



جَامِعَةُ الْعُلُومِ الْإِسْلَامِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ

المثقال

لِلْعُلُومِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ وَالْاِدَارِيَّةِ وَتَكْنُولُجِيَا الْمَعْلُومَاتِ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ عَالَمِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ

المجلد الثامن - العدد الثاني: محرم 1444 هـ / آب 2022 م

Continues 2311-0988

ISSN 2957-7047

E-ISSN 2957-7055

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ عَالَمِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ

المثقال

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ عَالَمِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ



The World Islamic Sciences & Education
University (Wise)

Al-Mithqal

for Economic and Administrative Sciences
and information technology

An International Research and Refereed Journal

Volume (8), Number (2), Muharram 1444, August 2022

Continues 2311-0988

ISSN 2957-7047

E-ISSN 2957-7055



جامعة غزة الإسلامية العالمية

المشقال

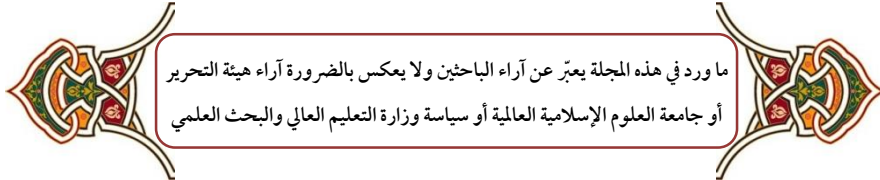
للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مجلة علمية محكمة

تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية

المجلد الثامن - العدد الثاني: محرم 1444 هـ / آب 2022 م



ما ورد في هذه المجلة يعبر عن آراء الباحثين ولا يعكس بالضرورة آراء هيئة التحرير
أو جامعة العلوم الإسلامية العالمية أو سياسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Continues 2311-0988

ISSN 2957-7047

E-ISSN 2957-7055



مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ونظرياً المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

تعريف بالمجلة:

1. مجلة المنقال 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 عددان 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 المنقال 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 تنتهي 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 تنتهي 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 يردها من تعقيب على الأبحاث والدراسات المنشورة فيها.
7. ترحب المجلة بنشر ملخصات الرسائل الجامعية ذات العلاقة بفروع المعرفة التي تنتهي 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 المُقدَّمة 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 المجازة.
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 وقيل 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. ترقيم الجداول والأشكال بالترتيب كما وردت في البحث، وتزود الجداول بعناوين في الأعلى والأشكال في الأسفل وهوامشهما في الأسفل، ويطبّع 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. تشتمل الصفحة الثانية من البحث على العنوان (دون ذكر اسم المؤلف) ويليهِ ملخص دقيق باللغة العربية على ألا يزيد عن (150) كلمة.
5. تشتمل 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 إلكترونية 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 بإجراء التعديلات المطلوبة للمرة الثانية، يُعرض البحث والتعديلات التي لم يلتزم بها الباحث بإجرائها على هيئة تحرير المجالات 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:

Documentation in the body of the manuscript

تعتمد المجلة نظام جمعية علماء النفس الأمريكية، الذي يعتمد على التوثيق بعد انتهاء النص المقتبس أو الذي رجع إليه الباحث بوضع عائلة المؤلف متبوع بفاصلة ثم السنة متبوعة بفاصلة ثم الصفحة وجميعها بين قوسين، ثم يعاد ترتيب المراجع جميعها هجائياً في قائمة المراجع. وقد طُوّر هذا النظام من قِبَل جمعية علماء النفس الأمريكية عام (1930، 1940)، علماً أن هذا النظام يتم تجديده باستمرار، وكان آخر تجديد له عام (2020).

أولاً: القرآن الكريم

في حال الرجوع إلى الآيات القرآنية الكريمة يكتفى بذكر اسم السورة متبوع بنقطتين ثم رقم الآية في النص، وتنسخ الآية الكريمة بخط المصحف العثماني بين قوسين مزهرين ويوضع بعدها التوثيق.

قوله تعالى: ﴿عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾ [العلق: 5]

ثانياً: السنة النبوية

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

- في حالة توثيق الأحاديث النبوية التي ورد ذكرها في الكتب الصحيحة: يتم ذكر المرجع، ثم الباب، ثم الجزء ثم الصفحة، ثم المعلومات المتعلقة بالطبعة، وفي حالة ما إذا كان هناك تعدد في الألفاظ، أو وجد أكثر من مرجع، يجب الإشارة إلى ذلك، مثل: أخرجه البخاري في الجامع الصحيح... كتاب: الطهارة، باب: الوضوء، رقم 2531، ج 1، ص 45.

- في حالة توثيق الأحاديث النبوية التي لم يرد ذكرها في الصحاح: هنا ينبغي أن يذكر الباحث درجة الحديث بعد أن يقوم بتخرجه، مثل: صحَّحه الحاكم في المستدرک (33/3 رقم 161)، وابن حجر في الفتح: (211/5)، والألباني في السلسلة: (50/4) رقم (550).

ثالثاً: الكتب Books

تكون طريقة التوثيق في قائمة المراجع عموماً في حالة الرجوع إلى الكتب بالشكل الآتي: اسم المؤلف أو المؤلفين بدءاً من العائلة متبوعاً بفاصلة، يليه الاسم الأول للمؤلف، متبوعاً بالسنة وتوضع بين قوسين متبوعة بنقطة. عنوان الكتاب ويكتب بالخط المائل، وتوضع مباشرة الطبعة بين قوسين في حالة وجود أكثر من طبعة للكتاب متبوعة بنقطة، أما في حالة الطبعة الأولى للكتاب فلا داعي لذكرها. ثم دار النشر متبوعة بنقطة. ويلاحظ في توثيق الكتب في قائمة المراجع خاصّة باللغة الإنجليزية أن تبدأ الكلمة الأولى من عنوان الكتاب بحرف كبير ثم نكمل العنوان بأحرف صغيرة، أما دار النشر فتبدأ جميع كلماتها بأحرف كبيرة.

أما في حالة التوثيق داخل النص وعموماً فلا بد من التفريق بين حالتين، وهما:

1. التوثيق في نهاية الجملة حيث يكون بالشكل الآتي: (النجار، 2010، 13)، (Alter, 2002, 30)، (Laudon & Laudon, 2004)، (Dess et al., 2005, 132).
2. التوثيق في بداية الجملة حيث يكون بالشكل الآتي: (النجار، 2010، 13)، (Alter (2002, 30) Laudon and Laudon (2004)، (Dess et al. (2005, 132).

ويلاحظ في توثيق بداية الجملة في حالة مؤلفين استخدام كلمة and بدل الرمز & وأن الأقواس تكون على السنة والصفحة فقط، كما يلاحظ أن الرقم الذي يلي السنة يدل على رقم الصفحة التي تم الرجوع إليها دون الحاجة إلى وضع حرف ص بالعربية أو P. بالإنجليزية.

أ. مؤلف واحد: One Author

النجار، فايز جمعة (2005). نظم المعلومات الإدارية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
النجار، فايز جمعة (2010). نظم المعلومات الإدارية (ط3). دار الحامد للنشر والتوزيع.
Alter, Steven (2002). *Information systems: The foundation of e-business* (4th ed.). Prentice-Hall, Inc.

التوثيق إذا لم توضع سنة الإصدار على الكتاب: If there is no year of publication on the book
في هذه الحالة توضع كلمة (بدون) بالعربية وتعني بدون تاريخ، أو (n.d.) بالإنجليزية وتعني (no date) بين قوسين مكان السنة ومثال ذلك:

عليان، ربيعي مصطفى (بدون). البحث العلمي: أسسه. مناهجه وأساليبه، إجراءاته. بيت الأفكار الدولية.

ب. مؤلفان لكتاب: Two authors of a book

النجار، نبيل جمعة، والنجار، فايز جمعة (2004). مهارات الحاسوب. عالم الكتب الحديث.
Laudon, Kenneth C., & Laudon, Jane P. (2004). *Management information systems: Managing the digital firm* (8th ed.). Prentice-Hall International, Inc.

ت. ثلاثة مؤلفين فأكثر لكتاب: Three or more authors of a book

عند التوثيق في قائمة المراجع يوضع أسماء لغاية (20) من المؤلفين الأوائل من مجموع المؤلفين في قائمة المراجع، وإذا زاد العدد عن عشرين مؤلف فإننا نضع في القائمة عائلات أول (19) مؤلف يتبعها فاصلة، ثم ثلاث نقاط متتالية ... ثم عائلة المؤلف العشرين ثم السنة بين قوسين ونتابع التوثيق كالمعتاد.
أما عند التوثيق في النص فإننا نضع عائلة المؤلف الأول وكلمة (آخرون) بالعربية، وبالإنجليزية et al. وتعود الكلمة إلى اللاتينية وأصلها (et alii) وتعني وآخرون.
الحميدي، نجم عبد الله، السامرائي، سلوى أمين، والعبيد، عبد الرحمن (2005). *نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر*. دار وائل للنشر.

Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T., & Taylor, Marilyn L. (2005). *Strategic management: Creating competitive advantage* (2nd ed.). McGraw-Hill Companies, Inc.

ث. كتاب مترجم Translated book

سيكاران، أوما (1998). طرق البحث في الإدارة - مدخل بناء المهارات البحثية. (ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز). النشر العلمي والمطابع. (سنة النشر الأصلية 1992).
ويكون التوثيق داخل النص في نهاية الجملة (سيكاران، 1998/1992، 293).
ويكون التوثيق داخل النص في بداية الجملة سيكاران (1998/1992، 293).
وبلاحظ هنا أننا نثبت سنة التأليف الأصلية وسنة الترجمة في التوثيق داخل النص وبالشكل الآتي:
1989/1983، كما يتم تثبيتها داخل قائمة المراجع بالشكل الآتي: (سنة النشر الأصلية 1983)

ج. كتاب دون مؤلف أو مُحَرَّر (مؤسسة) Book without author or editor (institution)

Merriam Webster's collegiate dictionary (10th ed.). (1993). Merriam- Webster.

- ويكون التوثيق داخل النص في نهاية الجملة (Merriam Webster's, 1993)

- ويكون التوثيق داخل النص في بداية الجملة (Merriam Webster's 1993)

ح. الرجوع إلى كتاب (إصدار طبعات رقمية).

Schiraldi, G.R. (2001). *The post-traumatic stress disorder sourcebook: A guide to healing, recovery, and growth* [Adobe Digital Editions Version]. doi: 10.1236/0071393722

خ. كتاب مُحرَّر (غير محدد بالفصول والمؤلفين) Edited book (unspecified with chapters and authors)

نبدأ باسم مُحرَّر الكتاب مكان المؤلف متبوعاً بكلمة (Eds.) بالإنجليزية بين قوسين متبوعة بنقطة. ثم سنة تحرير الكتاب بين قوسين متبوعة بنقطة. عنوان الكتاب ويكتب بالخط المائل، ثم توضع مباشرة الطبعة بين قوسين في حالة وجود أكثر من طبعة للكتاب متبوعة بنقطة. وأخيراً دار النشر متبوعة بنقطة.

Gibbs, T. T., & Huang, L. N. (Eds.). (1991). *Children of color: Psychological intervention with minority youth*. Jossey-Bass.

د. فصل في كتاب مُحرَّر (مؤلف الفصل معروف) A chapter in an edited book (the author of the chapter is known)

- اسم مؤلف الفصل بدءاً من العائلة متبوعاً بسنة النشر بين قوسين متبوعاً بنقطة. عنوان الفصل متبوعاً بنقطة.

توضع كلمة (في) باللغة العربية، أو (in) باللغة الإنجليزية، ويتبعها اسم المُحرَّر أو المُحررون بالشكل الطبيعي (دون أن تسبق اسم العائلة) متبوعاً بكلمة (Eds.) أي (تحرير) بين قوسين متبوعة بفاصلة. عنوان الكتاب ويكتب بالخط المائل، ثم يوضع بين قوسين الطبعة في حالة وجود أكثر من طبعة للكتاب متبوعة بفاصلة، فالصفحات التي يغطيها الفصل مسبوقة بحرف PP مع إغلاق القوس متبوعة بنقطة. دار النشر.

Hale, Ron (2000). End - user computing control guidelines. In Carol V. Brown & Heikki Topi (Eds.), *IS management handbook* (7th ed., pp. 727-737). Auerbach Publications.

ذ. استخدام المصادر الثانوية في التوثيق The use of secondary sources in documentation

- التوثيق في النص يحوي المرجعين لتشير بأنك قرأت Rabbit (1982) كما ورد في Lyon et al. (2014) ويكون التوثيق داخل النص في نهاية الجملة (Rabbit, 1982, as cited in Lyon et al., 2014)
- التوثيق في القائمة يكون فقط لمرجع Lyon et al. (2014) وهو المرجع الذي قرأته ونظرت إليه.

مثال: إذا رجع الباحث إلى كتاب النجار وآخرين (2020)، ولكن النجار وآخرين أخذوها من الأعرجي (1995)، ولم يستطيع الباحث الوصول إلى كتاب الأعرجي لعدم توفره، فكيف يتم توثيق ذلك:

يكون التوثيق داخل النص في نهاية الجملة (الأعرجي، 1995، كما ورد في النجار وآخرين، 2020)

أما التوثيق في قائمة المراجع فيكون للكتاب الذي رأيته وقرأته وكالاتي:

النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعي، ماجد راضي (2020). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط5). دار الحامد للنشر والتوزيع.

رابعاً: المجلات العلمية Scientific Journals

وتكون طريقة التوثيق في قائمة المراجع عموماً بالشكل التالي:

- اسم الباحث، أو أسماء الباحثين بدءاً من اسم العائلة، متبوعاً بفاصلة، يليه الاسم الأول للباحث، متبوعاً بالسنة وتوضع بين قوسين متبوعة بنقطة. إذ نتعامل مع أسماء الباحثين بالطريقة نفسها التي تعاملنا بها في توثيق الكتب.
- إذا زاد عدد الباحثين عن عشرين فإننا نضع في القائمة عائلات أول (19) باحث يتبعها فاصلة، ثم ثلاث نقاط متتالية ... ثم عائلة الباحث العشرين ثم السنة بين قوسين ونتابع التوثيق كالمعتاد.
- عنوان المقالة متبوعاً بنقطة، مع ملاحظة أن تبدأ الكلمة الأولى من العنوان فقط بحرف كبير (Capital) ثم نكمل كلمات العنوان بأحرف صغيرة (Small) عندما يكون المرجع باللغة الإنجليزية.
- اسم المجلة ويكون بخط مائل. مع ملاحظة أن كلمات اسم المجلة تبدأ جميع كلماتها بأحرف كبيرة (Capital) عندما يكون المرجع باللغة الإنجليزية.
- المجلد (Vol.) والعدد (No.) وقد نجد بدل العدد الإصدار (Issue) حيث يوضع أولاً رقم المجلد (Vol.) بخط مائل، يليه مباشرة بين قوسين رقم العدد أو الإصدار متبوعاً بفاصلة، ولا داعي لذكر كلمة مجلد أو عدد أو إصدار، إذ تكتب مباشرة بالشكل الآتي: عند التوثيق بالعربية 3(4) وتعني المجلد 3 والعدد 4 مع التأكيد أن رقم المجلد تكتب بخط مائل.
- الصفحات التي احتلها البحث في المجلة متبوعة بنقطة في حال انتهاء التوثيق.
- معرف الوثيقة الرقمي ويكتب كاملاً دون اختصار، مع ملاحظة عدم وضع نقطة في نهايته حتى لا تتداخل مع معرف الوثيقة الرقمي وبالشكل التالي:

<http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n6p70>

أ. بحث منشور في مجلة علمية: A research published in a scientific journal

السالم، مؤيد سعيد، والنجار، فايز جمعة (2002). العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة إربد. مجلة دراسات - العلوم الإدارية، 29(2)، 347-371.

Ashill, N. J., & Jobber, D. (2001). Defining the information needs of senior marketing executive: An exploratory study. *Quantitative Market Research: An International Journal*, 4(1), 52- 61.

ب. بحث منشور في مجلة إلكترونية ويحمل رقم (DOI) A research published in an electronic journal with DOI number

عندما يكون للبحث رقم (doi) (Digital object identifier) معرف الوثيقة الرقمي، فلا بدّ -والحالة هذه- من تثبيت معرف الوثيقة الرقمي ويكون المعرف كاملاً ويبدأ من <http://> في التوثيق في قائمة المراجع.

Al-Hayaly, Mohammad, & Alnajjar, Faye (2016). Knowledge management process and their impact on organization performance, the adoption-balanced scorecard: The moderating role of quality

assurance standards: An applied study on private Jordanian universities. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 70-86. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n6p70>

ت. بحث منشور في مجلة علمية ويحمل رقم DOI، وبه مزيج من الأفراد ومجموعة تأليف.

A research published in a scientific journal with DOI number, and has a mixture of individuals and authorship groups

De Vries, R., Nieuwenhuijze, M., Buitendijk, S.E., & the members of Midwifery Science Work Group. (2013). What does it take to have a strong and independent profession of midwifery? Lessons from the Netherland. *Midwifery*, 29(10), 1122-1128. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2013.07.007>

ويلاحظ هنا في توثيق القائمة أننا نضع العائلات كالمعتاد وقبل مجموعة التأليف نضع & ثم نضع كلمة أعضاء بالعربية أو the members بالإنجليزية، ونكمل التوثيق كالمعتاد
ج. بحث منشور في مجلة الكترونية ولا يحمل رقم doi

A research published in an electronic journal without a number doi

عندما يكون البحث منشورًا في مجلة إلكترونية ولا يوجد له رقم (doi) لا بدّ - والحالة هذه- من تثبيت الموقع الإلكتروني في التوثيق في قائمة المراجع بالشكل الآتي:

Vicki, G. T., Thomae, M., Cullen, A., & Fernandez, H. (2007). The effect of sexist humor and type of rape on men's self-reported rape proclivity and victim blame. *Current Research in Social Psychology*, 13(10), 122-132. <http://www.uiowa.edu/~grpproc/crisp/crisp.html>

خامسًا: المؤتمرات العلمية Scientific Conferences

يلاحظ في توثيق الورقة البحثية المقدمة في مؤتمر علمي أننا نضع السنة متبوعة بفاصلة ثم نثبت اليوم والشهر وجميعها بين قوسين متبوعة بنقطة، ثم نضع اسم المؤتمر مكان اسم المجلة، ثم نضع الجهة الراعية للمؤتمر متبوعة بفاصلة فالبلد متبوعة بفاصلة فالدولة متبوعة بنقطة. مع ملاحظة أن عنوان الورقة البحثية تكون بخط مائل. وفي توثيق المؤتمرات نقدم الملاحظات الآتية:

- في توثيق جلسة المؤتمر يضاف [جلسة المؤتمر] بعد العنوان.
- في عرض الورقة العلمية يضاف [عرض ورقة علمية] بعد العنوان.
- في عرض ورقة في ورشة عمل يتم تثبيت أسماء رؤساء الجلسة ثم كلمة (رؤساء)، فالعنوان متبوعة [ورشة عمل].

أ. جلسة المؤتمر Conference Session

الزعبلاوي، عصام (2004، 27 نيسان). مجتمع المعرفة الركيزة الأساسية للتطوير والتنمية [جلسة المؤتمر]. مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

Fistek, A., Jester, E. & Soonenberg, K. (2017, July 12-15). *Everybody's got a little music in them: Using music therapy to connect, engage, and motivate* [Conference session]. Austin

Society National Conference, Milwaukee, WI, United State.

<https://asa.confex.com/asa/2017/webprogramarchives/Session9517.html>

ب. عرض ورقة علمية Paper Presentation

النجار، فايز جمعة (2005، 22 أيار). الريادة والتنمية [عرض ورقة علمية]. وقائع مؤتمر اليوم العلمي الثالث. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

Maddox, S., Hurling, J., Stewart, E., & Edwards, A. (2016, March 30- April 2). *If mama ain happy, nobody's happy: The effect of parental depression on mood dysregulation in children* [Paper presentation]. Southeastern Psychological Association 62nd Annual Meeting New Orleans, LA, United States.

ت. ورش العمل Workshop

صلاح الدين، حسن (2013، أبريل، 10-12). أساليب تعديل السلوك للأطفال. في إيمان فوزي ومحمد إبراهيم عبد (رؤساء)، تعديل السلوك [ورشة عمل]. المؤتمر السنوي السابع عشر للإرشاد النفسي. مركز الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ث. مؤتمر افتراضي Virtual Conference

لا يوجد موقع جغرافي محدد للمؤتمر الافتراضي، لذا توضع جملة ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر كذا (عنوان المؤتمر) يتبعها جملة مؤتمر افتراضي باللغة العربية أو (Virtual conference) باللغة الإنجليزية متبوعة بنقطة، مع تثبيت الموقع الذي تم الرجوع إليه.

Tan, G., & Lewandowsky, S. (1996). *A comparison of operator trust in humans versus machines*. [Paper presentation]. CybErg 96 Virtual conference.

<http://www.curtin.edu.au/conference/cyberg/center/outline.cgi/frame?dir=tan>

سادسا: أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير. Doctoral Dissertations and Master's Theses

أ. أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير غير المنشورة.

Unpublished Doctoral Dissertations and Master's Theses

الزعيبي، ماجد راضي (2004). التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا: دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

Almeida, D. M. (1990). *Fathers participation in family work: consequences for father's stress and father-child relation* [Unpublished master's thesis]. University of Victoria.

ب. أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير منشورة في قاعدة بيانات.

Doctoral dissertations and master's theses published in a database.

Hollander, M. M. (2017). *Resistance to authority: Methodological innovations and new lessons from the Milgram experiment* (Publication No. 10289373) [Doctoral Dissertations, University of Wisconsin-Madison]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

ت. أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير منشورة إلكترونياً وليس في قاعدة بيانات.

Doctoral dissertations and master's theses are published electronically and not in a database.

Hutcheson, V. H. (2012). *Dealing with dual differences: Social coping strategies of gifted and lesbian, gay, bisexual, transgender, and queer adolescents* [Master's thesis, The College of William & Mary]. William & Mary Digital Archive.

<https://digitalarchive.wm.edu/bitstream/handle/10288/16594/HutchesonVirginia2012.pdf>

ترتيب المراجع في قائمة المراجع

يتم ترتيب المراجع في قائمة المراجع بالشكل التالي:

- القرن الكريم.
- السنة النبوية الشريفة.
- الكتاب المقدس / الإنجيل.
- بقية المراجع مرتبة حسب الحروف الهجائية، مع ملاحظة أن (أل التعريف، أبو، بن، بو، با، ولد، عيال) لا تدخل في الترتيب الهجائي في اللغة العربية عند ترتيب المراجع بشكلها النهائي.
- لا تعطى المراجع أرقاماً متسلسلة عند ترتيبها في قائمة المراجع، ولكن يتقدم السطر الأول عن بقية الأسطر في كل مرجع بمقدار مسافة.
- 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

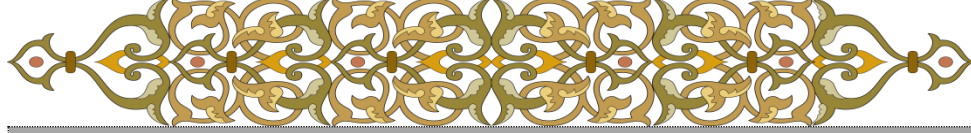
ص.ب (1101) الرمز البريدي (11947)

هاتف (+962 6 5600230)

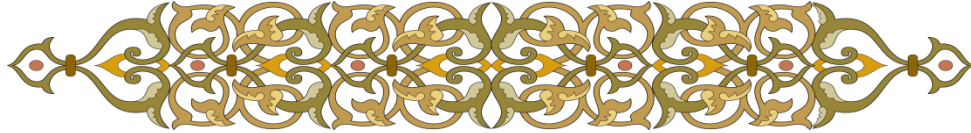
البريد الإلكتروني: al_mithqal.journal@wise.edu.jo

موقع الجامعة الإلكتروني: www.wise.edu.jo

المحتويات



الصفحات	عنوان البحث	الباحث/ الباحثون
39-13	أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام في شركات صناعة الأدوية الأردنية دراسة ميدانية على مجموعة من شركات صناعة الأدوية في العاصمة عمان	رمزي الطراونة أ.د. محمد الشورة
67-41	أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي في قطاع التعدين الأردني دراسة حالة: الشركة الفنية للحفر	عمار أبو هنية د. خالد الشوابكة
118-69	أثر الحوكمة الرشيدة في الالتزام المنظمي الدور المعدل للمسؤولية الاجتماعية في دائرة الجمارك الأردنية	نعم الحطاب
150-119	التحالف الاستراتيجي وأثره في إعادة هندسة العمليات الدور المعدل لجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية	سوزان القدومي أ.د. شاكر الخشالي
182-151	التعليم الإلكتروني وأثره في جودة الخدمات التعليمية الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات: دراسة حالة جامعة العلوم الإسلامية	د. عبد الله الشورة
209-183	أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية	سحر الرياحي د. غفران حجاوي



أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام في شركات صناعة الأدوية الأردنية
(دراسة ميدانية على مجموعة من شركات صناعة الأدوية في العاصمة عمان)

رمزي مبارك الطراونة* أ.د. محمد سليم الشورة**

تاريخ وصول البحث: 2021/4/26 م تاريخ قبول البحث: 2021/6/16

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء للمورد البشري الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) في الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في مجموعة من شركات صناعة الأدوية الأردنية في عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت العاملين في مستوى الإدارتين العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية، والبالغ عددهم (57) موظف، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل، حيث بلغت عينة الدراسة (48) فرداً من مستوى الإدارة العليا والوسطى، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة شملت (35) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (p≤0.050) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء المستدام بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، ووجود مستوى متوسط من الأهمية النسبية لإدارة الموارد البشرية الخضراء، ومستوى مرتفع من الأهمية النسبية للأداء المستدام لدى هذه الشركات، باستثناء الأداء البيئي الذي جاء متوسط الأهمية.

*باحث.

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

وعلى ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لصانعي القرار في هذه الشركات ومن أهمها: ضرورة أن تولي هذه الشركات المزيد من الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء نظراً لأثرها الإيجابي في تحقيق الأداء المستدام.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية الخضراء، الأداء المستدام، شركات صناعة الأدوية الأردنية.

The Impact of Green Human Resources Management on the Sustainable Performance in the Jordanian Pharmaceutical Industrial Companies

Abstract

The study aimed to identify the impact of Green Human Resource Management Based on four dimensions which are (Green Employment, Green Training and development, green human resource performance evaluation, green compensation and rewards) on sustainable performance based on three dimensions which are (environmental performance, economic performance, social performance) in the Jordanian pharmaceutical industrial companies , the study relied on the descriptive analytical approach, targeting the employee at the Top and the middle levels in Jordanian pharmaceutical industrial companies, which have (57) employees in these levels , based on the Comprehensive survey, the study sample reached (48) employees.

In order to achieve the objectives of the study, the researchers developed a questionnaire that included (35 paragraph) to collect the primary data from study sample, Numerous Statistical method were used to analyzed the collected data, and hypotheses tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), many statistical methods were used to achieve the objectives of the study.

The study concluded number of results, the most important of which are : there is astatistically significant impact at ($p \leq 0.050$) for Green human resource management with its all dimension on sustainable performance with its all dimension, in the jordainan pharmaceutical industrial companies , the existence of medium level in The relative importance for green human resources management on the sustainable performance in the Jordanian pharmaceutical industrial companies , with the exception of environmental performance, which was come at a medium importance , which these companies attach to.

Based on such results, the study recommended a set of recommendations, the most important of which is that these companies should pay more attention to Green Human Resource Management Practices due to their positive impact in achieving sustainable performance.

Key words: Green Human Resources management, sustainable performance, Jordanian pharmaceutical companies.

1. المقدمة:

تزايدت مؤخراً الدعوات العالمية للتحويل نحو النمط المستدام في الموارد والأعمال على ضوء ما تتعرض له منظمات الأعمال من الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، و التي شكلت تهديداً لبقائها واستمراريتها واستدامتها، مما فرض عليها ضرورة العمل على تعديل سلوكها المؤسسي من خلال تبني الممارسات الصديقة للبيئة وإيجاد ثقافة الإدارة الخضراء، فاتجهت لدمج إدارتها البيئية مع العديد من الإدارات ومن أهمها إدارة الموارد البشرية والتي تم تسميتها بإدارة الموارد البشرية الخضراء انطلاقاً من دور المورد البشري في تحقيق الأداء المستدام في موارد المنظمة وأعمالها مع الاهتمام بقضاياها البيئية لتصبح صديقة للبيئة، بهدف تحسين أدائها البيئي باعتباره أحد أبعاد الأداء المستدام، بالإضافة لدورهم في تحقيق الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية، وبناء العلامة البيئية التجارية . (Al-Zgool, 2020)، ولا سيما أن سمعة منظمات الأعمال حالياً لم تعد قائمة على حجم أرباحها أو مركزها المالي، بل تعتمد على قدراتها لتحقيق الأداء المستدام في أعمالها وضمان استمراريتها، بالتركيز على الأداء البيئي والاجتماعي مقارنة بالأداء الاقتصادي، و تعظيم قدراتها على الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المجتمع وأصحاب المصالح المختلفة الداخليين والخارجيين (Cankaya et al., 2019)، ولذلك بدأت

بتبني الممارسات الصديقة للبيئة لتحقيق الاستدامة في عملياتها الإنتاجية، وللمحد من تأثيراتها السلبية على البيئة، و تعزيز دورها المجتمعي الفاعل.

2. مشكلة الدراسة وتساولاتها:

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات الاقتصادية، والتنافسية، والتكنولوجية، والبيئية، والتي تعيق تقدمها ونموها وتحقيقها للأداء المستدام لأعمالها ومواردها، الأمر الذي يتطلب ضرورة التركيز على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في التكيف مع هذه التحديات لتحقيق الأداء المستدام، وذلك بتبني الممارسات والمبادرات الصديقة للبيئة، وقد أكدت العديد من الدراسات بتوصياتها على الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المستدام ومن بينها دراسة البحيري (2018)، ودراسة (Rawashdeh (2018)، بالإضافة لدراسة (Arqawi et al. (2019 والتي دعت الباحثين والأكاديميين لتوسعة مجال البحث في استراتيجيات الأعمال المستقبلية، والهادفة لتحقيق الأداء المستدام من خلال التطبيق الفعال لممارسات الموارد البشرية الخضراء، وبناء على ما تقدم فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: "ما هو أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري، التعويضات والمكافآت الخضراء) على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟"

وقد انبثق عن مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:-

- ما الأهمية النسبية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري، التعويضات والمكافآت الخضراء) في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
- ما الأهمية النسبية للأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء المستدام بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة على الأداء البيئي في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة على الأداء الاقتصادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة على الأداء الاجتماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

3. أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من الإسهامات المتوقعة أن تقدمها علمياً وتطبيقياً وهي على النحو الآتي:
- الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية للدراسة من أهمية متغيراتها في ظل التوجهات العالمية للاهتمام باستدامة المنظمات، وهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري، التعويضات والمكافآت الخضراء) من منظور الأداء المستدام بأبعاده (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية)، ومن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة بتقديم إضافة علمية

تشكل قيمة مضافة للأدب الإداري لمساعدة الباحثين والدارسين والمهتمين بالموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام.

- الأهمية التطبيقية: تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من أهمية القطاع الذي تبحثه وخصوصيته والمتمثل بمجموعة من شركات صناعة الأدوية الأردنية، وذلك من خلال دراسة ميدانية توصلنا لجملة من النتائج والاستنتاجات والتوصيات، ستوضع بين أيدي متخذي القرار للاستفادة منها بتطوير هذا القطاع وحماية البيئة.

4. أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء المستدام في شركات صناعة الأدوية الأردنية، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل بما يلي:
- التعرف إلى الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
- التعرف إلى الأهمية النسبية للأداء المستدام في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

5. فرضيات الدراسة:

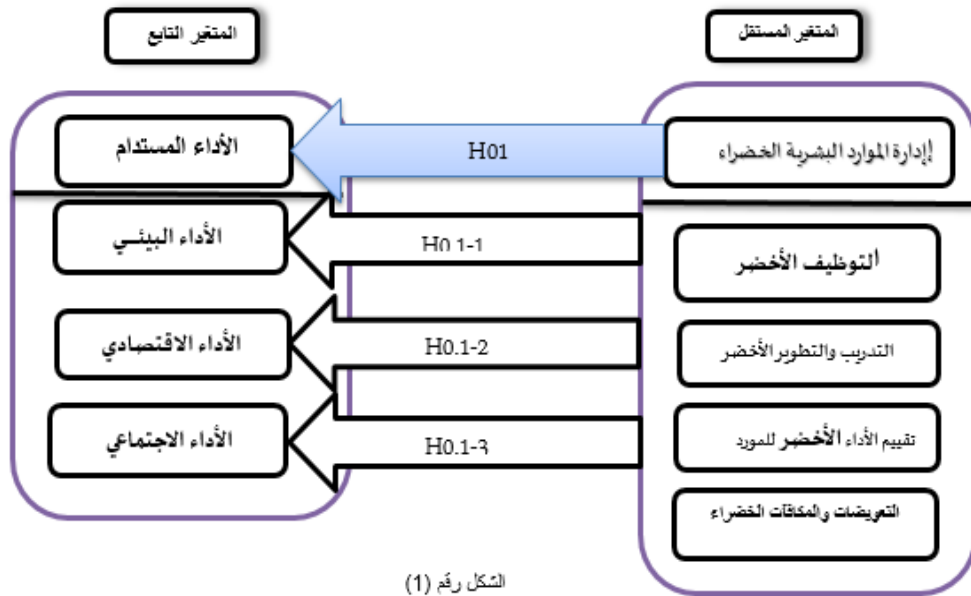
ضمن الإطار العام لمشكلة وأهداف وأنموذج الدراسة، فقد تمت بلورة الفرضيات الرئيسة والفرعية التالية: -
الفرضية الرئيسة الأولى (H_01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.050$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات والمكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر للمورد البشري)، في الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي، والأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H_01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.050$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء البيئي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثانية (H_01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.050$) لممارسات إداره الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء الاقتصادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H_01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.050$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء الاجتماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

6. أنموذج الدراسة:

لقد تم تطوير أنموذج فرضي يوضح العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة للإجابة على الأسئلة التي طرحها ويوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة المستخلص من واقع الدراسات والأدبيات والذي يتمثل بالمتغير المستقل



الشكل رقم (1)

النموذج الدراسة تم تطويره بناء على قراءات الباحثين من المصادر التالية:

(ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، والمتغير التابع (الأداء المستدام).

مصدر متغيرات العامل المستقل: (Tang et al. (2018); Owino & kwasira (2018); Rayner & Morgan (2018);

المصري وبكر (2018); Roscoe et al. (2019); عزة (2019); قارة وقاسمي (2020).

مصدر متغيرات العامل التابع: (Rawashdeh (2018); Umair et al. (2019); الحساني (2018).

7. الدراسات السابقة

1.7 الدراسات في البيئة العربية:

دراسة (ALzgoool (2020): والتي هدفت لمعرفة تأثير عوامل الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة (بالقدرات الخضراء والفرص الخضراء والدوافع الخضراء) في تعزيز الأداء البيئي في قطاع الأدوية في البحرين، وتأثير الذكاء العاطفي للمديرين على هذه العلاقة، في (3) من شركات الأدوية الكبرى في البحرين، خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة تأثير كبيرة للقدرات الخضراء والفرص الخضراء على الأداء البيئي، وتأثير ضعيف للدوافع الخضراء على الأداء البيئي، وتأثير قوي للذكاء العاطفي الأخضر للقادة على الأداء البيئي، وإن اهتمام المنظمات بالتوظيف والتدريب الأخضر يساعد المنظمات على تحسين جودة عملياتها وتعزيز سمعتها، وتقليل كلفها الإجمالية، والمدد الزمنية لعمليات الإنتاجية، وأن التعبير عن الميل العاطفي تجاه الممارسات الخضراء يعزز من أداء المنظمة البيئي.

بينما هدفت دراسة (Musa & Othman (2019): لتقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الرعاية الصحية الفلسطينية المختصة بتقديم الرعاية الصحية الأولية والثانوية وتأثيرها

على الأداء المستدام وعددها (77) مؤسسة صحية، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء تراوح بين المستوى العالي للتوظيف الأخضر، والمستوى المتدني لكل من التدريب والمشاركة والتعويض الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لها على الأداء البيئي المستدام، وقد كانت الاستدامة البيئية الأكثر تأثراً، وأقلها تأثيراً على الاستدامة الاجتماعية.

أما دراسة (Shaban (2019) فقد هدفت إلى تقديم إطار نظري متكامل للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء)، والتحقيق في مفاهيم إدارة الموارد البشرية والمتطلبات والفوائد والعمليات والتحديات التي تواجه ممارسة الموارد البشرية الخضراء، وممارسة الإدارة في منظماتهم، واختبار هذا المفهوم من منظور شركات البناء وعددها (15) شركة في مصر والمملكة المتحدة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن تنفيذ العديد من ممارسات الموارد البشرية الخضراء من المنظور التشغيلي والعملي، مثل (الاستحواذ على الرأسمال البشري، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات والمزايا وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية)، يساهم بإنجاز الهدف المؤسسي وتحقيق الأداء المستدام عبر تضمين سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كما وهدفت دراسة مزهروباسر (2018): للتعرف على واقع الرقابة الاستراتيجية بأبعادها والتي تمارسها مديرية توزيع كهرباء كربلاء، وتأثيرها في أبعاد الأداء المؤسسي المستدام، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع ملاك مديرية توزيع كهرباء كربلاء، و توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود تأثير متعدد للرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي المستدام في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، وقد جاء بعد اتخاذ القرار الأعلى تأثيراً، يليه بعد رقابة الإستشعار، وأخيراً رقابة الممارسة على أداء مديرية توزيع كهرباء كربلاء المستدام.

2.7 الدراسات في البيئة غير العربية:

دراسة (Akanmu et al.(2020): والتي هدفت لفحص التأثير المتوسط والمعدل للتميز التنظيمي والنظم والسياسات البيئية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (ممارسات الجودة) والأداء المستدام بأبعاده (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي)، في (420) شركة من الشركات المصنعة للمواد الغذائية والمشروبات في ماليزيا، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أهمية دور التميز التنظيمي في التطبيق الاستراتيجي الناجح من خلال تطبيق ممارسات الجودة لتعزيز الأداء المستدام.

أما دراسة (khan et al. (2020): والتي هدفت لفحص العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، التقييم الأخضر)، والأداء المستدام، في (248) شركة تصنيع ماليزية حاصلة على شهادة ISO-14001، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة مباشرة مهمة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام داخل الشركات المختارة.

بينما هدفت دراسة (Amrutha &Getha (2020): للتعرف على التقدم الحالي والفجوات البحثية في أدبيات الموارد البشرية الخضراء والتحقيق في مستقبل الممارسات الخضراء للموارد البشرية في تلبية متطلبات الاستدامة الاجتماعية في المنظمات، استخدم الباحث المعالجة الكمية والتحليل النوعي للبيانات التي تم جمعها من قواعد البيانات مثل سكوبس وجوجل سكولار، ونتج عن ذلك وجود أكثر من (174) مقالة علمية كتبت بين عامي (1995-2019) تبين من خلالها وجود ثلاثة مجموعات من المقالات في مجال الموارد البشرية الخضراء (ممارسات الإدارة

الخضراء، والسلوك الأخضر للموظف في مجال العمل، والاستدامة التنظيمية)، وقد تبين أن الاستدامة الاجتماعية هي الأقل استكشافاً مقارنة بالمجال الاقتصادي و البيئي للاستدامة.

أما دراسة (Yong et al. 2019): فقد هدفت البحث في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التحليل الأخضر والوصف الوظيفي، والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والمكافآت الخضراء) على الاستدامة في (112) شركة من شركات التصنيع الكبيرة في ماليزيا والتي تضم أكثر من (200) موظف، وقد تم اختيار الشركات الكبيرة منها بسبب حساسيتها نحو القضايا البيئية، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر لهما نتائج تأثير إيجابية على الاستدامة، في حين لم يتم العثور على أي أثر للتحليل والوصف الوظيفي والاختيار وتقييم الأداء.

بينما دراسة (Andjarwati et al. 2019) : هدفت لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة بالتدريب والتطوير، والسياسات الصديقة للبيئة على الاستدامة البيئية والدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظفين، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (385) موظف من الموظفين العاملين بقطاع التعدين في أندونيسيا، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن السياسات الصديقة للبيئة، وممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بالتدريب والتطوير والسلوك الأخضر يرفعان من مستوى تحقيق الاستدامة البيئية من خلال تعزيز سلوك الموظفين و تحفيزهم وتدريبهم تجاه الاستدامة البيئية.

بينما دراسة (Yusoff 2018): هدفت في البحث عن نموذج لتحديد كيفية مساهمة حزمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة وتعزيز الأداء البيئي في صناعة الفنادق المسجلة في وزارة السياحة والثقافة في ماليزيا من فئة الأربع والخمس نجوم، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : أن حزمة ممارسات الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة (بالتوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، التعويض الأخضر) قد ساعدت في تعزيز الأداء البيئي في صناعة الفنادق وحقق لها ميزة تنافسية، و لها تأثير غير مباشر على الأداء البيئي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة إلا أنه ما زال التبيي الأخضر في مرحلته المبكرة والناشئة.

8. ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة:

- جاءت هذه الدراسة بمحاولة ربط جديده بين موضوعين من المواضيع الرائجة في مجال الأعمال اليوم، إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، حيث إن أغلب الدراسات تناولت هذه المواضيع إما منفردة أو مجمعة وربطتها بمتغيرات متنوعة أخرى، مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الأداء المنظمي، أو على التميز المؤسسي، أو الإبداع، أو الأداء البيئي.
- تفردت هذه الدراسة بمجتمعها وعينها وحدودها الزمانية والمكانية عن غيرها من الدراسات السابقة التي تناولت بيانات بحثية وقطاعات مختلفة، وذلك باختيارها مجموعة من شركات صناعة الأدوية الأردنية في عمان وذلك لأول مرة على صعيد البيئة البحثية الأردنية -حسب علم الباحث- حيث قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على الإداريين العاملين فيها من مستوى الإدارة العليا والوسطى على وجه التحديد.
- إجراؤها في ظروف صحية معقدة وصعبة ارتبطت بالظروف الوبائية التي تمر بها المملكة نتيجة جائحة كورونا، والتي قيدت حركة الباحث وإمكانية الحصول على المعلومات والبيانات من مصادرها المختلفة الأولية والثانوية مما شكل جهداً مضاعفاً عليه.

9. إدارة الموارد البشرية الخضراء:

1.9 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يعد أول استخدام لمصطلح الإدارة الخضراء للموارد البشرية في عام 1996 بعد نشر كتاب (تخصير الأشخاص) من قبل ويرماير. (Wehrmeyer, 1996). وقد صاغ العديد من الباحثين مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء. ويعرفها Peerzadah et al.(2018) بأنها "توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل منظمات الأعمال وتعزيز الحماية البيئية مما يساهم في رفع المستوى المعنوي والرضا للعاملين". وعرفه (Mwita 2019) بأنها "استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز ممارسات الأداء المستدام وزيادة التزام الموظفين نحو قضايا الاستدامة البيئية من خلال استخدام وظائف وسياسات وإجراءات واستراتيجيات الموارد البشرية كآليات للإدارة البيئية في مكان العمل". وتعرف الدراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها "مجموعة الأنشطة والبرامج والعمليات والتقنيات والممارسات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية، لتعزيز المخرجات البيئية الإيجابية عبر نشر ثقافة الاستدامة البيئية وإلزام الموظفين بها"

1.1.9 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يؤكد (Sheikh et al. 2019) بأنه للحصول على الإدارة الخضراء فإن ذلك يتطلب النظر لإدارة الموارد البشرية في سياق متكامل ومن المنظور الاستدامي. ومن ممارسات الموارد البشرية الخضراء: التوظيف الأخضر، التدريب وتطوير الموظفين الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر للمورد البشري، والتعويضات الخضراء. (Sudin et al., 2018)

1.1.1.9 التوظيف الأخضر:

أصبحت منظمات الأعمال اليوم أكثر إيماناً وقناعة من ذي قبل بأن جذب المرشحين الذين يمتلكون الوعي الأخضر من شأنه المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لها، وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتحقيق أهدافها بالحفاظ والمحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية، وخفض تكاليفها وبناء علامتها التجارية الخضراء. (Mumtaz et al. 2020)، والتوظيف الأخضر من وجهة نظر Mukherjee et al.(2020) هي "عملية التوظيف التي تتم بدون أوراق وبالحداثة الأدنى من التأثير البيئي وبأقل تكلفة، ووقت وطاقة لتوظيف المرشحين المناسبين للوظائف المطلوبة، من خلال مجموعة من الممارسات التي تعكس اللون الأخضر ومنها: أن يعكس الوصف الوظيفي أجندة الاستدامة البيئية للأعمال، نشر الوظائف المطلوبة على شبكة الإنترنت، تقديم طلبات التوظيف من خلالها، أن يعكس الإعلان الوظيفي القيم والمعايير البيئية للمنظمة، وإجراء مقابلات التوظيف عبر الهاتف أو الفيديو، وطرح الأسئلة المتعلقة بالبيئة على المرشحين للتوظيف أثناء إجراء مقابلة الاختيار أو التوظيف، وذلك باستخدام أبسط التقنيات كاستخدام تطبيقات (سكايب) ولأعقد الأساليب الإلكترونية لإجراء المقابلات الجماعية أو عبر إقامة معارض الأعمال الافتراضية، أو استخدام استراتيجيات مختلفة للتواصل مع المتقدمين للوظائف كالرسائل النصية والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة. (Shahriar et al., 2019)

2.1.1.9 التدريب والتطوير الأخضر:

يهدف التدريب والتطوير الأخضر لتثقيف الموظفين حول قيم وقيمة ومدلولات الإدارة البيئية، وتدريبهم على أساليب العمل التي تحافظ على الطاقة وتقليل الفاقد، وإتاحة الفرصة لإشراك الموظفين في حل المشكلات البيئية، (Mwita, 2019). وقد عرفه Tang et al. (2018) بأنه " نظام من الأنشطة المحفزة للموظفين لتعلم المهارات اللازمة للحماية البيئية والاهتمام بالقضايا البيئية باعتبارها أمراً أساسياً لتحقيق الأهداف البيئية". والتدريب الأخضر من وجهة نظر Shiekh (2020) هو "عملية تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والاتجاهات الكافية ليتمكنوا من الامتثال للاستراتيجيات الخضراء"، أما التدريب والتطوير الأخضر من وجهة نظر الدراسة فإنها " عملية مستمرة لتطوير وتدريب العاملين على أفضل الممارسات الخضراء لزيادة الوعي البيئي لديهم من خلال تقديم البرامج التدريبية المتخصصة بالمفاهيم البيئية للموظفين الجدد والحاليين، و استخدام تقنيات التدريب الإلكتروني الصديقة للبيئة"، و تحليل الاحتياجات التدريبية إلكترونياً على ضوء المهام البيئية المحددة للعاملين في أوصافهم الوظيفية، وتوفير المواد التدريبية على شبكة الإنترنت بهدف تقليص كلف تصميم وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية .

3.1.1.9 التعويضات والمكافآت الخضراء:

تؤدي التعويضات والمكافآت دوراً حيوياً في إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، وترتبط بشكل كبير بتحقيق الأبعاد الثلاثة للاستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)، وتعدّ من العوامل المحفزة للموظفين. (Malik et al., 2020) ويرى Mukherjee et al. (2020) أنه من المفيد تصميم نظام التعويضات والمكافآت الخضراء (المكافآت النقدية وغير النقدية) لتحفيز و مكافئة الموظفين الذين يحققوا أهدافهم البيئية المحددة لهم في وصفهم الوظيفي، أو ممن يقدمون ابتكارات جديدة لحماية البيئة باستخدام الحد الأدنى من الموارد، ومنحهم الجوائز التقديرية، بهدف زيادة إنتاجيتهم، وولائهم ورضاهم وتحفيزهم للعمل، وبالتالي تحقيق مستويات مرضية من الأداء البيئي. و يعدّ نظام التعويضات والمكافآت مؤشراً جيداً يظهر مدى جدية المنظمة والتزامها بتحقيق الأداء البيئي المستدام، وقد عرفها Mwita (2019) بأنها "عملية منهجية لتصميم وتنفيذ استراتيجيات وسياسات مكافئة للموظفين وفرق العمل و التي تساهم بنجاح تحقيق مبادرات الإدارة البيئية في أماكن العمل"، وتؤكد الدراسة الحالية بأنه يجب على المنظمات الحديثة أن تطور من أنظمة التعويض والمكافأة بنوعها (النقدية : مثل الحوافز والعلاوات) و(غير النقدية: مثل شهادات التقدير أو الاحتفال السنوي بالإنجازات البيئية أو الموظف البيئي الشهري أو السنوي، الهدايا، الأدوار الخارجية للموظف)، بحيث يعتمد مقدار المكافأة فيها على السلوك البيئي للموظف، و على الإنجازات البيئية لهم (مساهمتهم بتخفيض نسب استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات التصنيعية، واستخدام وسائل النقل العامة لتقليل انبعاث الكربون)، وعلى المبادرات البيئية الابتكارية لتقليص الأثر البيئي السلبي، وربطها بالترقية والتطوير للمسار الوظيفي والمهني .

4.1.1.9 تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري:

ويرى Sheikh (2020)، بأنه يتوجب على المنظمات أن تمتلك نظاماً لإدارة الأداء يتم من خلاله تقديم التغذية الراجعة والمساءلة والتوثيق لأداء الموظف بطريقة منهجية تدفعه لتحسين أدائه، وتوجيه مواهبه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة أفضل، واعتماد معايير أداء بيئي على المستوى الشمولي للشركة يشجع الموظفين على

الإلتزام بالقواعد واللوائح الخضراء، والامتثال بالمعايير الخضراء لاستراتيجية المنظمة الخضراء. ويرى (Opatha Hewapathiran 2019) أنه بدون هذه الممارسة لا يمكن لأي منظمة ضمان الأداء البيئي الفعلي على المدى الطويل، على أن يتم تقييم الأداء الأخضر للموظفين أو لفرق العمل إما بشكل منفصل، أو على الأقل اعتباره جزءاً من النظام التقليدي لتقييم الأداء في المنظمة، بناءً على معايير وأهداف بيئية متفق عليها مسبقاً ضمن الوصف الوظيفي، وتعد من أهداف المسار الوظيفي والمهني، واعتماد مجموعة من المعايير الخضراء لاستخدامها لتقييم الأداء مثل (استهلاك الطاقة، وإعادة تدوير النفايات). (Shahriar et al., 2019). أما تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري من وجهة نظر هذه الدراسة فهي "عملية قياس الأداء البيئي للعاملين، من خلال مقارنة مع الأهداف والغايات الخضراء، بحيث تكون مخرجات الأداء منسجمة مع توجهات المنظمة البيئية، وهذا يتطلب وضع مجموعة من الأهداف والغايات البيئية ضمن الوصف الوظيفي، وربطها بمؤشرات ومعايير الأداء الأخضر.

10. الأداء المستدام

الاستدامة مفهوم ثلاثي الأبعاد يشمل الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ولا يمكن تحقيقها إلا بتفاعل هذه الأبعاد مع بعضها وبشكل متوازن، ونجاح المنظمات يرتبط بتحقيق الأبعاد الكلية وليس فقط النتائج المالية للمنظمات. (Kucukoglu & Pinar, 2018)، فأصبحت المنظمات تبحث عن مقومات تعتمد عليها لمواجهة ذلك، ومنها الموارد البشرية التي تمتلك الكفاءات والجدارات والقدرات العالية لتمييز المنظمة عن غيرها، والتي تُحقق لها البقاء والاستمرار والنمو ووصولاً إلى الأداء المستدام. (المصري وأبو بكر، 2018)

1.10 مفهوم الأداء المستدام

لقد حظي مفهوم الأداء المستدام باهتمام كبير من الباحثين في العديد من الدراسات، لكن لم يكن هناك اتفاق على مفهوم مُحدد له، وقد عرفه (سوادي، 2020) بأنه: "أسلوب عمل يخلق قيمة للمساهمين على المدى الطويل من خلال استغلال الفرص وإدارة المخاطر الناجمة عن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية". وهو كذلك "استراتيجية تراقب من خلالها الشركة نموها على المدى الطويل وكفاءتها وأدائها التنافسي من خلال دمج أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في إدارة الشركة". (Amacha et al., 2017). وأخيراً عرفه (Khana et al., 2020) بأنه: "منهجية عمل لخلق التأزر الموضوعي بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية نحو تحسين الأداء الكلي والشمولي للمنظمة". وبناءً على ما تقدم فإن هذه الدراسة ترى بأن الأداء المستدام يشكل إحدى التوجهات الاستراتيجية التي تسعى من خلالها منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها الشمولية بإيجاد حالة من التوازن والتوافق بين أهدافها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية عند اتخاذها لقراراتها اليومية دون التسبب بالإضرار بإحتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية.

2.10 أهمية الأداء المستدام

لقد شهد العقد الماضي شعبية متزايدة للنمو المستدام في قاموس الأعمال، وأصبحت المنظمات تستكشف طرقاً مختلفة لترسيخ مفهوم الاستدامة وذلك من خلال تحويل اهتمامها وتركيزها من الأداء الاقتصادي إلى التميز بأدائها الاجتماعي والبيئي. (Guppa et al., 2019) ، وقد اكتسبت استدامة الشركات في السنوات الأخيرة الاهتمام من قبل الشركات، والمستثمرين والمستهلكين على حدٍ سواء، وذلك بتحول اهتمامهم نحو استدامة الشركات لتتجاوز هذه الشركات تركيزها المالي الضيق والقصير الأجل، ليمتد لنطاق أوسع وأشمل نحو تحقيق الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. (AL- Shehhi et al., 2018)

3.10 أبعاد الأداء المستدام

1.3.10 الأداء الاقتصادي المستدام

يمثل الأداء الاقتصادي الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء المستدام، ولا يمكن إحداث تأثير بيئي أو اجتماعي دون الأخذ بالمنظور الاقتصادي في ظل إطار الاستدامة، والأداء الاقتصادي لا يرتبط بكيفية توليد الإيرادات والأرباح فقط، إنما بكيفية استخدام الموارد المتاحة بشكل بكفاءة مع المحافظة على الموارد من الهدر والضياع، والاستخدام الرشيد لها. بن دندينية (2020)، في حين يرى Arslan & Kisacik (2017) أن الأداء الاقتصادي يرتبط بنمو المؤسسة الاقتصادية والرأسمالي، وكيفية إدارة رأسمالها بكفاءة وتوفير مستوى عال من الأرباح لأصحاب المصلحة وتجنب الصعوبات والإنتكاسات المالية. أما بالنسبة لقارة وقاسي (2020) فالأداء الاقتصادي يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنّبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، الحصة السوقية) وتقليل استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا). وقدرة الشركة على تخفيض كلف الحصول على الموارد واستهلاك الطاقة، والغرامات المترتبة من جراء الحوادث البيئية والإدارة السليمة للنفايات، فضلاً عن قدرتها على قياس الحصة السوقية، ونمو نسبة المبيعات والأرباح. (الكبيكي، وآخرون، 2019)، والأداء الاقتصادي من وجهة نظر هذه الدراسة يتربط بقدرة منظمات الأعمال على تحقيق استقرارها الاقتصادي والمالي وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية، والاستغلال الرشيد للموارد المتاحة وتحقيق الميزة التنافسية، وقدرتها على إنتاج منتجات ذات جودة عالية و منخفضة التكلفة وتكون بمتناول الزبائن، وقدرتها على تحقيق النواتج الاستثمارية وتحقيق مستويات مرتفعة من الأرباح لأصحاب المصالح ممّا يضمن لها البقاء والاستمرارية والاستدامة.

2.3.10 الأداء البيئي المستدام

لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه وذلك لاختلاف المصطلحات المستخدمة للدلالة على مفهوم الأداء البيئي. (الشرفا والسكيك، 2018). فقد عرفته المنظمة العالمية للمقاييس ISO حسب مواصفاتها ISO14001 بأنه "نتائج مقاييس إدارة المؤسسة لمظاهرها البيئية تهدف إلى الحد من الأضرار البيئية مع تحقيق أقصى قدر من كفاءة المؤسسة في عمليات الإنتاج". (قارة وقواسي، 2020)، ويتعلق هذا البعد بكيفية الحفاظ والمحافظة على الموارد الطبيعية واستخدامها بشكل رشيد ومحاولة التنبؤ المستقبلي بها، والاستخدام الأمثل للطاقة، والتخلص من النفايات والترويج للمنتجات الآمنة، والمساهمة بالحلول البيئية والتقيد بما يترتب عليها من التزامات بيئية. (Halati, 2018). وعادة ما يتحقق الأداء البيئي المستدام عندما تُخفّض شركات التصنيع من مقدار النفايات الناتجة عن عوادم عملياتها التصنيعية، وتقلّص انبعاثاتها الكربونية والتقليل من استخدام المواد الملوثة والمدخلات الضارة والتقليل من التأثير البيئي الإجمالي لنشاطها الإنتاجي. (Cankaya et al., 2019)، ويتعلق كذلك البعد البيئي بوجود واستخدام التطبيقات المستدامة مثل: استخدام مصادر الطاقة المتجددة، واستخدام المواد القابلة للتدوير والتخلص من النفايات السامة بشكل آمن. (Arslan & Kisacik, 2017)، وتؤكد هذه الدراسة على أن تحقيق الأداء البيئي يكون من خلال دراسة تأثير قرارات الشركات على البيئة والمجتمع، وذلك بتفادي إلقاء المخلفات التصنيعية السامة، والتزامها بتقييم التزام مورديها بنفس مبادئ الاستدامة، والعمل على إيجاد الحلول لتخفيض الأثر البيئي، وتحسين دورة حياة منتجاتها من خلال استهلاك الطاقة المتجددة، و التزامها بالقوانين المحلية والدولية والمعايير البيئية العالمية.

3.3.10 الأداء الاجتماعي المستدام

يعرف الأداء الاجتماعي بأنه: "الأداء الذي يقيس بدقة مدى ممارسة المنظمة لمسؤولياتها الاجتماعية تجاه موظفيها، واحترامها لحقوق الإنسان، والالتزام بمعايير الجودة والصحة والسلامة المهنية التي تُؤطر للعمل باعتباره من العناصر المهمة في الأداء الاجتماعي، وتجسيدا لمفهوم الشركة الآمنة التي توفر فرص عمل متكاملة للجميع، بالإضافة لاهتمامها بعلاقات العمل، والأجور العادلة، والتقييم العادل والمنصف للأفراد، مع وجود نظام تحفيزي متنوع وتوفير فرص التدريب المتساوية للجميع". (سوادي، 2020)، هذا ويرتبط الأداء الاجتماعي بما تستثمره المنظمات في مبادراتها الاجتماعية، لبناء سمعتها بين أصحاب المصلحة خارج حدودها التنظيمية، ليشمل استخدام الممارسات الأخلاقية والإتصالات المفتوحة والامتنال للالتزامات المجتمعية. (Guppa et al., 2019)، و الأداء الاجتماعي وفقاً لهذه الدراسة يشير لقدرة منظمات الأعمال على تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وتكافؤ الفرص بين موظفيها، واحترام حقوقهم وحقوق أفراد المجتمع، والالتزام بالقوانين والأنظمة التي تحدد مسؤولياتها المجتمعية والاجتماعية، وقدرتها على تحقيق توقعات واحتياجات أصحاب المصالح المختلفة، مع تعهدها بتوفير الاستقرار والعدالة بين الموظفين وتأمين سلامتهم المهنية، والتأكد من توافق ساعات عملهم مع قوانين العمل وعقود العمل، ودعم هيئات المجتمع المحلي من خلال التبرعات والأنشطة التطوعية الأخرى.

11. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة بهدف الوصول للحقائق المتعلقة بمشكلة الدراسة معتمدة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والتي أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، لبيان أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

1.11 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية في عمان و المنطوية تحت مظلة الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية الأردنية والمتمثلة بـ (الرام، التقدم، الجديد، نهر الأردن) (الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، 2020)، والتي أبدت استعدادها لأن تكون جزءاً من الدراسة، و استهدفت الدراسة الإداريين من مستوى الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (57) إدارياً (وفقاً لمدرء الموارد البشرية)، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل لمحدوديه المجتمع، وقد بلغ حجم العينة الممثلة للمجتمع (48) إدارياً، تم توزيع (57) استبيان على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (53) استبانة، كان منها (5) غير قابلة للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (48)، أي ما نسبته (84%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً وتمثل الحد الأدنى والمُمثل لمجتمع الدراسة (النجار، النجار والزعبي، 2018).

2.11 اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

- تم عرض استبانة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات الأكاديمين، وأصحاب الاختصاص لغايات اختبار الصدق الظاهري (Validity) لأداة الدراسة، وللتأكد من أنها تصلح لتحقيق أهدافها، وفي ضوء الملاحظات والمقترحات التي أبداه المحكمون تم إجراء التعديلات المطلوبة سواء ما تعلّق منها بالصياغة اللغوية، أو البناء أو المحتوى.

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام..... رمزي الطراونة ومحمد الشورة

- وللتحقق من مدى موثوقية (Reliability) وثبات أداة الدراسة إستخدمت الدراسة على اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) لإختبار ثبات أداة الدراسة بهدف التحقق من مدى الإتساق الداخلي للمجالات التي تضمنتها الإستبانة كأداة للقياس والجدول (1) يوضح النتائج.

جدول (1) قيم معاملات ثبات الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات الدراسة وللأداة ككل

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
1	التوظيف الأخضر	5	.955
2	التدريب والتطوير الأخضر	5	.951
3	تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري	5	.966
4	التعويضات والمكافآت الخضراء	5	.940
	جميع الفقرات	20	.982
5	الأداء البيئي	5	.973
6	الأداء الاقتصادي	5	.950
7	الأداء الاجتماعي	5	.942
8	جميع الفقرات	15	.939
9	جميع الفقرات	35	.978

ويظهر الجدول رقم (1) أن قيم معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت (933. - 973)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا لجميع الفقرات بلغت (978). وهي قيمة أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات (77)، وهذا مؤشر على وجود الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة وموثوقيتها، وثباتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

3.11 ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة – اختبار الارتباط الخطي المتعدد للبيانات: لاختبار مدى ملاءمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعملية، تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد، وتم استخدام معاملات ارتباط (بيرسون) للكشف عن مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة، وبين الجدول رقم (2) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة.

جدول (2) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل

المتغير	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري	التعويضات والمكافآت الخضراء
التوظيف الأخضر	1	.852**	.814**	.839**
التدريب والتطوير الأخضر	.852**	1	.838**	.869**
تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري	.814**	.838**	1	.905**
التعويضات والمكافآت الخضراء	.839**	.869**	.905**	1

وبين الجدول (2) أن قيم الارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل تتراوح بين (.814-.902) وجميع هذه القيم أعلى من (.80+) وهذا مؤشر على وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد، ولتأكيد هذه

النتيجة تم احتساب معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) والتباين المسموح للتحقق من مستوى التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل، ويظهر الجدول (3) نتائج اختبار التداخل بين أبعاد المتغير المستقل.

الجدول (3) نتائج اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل

Collinearity Statistics		المتغيرات
Tolerance	معامل التضخم VIF	
.229	4.359	التوظيف الأخضر
.189	5.283	التدريب والتطوير الأخضر
.171	5.865	تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري
.136	7.341	التعويضات والمكافآت الخضراء

وبين الجدول رقم (3) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت جميعها أكبر من (1) وأقل من العدد (10)، كما وقد انحصرت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.01) و (1)، وهذا يشير إلى عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة.

4.11 وصف خصائص عينة الدراسة (الخصائص الديموغرافية):

تناولت الدراسة عدد من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية)، حيث يُظهر الجدول رقم (4) تحليلاً وصفيًا لعينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول (4): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

الرقم	المتغير	الفئة/ المستوى	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	30	62.5
		أنثى	18	37.5
		المجموع	48	100 %
2	العمر	أقل من 30 سنة	9	18.8
		30- أقل من 40 سنة	20	41.7
		40- أقل من 50 سنة	14	29.2
		50 سنة فأكثر	5	10.4
		المجموع	48	100 %
3	المسمى الوظيفي	مدير عام	24	50
		مدير	4	8.3
		مساعد مدير عام / مدير	20	41.7
		رئيس قسم	-	-
		المجموع	48	100 %
4	الخبرة في مجال العمل	أقل من 5 سنوات	4	8.3
		5 – أقل من 10 سنوات	12	25
		10- أقل من 15 سنة	17	35.4

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام..... رمزي الطراونة ومحمد الشورة

31.3	15	15 سنة فما فوق		
100 %	48	المجموع		
18.75	9	دبلوم	المؤهل العلمي	5
54.16	26	بكالوريوس		
20.83	10	ماجستير		
6.25	3	دكتوراة		
100 %	48	المجموع		

وبناءً على نتائج التحليل في الجدول رقم (4) فإنه يتضح بأن أغلب أفراد العينة من فئة الذكور والمتوسطين عُمرًا، ولديهم الخبرات الكافية في مجال عملهم، مما يعطي مؤشرًا إيجابيًا على قدرتهم بالإجابة على أسئلة الاستبانة وبما يخدم أهداف الدراسة.

5.11 تحليل إجابات فقرات الدراسة (تحليل أداة الدراسة):

تم الاعتماد على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية في وصف إجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة ومحاورها وكانت النتائج كما يلي:

أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء).

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد الموارد البشرية الخضراء.

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التوظيف الأخضر	3.267	.934	1	متوسط
2	التدريب والتطوير الأخضر	3.146	1.017	2	متوسط
3	تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري	2.975	.9733	3	متوسط
4	التعويضات والمكافآت الخضراء	2.825	.9185	4	متوسط
5	إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.053	.9058	-	متوسط

ويلاحظ من الجدول (5) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل في شركات صناعة الأدوية الأردنية المختارة تراوحت ما بين (2.852- 3.146)، كما وتشير بيانات الجدول السابق أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على أبعاد الموارد البشرية الخضراء ككل بلغ (3.053) وبأهمية نسبية متوسطة، أي أن هناك اهتمامًا متوسطًا بإدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات صناعة الأدوية الأردنية المختارة، وقد يعزى ذلك لحدثة هذا المفهوم بشكل عام ولكون الدراسات فيه ما زالت في بداياتها في البيئة البحثية الأردنية. أبعاد المتغير التابع (الأداء المستدام).

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد الأداء المستدام

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الأداء البيئي	3.1875	1.0350	3	متوسط
2	الأداء الاقتصادي	3.988	.8429	1	مرتفع
3	الأداء الاجتماعي	3.9250	.7758	2	مرتفع
4	الأداء المستدام	3.7000	.70687	-	مرتفع

وبلاحظ من الجدول (6) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع في شركات صناعة الأدوية الأردنية المختارة تراوحت ما بين (3.187- 3.988)، كما وتشير بيانات الجدول السابق أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على أبعاد الأداء المستدام ككل بلغ (3.7000) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يؤكد على أن هناك اهتماماً مرتفعاً بتحقيق الأداء المستدام في هذه الشركات، وقد يعزى ذلك لحدائث المفهوم وأهميته المكتسبة على المستوى المحلي والعالمي ولدوره الإيجابي في تحقيق البقاء والتميز وإرضاء لأصحاب المصالح والفئات المجتمعية، ولارتباطه بتحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف الاقتصادية والربحية، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية وتحسين صورة الشركات وسمعتها التجارية، وتعزيز دورها في تحقيق الاستدامة في الأداء البيئي لها التزاماً منها بدورها في الحماية البيئية والمحافظة عليها وعلى مواردها من الهدر والاستنزاف.

6.11 اختبار الفرضيات:

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات حيث تم إخضاع فرضيات الدراسة إلى الإختبار من خلال التحليل الإحصائي لإجابات العينة على الاستبانة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي Stander (Multiple Regression)، والانحدار الخطي الهرمي (Hierarchical Multiple Regression).
الفرضية الرئيسة الأولى: (H₀₁) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (p≤0.050) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة، في الأداء المستدام بأبعاده مجتمعة، في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

وقد جاءت نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي (Stander Multiple Regression) كما هو في الجدول رقم (7)

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام..... رمزي الطراونة ومحمد الشورة

جدول رقم (7) أثار إبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام

جدول المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig.t مستوى الدلالة	T المحسوبة	خطأ معياري	β		Sig F* مستوى الدلالة	درجة الحرية D.F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.025	2.321	.157	.481	التوظيف الأخضر	0.000	4	14.581	.576	.759	الأداء المستدام
.736	-.340	.109	- .078	التدريب والتطوير الأخضر						
.902	-.124	.175	- .030	تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري		43				
.136	1.518	.207	.409	التعويضات والمكافآت الخضراء		47				

تبين نتائج الجدول رقم (7) ومن ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ($R = .759$) وهذا يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن قيمة معامل التحديد بلغ ($R^2 = .576$) لبعد إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهذا يعني أن بعد إدارة الموارد البشرية الخضراء قد فسّر ما مقداره (57.6%) من التباين في الأداء المستدام بأبعاد مجتمعة، كما وتبين من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (14.581) عند مستوى دلالة ($\text{sig.} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($p \leq 0.050$)، كذلك تبين من الجدول رقم (7) جدول المعاملات (Coefficient) أن قيمة (β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت لبعد التوظيف الأخضر (.481) وأن قيمة (t) بلغت (2.321) وبمستوى دلالة ($\text{sig.} = .025$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، ولبعد التدريب والتطوير الأخضر بلغت قيمة (β) (-.078) وأن قيمة (t) بلغت (-.340) وبمستوى دلالة ($\text{sig.} = .736$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، ولبعد تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري فقد بلغت قيمة (β) (-.030)، وأن قيمة (t) بلغت (-.124) وبمستوى دلالة ($\text{sig.} = .902$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، ولبعد التعويضات والمكافآت الخضراء فقد بلغت قيمة (β) (.409) وأن قيمة (t) بلغت (1.518) وبمستوى دلالة ($\text{sig.} = .136$) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، واستناداً إلى ما سبق فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.050$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة، في الأداء المستدام بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية."

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام..... رمزي الطراونة ومحمد الشورة

الفرضية الفرعية الأولى: (H₀₁₋₁) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.050$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء البيئي في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

وقد جاءت نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي (Stander Multiple Regression) كما هو في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8) أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي

جدول المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig.t مستوى الدلالة	T المحسوبة	خطأ معياري	β		Sig F* مستوى الدلالة	درجة الحرية D.F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.001	3.581	.140	.453	التوظيف الأخضر	0.000	4	57.464	.828	.842	الأداء البيئي
.845	-.197	.142	.027	التدريب والتطوير الأخضر		43				
.313	1.020	.156	.150	تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري		47				
.022	2.368	.185	.388	التعويضات والمكافآت الخضراء						

تبين نتائج الجدول رقم (8) ومن ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ($R = .842$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن قيمة معامل التحديد بلغ ($R^2 = .828$) لبعد إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهذا يعني أن بعد إدارة الموارد البشرية الخضراء قد فسّر ما مقداره (82.8%) من التباين في الأداء البيئي، كما و تبين من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (57.464) عند مستوى دلالة ($\text{sig.} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($p \leq 0.050$)، كذلك تبين من الجدول رقم (8) جدول المعاملات (Coefficient) أن قيمة (β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت لبعد التوظيف الأخضر (.453) وأن قيمة (t) بلغت (3.581) وبمستوى دلالة ($\text{sig.} = .001$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، ولبعد التدريب والتطوير الأخضر بلغت قيمة (β) (.027) وأن قيمة (t) بلغت (-.197) وبمستوى دلالة ($\text{sig.} = .845$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، ولبعد تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري فإن قيمة (β) بلغت (.150) وأن قيمة (t) بلغت (1.020) وبمستوى دلالة ($\text{sig.} = .313$)، وهذا يؤكد على أن أثر هذا البعد غير معنوي، ولبعد التعويضات والمكافآت الخضراء فإن قيمة (β) بلغت (.388) وأن قيمة (t) بلغت (2.368) وبمستوى دلالة ($\text{sig.} = .022$) وهذه النتائج تؤكد إلى أن أثر هذا البعد معنوي، واستناداً إلى ما سبق فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى و نقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام..... رمزي الطراونة ومحمد الشورة

عند مستوى معنوية ($p \leq 0.050$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء البيئي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية (H_01-2): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.050$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء الاقتصادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

وقد جاءت نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي (Stander Multiple Regression) كما هو في الجدول رقم (9):

جدول رقم (9) أثاربعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الاقتصادي

جدول المعاملات Coefficient				المتغير التابع	ملخص النموذج Model summary			تحليل التباين ANOVA		
Sig.t مستوى الدلالة	T المحسوبة	خطأ معياري	β		R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	F المحسوبة	درجة الحرية D.F	Sig F* مستوى الدلالة	المستقل
.291	1.070	.259	.307	التوظيف الأخضر	.190	.436	2.519	4	0.055	التدريب والتطوير الأخضر
.880	-.152	.261	-.048	تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري				43		
.714	0.369	.288	.123	التعويضات والمكافآت الخضراء				47		
.848	0.193	.341	.072							

تبين نتائج الجدول رقم (9) ومن ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) وهذا يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن قيمة معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.828$) لبعد إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهذا يعني أن بعد إدارة الموارد البشرية الخضراء قد فسّر ما مقداره (82.8%) من التباين في الأداء الاقتصادي، كما وتبين من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.519) عند مستوى دلالة ($\text{sig.} = 0.055$) وهذا يؤكد عدم معنوية الانحدار عند مستوى ($p \leq 0.050$)، كذلك تبين من الجدول رقم (9) جدول المعاملات (Coefficient) أن قيمة (β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت لبعد التوظيف الأخضر (0.307) وأن قيمة (t) بلغت (1.070) وبمستوى دلالة ($\text{sig.} = 0.291$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، ولبعد التدريب والتطوير الأخضر فقد بلغت قيمة (β) (-0.048) وأن قيمة (t) بلغت (-0.152) وبمستوى دلالة ($\text{sig.} = 0.880$)، وهذا يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، ولبعد تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري فإن قيمة β بلغت (0.123) وأن قيمة (t) بلغت (0.369) وبمستوى دلالة ($\text{sig.} = 0.714$)، وهذا يؤكد

عدم معنوية هذا البعد، ولبعد التعويضات والمكافآت الخضراء فإن قيمة (β) بلغت (0.072). وأن قيمة (t) بلغت (2.368) وبمستوى دلالة (sig. = 0.193) وهذه النتيجة تؤكد عدم معنوية العلاقة بالنسبة لعامل التعويضات والمكافآت الخضراء، واستناداً إلى ما سبق فإننا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.050$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء الاقتصادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة (H_{01-3}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.050$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء الاجتماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

وقد جاءت نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي (Stander Multiple Regression) كما هو في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10) أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الاجتماعي

جدول المعاملات				المتغير التابع	ملخص النموذج Model summary			تحليل التباين ANOVA		
Sig.t	T	خطأ معياري	β		R ²	R	F	درجة الحرية	Sig F*	مستوى الدلالة
مستوى الدلالة	المحسوبة			الأداء الاجتماعي	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	D.F		
.195	1.317	.239	.379	التوظيف الأخضر				4	0.065	
.699	-.389	.242	-.123	التدريب والتطوير الأخضر			2.396	43		
.221	-1.241	.266	-.414	تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري				47		
.171	1.393	.316	.520	التعويضات والمكافآت الخضراء						

تبين نتائج الجدول رقم (10) ومن ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.429$) وهذا يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن قيمة معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.182$) لبعد إدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن بعد إدارة الموارد البشرية الخضراء قد فسّر ما مقداره (18.2%) من التباين في الأداء الاجتماعي، كما وتبين من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة (2.396) عند مستوى دلالة (sig. = 0.070) وهذا يؤكد عدم معنوية الانحدار عند مستوى ($p \leq 0.050$)، كذلك تبين من الجدول رقم (10) جدول المعاملات (Coefficient) أن قيمة (β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت لبعد التوظيف الأخضر (0.379) وأن قيمة (t) بلغت (1.317) وبمستوى دلالة (sig. = 0.195)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، ولبعد التدريب والتطوير الأخضر بلغت قيمة (β) (-0.123) وأن قيمة (t) بلغت (-0.389) وبمستوى دلالة (sig. = 0.699)، وهذا يؤكد على أن أثر هذا البعد غير معنوي، ولبعد تقييم الأداء الأخضر للمورد البشري

فقد بلغت قيمة (β) (-.414) وأن قيمة (t) بلغت (-1.241) وبمستوى دلالة (sig. = .221)، مما يؤكد على أن أثر هذا البعد غير معنوي، ولبعد التعويضات والمكافآت الخضراء فقد بلغت قيمة (β) (.520) وأن قيمة (t) بلغت (1.393) وبمستوى دلالة (sig. = .171) مما يشير إلى الأثر غير المعنوي بالنسبة لعامل التعويضات والمكافآت الخضراء، واستناداً إلى ما سبق فإننا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.050$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء الاجتماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

12. مناقشة النتائج:-

- بينت نتائج التحليل الوصفي بأن مستويات الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة جاءت بمتوسط حسابي كلي متوسط، وهذا يتفق تماماً مع ما توصلت له دراسة Musa & Othman (2019)، وهذا يعد مؤشراً جيداً على أن هذه الشركات بدأت تبدي الاهتمام بهذا المفهوم الحديث، لما له من أهمية في التطور والتقدم والتغلب على أي عقبات قد تحول دون تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية والإنتاجية والتسويقية.

- وكذلك أظهرت نتائج التحليل الوصفي وجود مستويات من الأهمية النسبية للأداء المستدام بأبعاده مجتمعة، تراوحت بين الأهمية النسبية المرتفعة لـ (البعد الاقتصادي والاجتماعي) ويعزى ذلك لرغبة هذه الشركات بتحقيق أهدافها الاقتصادية كأولوية قصوى، يليه الاهتمام بالبعد الاجتماعي لتأثيره في تحفيز العاملين وتشجيعهم على السلوكيات الوظيفية المرغوبة، ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم، وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا والولاء الوظيفي والتنظيمي، أما البعد البيئي فقد جاء متوسط الأهمية النسبية، وذلك لحدثة هذا التوجه على المستوى المحلي من جهة، وغياب الدور الرقابي من الجهات الحكومية المعنية بالبيئة من جهة أخرى، وهذا يتفق مع دراسة (Khan et al., 2020) ودراسة (Akanmu, 2020)، والتي أكدت على وجود علاقة مباشرة ومهمة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام بمكوناته المختلفة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء المستدام في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وقد يعزى ذلك لكون هذا المفهوم من المفاهيم حديثة النشأة نسبياً، والتي اكتسبت المزيد من الاهتمام بهذه الممارسات وأساليب تطبيقها ولدورها في تحقيق الأداء المستدام، وهذا يتفق مع دراسة (Musa & Othman, 2019) والتي أكدت على التأثير الإيجابي لممارسات الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء البيئي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث جاء بعدا (التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر للمورد البشري) في المرتبة الأولى من حيث التأثير البيئي، يليه (التوظيف الأخضر، والتعويضات والمكافآت الخضراء) في المرتبة الثانية، وقد تكون هذه النتيجة منطقية حيث إن هذه الشركات تبدي اهتماماً بالقضايا البيئية، وهي بذلك تتفق مع دراسة (Andjarwati et al., 2019) التي أكدت على دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها الإيجابي برفع مستوى تحقيق الاستدامة البيئية من خلال التعزيز والتحفيز المستمر للسلوكيات الوظيفية الإيجابية تجاه تحقيق الاستدامة البيئية (الأداء البيئي المستدام).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء الاقتصادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث أظهرت نتائج التحليل بأن هذه الأبعاد (التدريب والتطوير الأخضر،

وتقييم الأداء الأخضر للمورد البشري، التوظيف الأخضر، والتعويضات والمكافآت الخضراء) لم تحقق إسهاما بالتأثير في الأداء الاقتصادي، وهي بذلك تختلف مع دراسة (Amurtha & Getha, 2020) والتي بينت أن الاهتمام بممارسات الموارد البشرية الخضراء يؤثر بشكل كبير في الأداء الاقتصادي، ودراسة (Shaban, 2019) والتي أكدت على أن التطبيق الناجح لممارسات الموارد البشرية الخضراء ومن المنظور التشغيلي والعملي، يساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، ودراسة (Alzgoool, 2020) والتي أكدت على أن الاهتمام بعمليات التوظيف الأخضر يساهم في تقليل الكلف التشغيلية الإجمالية، والمُدد الزمنية اللازمة لعملياتها الإنتاجية، ويُحسن من جودة العمليات التنظيمية ويعزز من السمعة المنظمة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الأداء الاجتماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل بأن هذه الأبعاد (التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر للمورد البشري، التوظيف الأخضر، والتعويضات والمكافآت الخضراء) لم تحقق إسهاما بالتأثير في الأداء الاجتماعي، ويفسر ذلك بأن الاهتمام الاجتماعي لهذه الشركات لا يعتبر أولوية قصوى لكونها شركات استثمارية ربحية بالمقام الأول، وتحقيق الأرباح وتعظيمها يشكل الأولوية القصوى لديها عن غيرها من الأولويات، وهي بذلك تختلف مع دراسة (Yousoff, 2018) التي أكدت على التأثير المباشر لممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الأداء المستدام، ودراسة (Alzgoool, 2020) والتي توصلت إلى أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تساهم إيجابياً في تعزيز سمعة المنظمات واتجاهاتها العاطفية والاجتماعية.

13. الاستنتاجات:

في ضوء نتائج التحليل الوصفي ونتائج تحليل الفرضيات، توصلت الدراسة للاستنتاجات الآتية:

- _ أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ما زال يُشكل موضوعاً حديثاً بالنسبة لشركات صناعة الأدوية الأردنية مما جعله يأتي بالمستوى المتوسط من حيث الاهتمام والتطبيق.
- _ حرص إدارات هذه الشركات على تحقيق الأداء المستدام باعتباره من أهم أولوياتها، إلا أن تركيزها ما زال منصباً على تحقيق الأداء الاقتصادي مقارنة بالأداء البيئي والاجتماعي.
- _ اتضح كذلك ضعف في قدرة هذه الشركات على تعميم ثقافة الأداء البيئي بين فئات العاملين لديها مما انعكس ذلك على مدى وعيهم، ومستوى إدراكهم وتفاعلهم مع القضايا البيئية.
- _ تبدي شركات صناعة الأدوية الأردنية اهتماماً متزايداً بالأداء الاجتماعي على المستويين الداخلي والخارجي، وتبني المسؤولية الاجتماعية بهدف تعزيز وتحسين صورتها المجتمعية، وتحسين موقفها القانوني والأخلاقي، ولقناعتها بدور الموارد البشرية في تحقيق أكبر قدر من الأرباح وتعظيم لنواتج أعمالها.
- _ وجود الرغبة المتنامية لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية لتبني أنشطة تتعلق بالحماية البيئية، وذلك استجابة لأصحاب المصالح الذين يرغبون بتقديم منتجات وخدمات وفقاً لمعايير ومواصفات تراعي الجانب البيئي وتواكب الاهتمام البيئي العالمي، بالرغم من أن الإنفاق بهذا المجال قد يزيد من كلفها التشغيلية لكنها تؤثر مستقبلاً بشكل إيجابي على أدائها المالي.
- _ تمتلك شركات صناعة الأدوية الأردنية رؤية واضحة، ووعياً متزايداً لتعزيز قدراتها على تلبية الاحتياجات التطويرية لمواردها البشرية من تعليم وتدريب وتطوير وتنمية، مما يجعلها تتمتع بالخبرات والقدرات اللازمة لأداء أعمالها، وتعزيز مستوى الانتماء والولاء تجاه هذه الشركات.

14. التوصيات:

- قدمت الدراسة عدد من التوصيات بناء على ما توصلت اليه من نتائج كما يلي:
- _ ضرورة تبني إدارات شركات صناعة الأدوية بشكل عام وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص مفهوم ومبادئ وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، باعتبارها من أهم التوجهات الاستراتيجية الحديثة لإشاعة ثقافة الاهتمام بالجوانب البيئية لأهميتها في توفير الحماية البيئية وتحقيق الأداء المستدام.
 - _ ضرورة زيادة اهتمام شركات صناعة الأدوية بشكل عام بتوفير البرامج التدريبية البيئية المتخصصة، واستخدام التقنيات الحديثة لتخفيض كلف تنفيذ البرامج التدريبية، وتقليل الأثار البيئية الناتجة عن نواتج العملية التدريبية.
 - _ من الأهمية أن تعتمد إدارات هذه الشركات أنظمة تقييم أداء حديثة تأخذ بالاعتبار البعد البيئي عند تقييم أداء العاملين لديها، وتوفير قاعدة متينة من المعلومات البيئية تمكّنها من رسم خططها الاستراتيجية بدرجة عالية من الوضوح البيئي.
 - _ توصي الدراسة بضرورة دعم وتعزيز توجهات الأداء المستدام لدى هذه الشركات، وتوفير كل ما يلزم من المتطلبات الاستراتيجية والتنظيمية التي تكفل تحقيقها.
 - _ أن تُظهر شركات صناعة الأدوية اهتمامها بالأداء البيئي من خلال التزامها بالمعايير البيئية الدولية مثل الأيزو (14001) وامثالها للتشريعات والقوانين البيئية المحلية، وتبنيها المنتجات الصديقة للبيئة، وتعزيز الوعي البيئي لدى العاملين والمجتمع بهذه المجالات.
 - _ أن توفر إدارات شركات صناعة الأدوية الأردنية بشكل عام الفرصة للعاملين لديها من ذوي الخبرات وتشجيعهم على المبادرات البيئية، والمشاركة في تقديم أفكار واقتراحات تتعلق بإنتاج منتجات جديدة، أو تطوير المنتجات الموجودة لتكون صديقة للبيئة، والمساهمة في الحلول البيئية.
 - _ وضع منهجيات واضحة وإجراء التحليل البيئي لمحيطها لإزالة كافة العوائق من أمام الأعمال المطلوب إنجازها للمحافظة على ديمومة واستمرارية أعمالها.
 - _ ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية والتي قد تُكمل هذا البحث وعلى نطاق أوسع مثل: دراسة أثر الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام من خلال الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، أو من خلال الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية أو الدور المعدل للذكاء الاصطناعي أو الإنتاج الرشيق.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. البحيري، هشام محمد صبري (2018). أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة*، 9 (2)، 102-140، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.
2. الحساني، وعد هادي (2018). تفعيل عملية تدقيق ورقابة الأداء على مؤسسات البلديات لتحقيق الأداء المستدام في محافظة المثنى. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8 (1)، 116-120، جامعة المثنى، العراق.
3. بن دنيدينية، سعيد (2020). دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية). اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والعلوم التجارية وعلوم التسير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
4. سوادى، أمل فرحان (2020). تأثير التشارك المعرف في الأداء المستدام، دراسة تطبيقه في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 15 (57)، 145-156، الجامعة التقنية الجنوبية، البصرة.
5. الشرفا، ياسر، وسكيك، على ماهر (2018). تقييم فعالية الأداء البيئي لبلدية غزة من وجهة نظر متلقي الخدمة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 4 (4)، 8، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
6. عزة، ريزان صلاح الدين (2019). إنعكاس تطبيق التدقيق البيئي على تحقيق التنمية المستدامة -دراسة في عينة من الشركات الصناعية في إقليم كردستان العراق. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 11 (26)، 368.
7. قارة، عبد الحفيظ، وقاسمي، كمال (2020). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقه على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. *مجلة مجاميع المعرفة*، 6 (1)، 181.
8. الكيكي، محمود احمد، الحياي، رغيد ابراهيم، والدباغ، محمد قيس محمود (2019). تأثير ممارسات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في الأداء المستدام/ دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل اللبسة الولادية في الموصل. *المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر من 29-30/4/2019*. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2، 274-299.
9. مزهر، أسيل علي، وياسر، ياسر شاكر (2018). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 55 (3)، 210-239، جامعة القادسية، القادسية، العراق.
10. المصري، صهيبي هاني، وأبو بكر، سحر محمد (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية -سلسلة العلوم الإنسانية*، 20 (1)، 151-168، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
11. النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعبي، ماجد (2018). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي (ط5). عمان: دارومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
12. الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية (2020). قاعدة بيانات الصناعات الدوائية الأردنية، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Akanmu, Diekola Akanmu, Hassan Mohamad Ghazali & Bahaudin, Ahmad Yusni (2020). A preliminary Analysis Modeling of the Relationship Between Quality Management practices and Sustainable performance, *Quality Management Journal*, 27 (1), 37-61.
2. Alshehhi, Ali, Nobanee, Haitham & Khare, Nilesh (2018). The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends and Future Research Potential, *Sustainability*, 10, 494; [https:// doi: 10.3390/su10020494](https://doi.org/10.3390/su10020494).
3. AlZgool, Mahmoud Radwan Hussein (2020). Understanding the Dynamic Nexus between Green Human Resource Management and Environmental Performance: The Moderating Role of Green Leaders' Emotional Intelligence in the Pharmaceutical Sector of Bahrain, *Sys Rev Pharm A multifaceted review journal in the field of pharmacy*, 11(2), 777.
4. Amrutha.V.N. & Geetha.S.N (2020). A systematic Review on Green Human Resource Management: Implication for social sustainability, *Journal of Cleaner Production* <https://DOI.org/10.1016/J.Jc/epro.2019.119131>.

- 5.Arqawi, Samer, Zaid, Ahmad A., Jaaron, Ayham A.m, Alhila, Amal A., Alshobaki, Mazen J., & abu-naser, samy s (2019). Green Human Resource Management practices among Palestinian Menfactarring firm-an expletory Study. *Jouranl of Resources Development and Management*. [https://. DOI: 10.7176/JRDM](https://doi.org/10.7176/JRDM)
- 6.Arslan, Mihriban, Coskun& Kisacik, Harun (2017). The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line, *the Journal of Accounting and Finance, Special Issue*.
- 7.Amacha, Ezeoha, Bright & Dastane, Omkar (2017). Sustainability Practices as Determinants of Financial Performance: A Case of Malaysian Corporations, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 4 (2), 55-68, <https://doi.org/10.13106/jafeb.2017.vol4.no2.55>
- 8.Andjarwati, T.Budiarti, F., Audah, A.K., khouri, S., & Rebilas, R, (2019). The Impact of Green Human Resource Management to Gain Enterprise Sustainability. *Polish Journal of Management Studies*, 20 (2). 93-97. [http://DOI; 10.17512/pjms.2019.20.2.08](http://DOI: 10.17512/pjms.2019.20.2.08).
- 9.Cankaya, S.Y & Sezen, B, (2019). Effect of Green Supply chain Management Practices on Sustainability Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98-121.
10. Guppa, Shivam, Meissonier, Regis, Drave, Vinayak, A. & Roubaud, David, (2019). Examining the Impact of Cloud ERP on Sustainable Performance: A Dynamic Capability View, *International Journal of Information Management*. <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.10.013>
- 11.Halati, Ahey (2018). Intersection of Economic and Environmental Goals of Sustainable Development Initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 18(9), 813-829
- 12.Khan, Noor Ullah , Bhatti, Mansour Nasir, Obaid , Asfia, Sami, Abdul & Ullah Abrar, (2020). Do Green Human Resource Management Practices Contribute to Sustainable Performance in Manufacturing industry .*International Journal of Environment and Sustainable Development* ,19 (4). [https://. doi-org/10.1504-ijesd.2020.110647](https://doi.org/10.1504-ijesd.2020.110647).
- 13.Khana, Maryam, Abu Talibb, Noraini & Kowangc, Tan (2020). The Development of a Sustainability from Work via lean Green Six Sigma practices in SMEs Based upp RBV theory. *International Journal of Innovation, Creativity and change*, 12 (5), 135-156.
- 14.Kucukoglu, Mubeyyen Tepe& Pinar R. İbrahim (2018). The Mediating Role of Green Organization culture between sustainability And Green Innovation: A Research In Turkish Companies, *Business & Management Studies*. An International Journal, 6(1). <https://DOI 10.15295/BMIJ.V6I1.208>.
- 14.Malik,Saqib,Yaob,Cao,Yukan,Mughal,Yasir,Hyat,Kundi,Ghulam,Muhmad,Mughal,Mudasir,Hayat&Ramayah,T,(2020). Pathways towards Sustainability in Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management Practices and Green Intellectual Capital, *Sustainability*, 12, 3228; [https:// doi: 10.3390/su12083228](https://doi.org/10.3390/su12083228)
- 15.Mousa, Sharifa, k., & Othman, Mohammad (2019). The Impact of Green Human Resource practices On Sustainable Performance in Healthcare Organization a Conceptual framework, *Journal of Cleaner Production* [https:// doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.118595](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.118595)
- 16.Mukherjee, Subhadeep, Bhattacharjee, Soumendra, Paul, Nabanita& Banerjee, Urvashi (2020). Assessing Green Human Resource Management Practices in Higher Educational Institute.*TEST Engineering &Management , The Mattingley Publishing Co., Inc, ISSN: 0193 - 4120 (221 – 240)*.
- 17.Mumtaz, Irfan, S., Srinivas&Sultan, Reshma (2020). A Study to Investigate The Impact of Green Recruitment & Selection Process on Employee Retention in Service Sector with Reference to Bangalore City. (*UGC CARE Journal*). 40(68), 795.
- 18.Mwita, Kelvin. M. (2019). Conceptual Review of Green Human Resource Management Practices, *East African Journal of Social and Applied Sciences (EAJ-SAS)*, 1(.2) ISSN: 0856-9681.
- 19.Opatha, H.H.D.N.P., & Hewapathirana, R.A. (2019). Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study, *International Journal of Arts and Commerce*, 8 (5).
- 20.Owino,w.kwasira,J.,(2018).Influence Of Selected Green Human Resource Management Practice On environmental sustainability at menengai oil refinery limited nakuru,Kenya.*Journal Of Human Resource Management* 3(4),19-27 .
- 21.Peerzadah,Sabzar,Ahmad,Mufti,Sabiya,&Nazir,Nazir (2018).Green Human Resource Management :AReview.*International Journal Of Enhanced Research In management &Computer Application*,ISSN;2319-7471,7(3).

22. Rayner, J, Morgan, D. (2018).An empirical study of green workplace behaviors: ability, motivation and opportunity .Asia pacific Journal of Human Resource.20 (65) .
- 23.Rawashdeh, adnan. M (2018). The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Environment performance in Jordanian Health service Organization, *Management Science Letters, Canada*, [https:// DOI: 10.5267/j.msl.2018.7.006](https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.7.006)
- 24.Roscoe, Samuel, subrmanian, Jabbour, charbel j.c, &chong, Tao (2019).Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organizational Culture, Enhancing affirm Environmental performance for Sustainable Development .*wileonlinelibrary.com/Journal/bse,wiley-business strategy and the environment*. [https:// DOI:10.1002/bse.2277](https://doi.org/10.1002/bse.2277).
- 25.Shaban, Safaa (2019). Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and its Application Practices (Green staffing) with Suggested Research Agenda: a Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. *International Business Research*, 12 (5). 86-92. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n5p86>
- 26.Shahriari, Bahareh, Hassanpoor, Akbar, Navehebrahim, Abdolrahim, & Jafarinia, Saeed (2019). *A Systematic Review of Green Human Resource1 Management. EVERGREEN Joint Journal of Novel Carbon Resource Sciences & Green Asia Strategy*, 6(02), 177-189.
- 27.Sheikh, Wahidul, Islam, M, Shahedul&Rahman, Farhana (2019). *Implementing Green Human Resource Management: Cost-Effective Strategies and Tools.International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 9(3), 117-130.[https://Doi-10.4172/2169-026x.100264](https://doi.org/10.4172/2169-026x.100264).
- 28.Sudin, S., Saad, Z, M., & kamaluddin, N.R. (2018). Conceptualization of Green Human Resource Management: A Qualitative Study of Malaysia Companies .*Advanced Science Letters*. 24 (7)-5149-5152
- 29.Tang ,N., chen ,Y.,jiang ,y.,paille,p,jia,j. (2018). Green Human Resource Management Practice: Scale Development and Validity.*Asia Pacific Journal of Human Resource*, 56, 31-55..
- 30.Umair, Ahamad, Alzgool, Mahmoud, & Shah, syed mir (2019). The Impact of Green Human Resource practices on Environmental Sustainability. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), [https:// doi: 10.17512-pjms.2019.20.1.0](https://doi.org/10.17512-pjms.2019.20.1.0).
- 31.Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People: Human Resources and Environmental Management*, First Edition, Sheffield, England: Greenleaf Publishing; 13.
- 32.Yong, Jing Yi, Yusliza, Mohd-Yusoff, Ramayah, Thursary Jabbour, Charbel josechiappetta, sehnem, Simone, & venkatesh Mani (2019).Pathways Toward Sustainability In Manufacturing Organization: Empirical Evidence on the Role of Green Human Management .*Wiley, Business Strategy and Environment*. [https:// .doi: 10.1002/bse.2359](https://doi.org/10.1002/bse.2359).
- 33.Yusoff, Yusmani Moh (2018). Linking Green Human Resource Management Bundle to Environmental Performance in Malaysia Hotel Industry: the Mediating role of Organizational Citizenship Behavior Towards Environment, *Eurasian Jounarl of Analytical Chemistry ISSN: 1306-3057 open access 018.13 (6):522-529*

أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي في قطاع التعدين الأردني دراسة حالة: الشركة الفنية للحفر

د. خالد محمود الشوابكة**

عمار سعد أبو هنية*

تاريخ قبول البحث: 2021/9/27م

تاريخ وصول البحث: 2021/8/4م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الإستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده (تميز الإستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة) في قطاع التعدين الأردني في الشركة الفنية للحفر كدراسة حالة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين الإستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتكون من جميع العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوظائف الإدارية التكتيكية والوظائف الإدارية الإشرافية في الشركة الفنية للحفر والبالغ عددهم 75 موظفا باستخدام إستراتيجية المسح الشامل لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة بالتعرف الى مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، والتميز المنظمي) في الشركة الفنية للحفر، وبيان أثر إدارة الجودة الشاملة في التميز المنظمي في الشركة الفنية للحفر. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في الشركة الفنية للحفر.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها:- من الأهمية بمكان تدريب العاملين في الشركة على أسس تطبيق الجودة الشاملة بشكل أفضل مما هو مطبق حالياً.

*باحث.

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

كما أن من الضروري أن تمتلك الشركة رؤية مستقبلية واضحة إزاء ما تسعى لتحقيقه، وأن تتجه القرارات الاستراتيجية للشركة إلى إحداث التغيرات في البيئة. الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التميز المنظمي، قطاع التعدين الأردني، الشركة الفنية للحفر.

The Impact of Total Quality Management on Organizational Excellence in the Jordanian Mining Sector – A case study on Technical Drilling Company

Abstract

The study aimed to identify the impact of total quality management with its dimensions (Top Management Support, Continuous Improvement, Employee Empowerment, Strategic Planning) on organizational excellence with its dimensions (Strategy Excellence, Leadership Excellence, Organizational Structure Excellence, Organizational Culture Excellence) in the Jordanian industrial mining sector, and the researchers used the quantitative (descriptive analytical) method using the questionnaire as a tool for data collection from the study population consisting of all employees in senior management positions, tactical administrative positions and supervisory administrative positions in Technical Drilling Company which consisted of 75 employees using the comprehensive survey strategy to achieve the objectives of the study, which is to identify the level of relative importance of the study variables (Total Quality Management, and Organizational Excellence) in the Jordanian industrial mining sector, and to show the impact of total quality management on organizational excellence in the Jordanian industrial mining sector.

The results of the study showed that there is a statistically significant effect for total quality management with its dimensions (top management support, continuous improvement, employee empowerment, and strategic quality planning) in organizational excellence with its combined and individual dimensions in the Technical Drilling Company. The study made several recommendations, it is of great importance to train the company's employees on the foundations of the application of total quality better than what is currently applied. It is also necessary for the company to have a clear future vision about what it seeks to achieve, and for the company's strategic decisions to bring about changes in the environment.

Keywords: Total Quality Management, Organizational Excellence, Jordanian Mining Sector, Technical Drilling Company.

المقدمة:

تعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر. وفي الوقت الحاضر ينصب الاهتمام على مدى فاعلية وكفاءة المنظمات وتأدية وظائفها المختلفة بنجاح لتحقيق الأهداف المنشودة التي أنشأت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات خدمية أم تجارية، من أجل رفع مستوى الجاهزية للمنظمات، وتمكين المنظمات من التنبؤ والتعامل مع التغييرات بمنهجية مبنية على أسس إدارية للخروج بأفضل النتائج. وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز المنظمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية. يمكن القول بأن التميز المنظمي يتمثل في تطابق مستويات الأداء المتوازنة مع مستويات الأداء التي حددت سابقا وتسعى لتحقيقها المنظمات، وهذا المفهوم يشمل جودة وكفايات عاملين المنظمة وجودة

مخرجاتها ومدى كفاءة مواردها وأيضاً صيغة تفاعلها مع المجتمع الذي توجد به هذه المنظمة، كما أن هذا المفهوم يحدد من خلال ارتباطه بمفاهيم إدارية ذات صلة وثيقة بإدارة الجودة الشاملة، وهذه الأخيرة التي تعمل على رفع وتيرة تنافس الأعمال في ظل عصر العولمة (مسيل وآخرون، 2018). ويرى الباحثان أن القدرة على تحقيق التميز المنظمي في مختلف المؤسسات والمنظمات ولدى العاملين فيها بطريقة بناءة هي من السمات المهمة التي يجب أن يتميز بها الإداري الناجح، فالقيادة الناجحة هي التي تكون قادرة على التعامل مع جميع الأطراف التشغيلية، والإدارية بفاعلية وإتقان بهدف الوصول إلى التميز. إن إدارة الجودة الشاملة بما تضمنته من معايير تعد فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

تظهر الجودة الشاملة من خلال قيادة الأداء لتلبية متطلبات المستهلك من خلال عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة، وهي مدخل أداء الأعمال الذي يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والأفراد والعمليات والبيئة، وهي إنتاج منتجات أكثر مطابقة من خلال تحسين النظام التقني ونظام الأفراد في آن واحد، وتمثل فلسفة إدارة الأعمال المتضامرة التي لا تفصل حاجات المستهلك عن أهداف الأعمال، وتمثل فلسفة تحسين ربحية الشركة من خلال التحسين المستمر لجميع أوجه الوظائف التي تشتمل عليها الإدارة (Stanojeska et al., 2020). ويرى الباحثان بأن إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالتميز المنظمي والأداء المؤسسي تظهر من خلال الرغبة الحقيقية لدى المنظمات والمؤسسات المختلفة في تحسين قدراتها وتحقيق الأهداف الإنتاجية والخدمية الخاصة بها، وهو ما يندرج ضمن المحافظة على معايير إدارة الجودة الشاملة ومقومات التميز داخل هذه المنظمات.

وعمليات التعدين تشمل أي عمل ضروري لاستخراج واستخلاص المواد الخام وتشتمل على عمليات الحفر وبناء الأنفاق وقنوات المياه والمصارف والصهاريج وكذلك إنشاء الخطوط الحديدية ومد الأنابيب وتركيب الآلات وتشديد المباني سواء كانت لعمليات الاستخراج أو لسكن الموظفين وكذلك استثمار المعادن وتجهيزها وإعدادها للتسويق (وزارة الطاقة والثروة المعدنية، 2020).

وبناء على ما تقدم، تبرز الحاجة إلى البحث في أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي في قطاع التعدين الأردني متمثلاً بالشركة الفنية للحفر، باعتبار أن كلا منهما يصب في مصلحة الآخر، وبالتالي استثمار قدرات المنظمات في تحقيق أكبر قدر ممكن من الجودة والتطور.

أهمية إدارة الجودة الشاملة وأهدافها:

يشير كل من راضي والعربي (2016) و الكرخي (2015) إلى أن توظيف إدارة الجودة الشاملة في المنظمات له أهمية كبيرة تنعكس على نظامها الإداري، وعملياتها، والعاملين، والموردين، العملاء والمجتمعات التي تمارس فيها المنظمات نشاطها. وتندرج هذه الأهمية تحت العديد من النقاط منها:

- انخفاض الكلف بأنوعها وزيادة المردودية والربحية.
- إتاحة الفرصة للإدارة لدراسة احتياجات العملاء وتوقعاتهم والوفاء بها.
- الحصول على ميزة تنافسية مستدامة في محيطها وأسواقها المستهدفة.
- توفر إدارة الجودة الشاملة مناخا يدعم المنظمات وفرصها في اكتساب بعض الشهادات الدولية التي تثبت انتهاء هذه المنظمات لهذا المفهوم مثل شهادات الأيزو باختلاف أنواعها وإصداراتها.
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في جعل عملية اتخاذ القرار أكثر وضوحا وترابطا وتيسير حل المشكلات في المنظمة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يدعم تشكيل هيكل تنظيمي يسهل الترابط والتنسيق بين الإدارات المختلفة لجعلها كلا متكاملًا.

ولقد استعرضت الكثير من الدراسات أهمية الجودة الشاملة في المنظمات، حيث أظهرت دراسة Kalogiannidis (2021) أن هناك أثرا إيجابيا بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وخلصت الدراسة أيضا إلى أهمية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتسويق في المنظمات المختلفة وذلك لما لها من أثر كبير على الجودة داخل هذه المنظمات، كما أظهرت نتائج دراسة Faraj et al (2021) أنه من المهم على الإدارات العاملة في مجال الفنادق الاستثمار في ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال الإدارة العليا، والتمكين، والتدريب، والحوافز، والعمل الجماعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين مع بيئة غنية بالموارد للحصول على جميع النتائج المرجوة من العاملين في الفنادق. وخلصت الدراسة أيضا إلى أهمية التركيز على تدريب وتطوير العاملين باستخدام برنامج تدريبي متواصل لصقل وتنمية معلومات وقدرات موظفيها.

كما خلصت دراسة Al Zoubi et al (2020) إلى أن إدارة الجودة الشاملة كان لها أثر إيجابي معنوي ومباشر على الثقافة التنظيمية، وأشارت أيضا أن للثقافة التنظيمية أثرا كبيرا على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة. وقد خلصت دراسة Ali et al (2020) إلى أن التوجه الريادي وتوجه السوق وإدارة الجودة الشاملة لهما تأثير إحصائي إيجابي على أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة السعودية، كما وجدت الدراسة أن لإدارة الجودة الشاملة أثرا تفسيرية كبيرة على التحسن فيما يخص التطور التنظيمي تبعا لهذا التوجه الريادي وكان للتوجه نحو السوق أثرا كذلك ولكن بتأثير أقل. ولقد تناول حمود (2016) العديد من أهداف الجودة الشاملة، إذ أوضح عناصر إدارة الجودة الشاملة مع رسم العلاقات بينها مستخرجا أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة التي تضمنت ما يلي:

- زيادة الربحية وتعزيز القدرة التنافسية في السوق.
- تحقيق وزيادة مستوى رضا العملاء وينتج من ذلك الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وجذب عملاء مرتقبين، وتصميم منتجات تلبي حاجات ورغبات العملاء بمختلف حاجاتهم وطموحاتهم.
- رفع مفهوم الفاعلية المنظمية.

كل ما سبق يجعل من إدارة الجودة الشاملة نهجا لتحقيق تميز المنظمات في أدائها.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التميز المنظمي، حيث إن قدرة شركات قطاع التعدين الأردني على تحقيق أهدافها تتفاوت فيما بينهم بشكل كبير بالإضافة إلى افتقارها إلى طريقة العمل التي تحقق الرضا المتوازن بين أصحاب المصالح، من أجل استمرارية النجاح على المدى الطويل. وقد لاحظ الباحث هذا من خلال طبيعة عمله في الشركة الفنية للحفر. وقد بينت الدراسات المختلفة أن هناك حاجة إلى دراسة العوامل التي قد تلعب دورا مؤثرا في تحقيق التميز المنظمي ومن ضمنها الجودة الشاملة وإدارتها بالشكل الأمثل. كما أن المكتبة العربية تفتقر -حسب علم الباحث- إلى دراسات تربط بين هذه المتغيرين في شركة من شركات التعدين المهمة في الاقتصاد الأردني. ولهذا تتمثل مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي في الشركة الفنية للحفر؟

ينبثق عن سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، والتميز المنظمي) في الشركة الفنية للحفر؟
2. ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الاستراتيجية في الشركة الفنية للحفر؟
3. ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة في الشركة الفنية للحفر؟
4. ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الهيكل التنظيمي في الشركة الفنية للحفر؟
5. ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة في الشركة الفنية للحفر؟

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في الشركة الفنية للحفر.

يشق من الفرضية الصفرية الفرضيات الفرعية التالية:

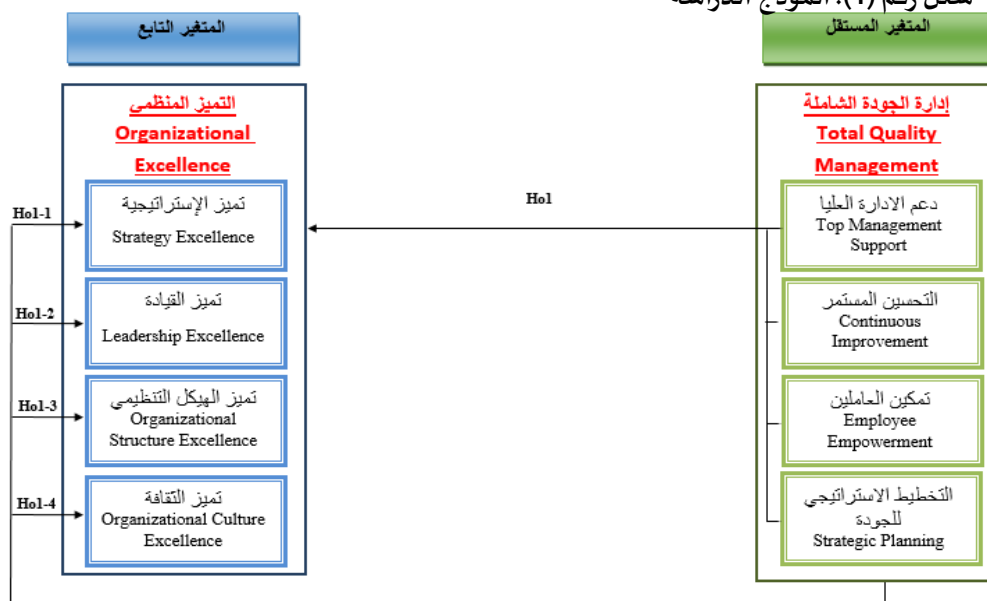
H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الإستراتيجية في الشركة الفنية للحفر.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة في الشركة الفنية للحفر.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الهيكل التنظيمي في الشركة الفنية للحفر.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة في الشركة الفنية للحفر.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين وذلك اعتماداً على الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (Al-Shourah, 2021; Sweis et al., 2020; Al-Dhaafri & Alosani, 2020; Abbas, 2020; Al-Saffar & Obeidat, 2019).

المتغير التابع: (إسماعيل وطه، 2020؛ ياسين وآخرون، 2020؛ الطه والهالي، 2020؛ Mostafa et al., 2021؛ Al-Fatafta & Alkshali, 2020).

أهمية الدراسة:

من خلال ما سبق تظهر أهمية الدراسة بجانبين أساسيين:

الجانب الأول: الأهمية العلمية

تظهر الأهمية العلمية لهذه الدراسة في المحاولة لتحقيق إضافات متواضعة للمكتبة العلمية العربية، وذلك بغية انتهاز منهج علمي قادر على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة لما لها من تسهيل على الباحثين والمهتمين في البحث عن موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل ما قد تواجهه المنظمات من تحديات واشكاليات، ومن ثم بيان أهمية التميز المنظمي، الذي يمكن للمنظمات من خلاله استثمار التجارب والخبرات في تطوير أدائها بشكل عام، وقطاع التعدين في الأردن بشكل خاص، وبيان الأثر بينهما، إضافة إلى توضيح الجوانب المتعلقة بها، وتوجيهها بغية تحقيق مستوى أداء عالٍ في القطاع.

الجانب الثاني: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال تحديدها لأثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي في قطاع التعدين الأردني، والاستفادة من نتائجها من قبل القطاع، وكذلك في إمكانية الاستفادة من التوصيات التي ستخرج بها من أجل تحسين أداء هذا القطاع بشكل أفضل، ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم. كما تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية من إمكانية استفادة الباحثين من نتائجها بحيث تكون نواة لدراسات أخرى مشابهة. وتم اختيار هذه الشركة كونها تمثل أحد أهم وظائف التعدين ألا وهي الحفر وأقلها دراسة من قبل الباحثين.

يعدّ قطاع التعدين أحد أكبر القطاعات الصناعية حيث يشكل الفوسفات والبوتاس أهم موارد الأردن الطبيعية، ويتكون هذا القطاع من الصناعات الكبيرة من حيث حجم الاستثمارات والتي تساهم بشكل كبير في تشغيل الأيدي العاملة المحلية وتغطية حاجة السوق من المنتجات الأولية والوسيطة والنهائية، ويتميز هذا القطاع باستخدام أحدث الأساليب العلمية باستخراج وتعدين الموارد الطبيعية وتحويلها إلى منتجات للتصدير أو الاستهلاك المحلي. وهناك الكثير من التوقعات الإيجابية لهذا القطاع مع تزايد القيمة المضافة المحلية والاستثمار في مجالات جديدة مثل الصخر الزيتي واليورانيوم، الأمر الذي يتطلب العمل على تفعيل استغلال الخامات غير المستغلة في المملكة للارتقاء بواقع هذا القطاع لتلبية الطلب الكبير عالمياً. (وزارة الطاقة والثروة المعدنية، 2020)

يقتصر قطاع التعدين في الأردن على المعادن اللافلزية (الصخور الصناعية) وبشكل خاص الفوسفات، البوتاس، الإسمنت، مواد البناء و كربونات الكالسيوم. حيث إن أهم منتجات قطاع التعدين الأردني هي: الإسمنت، الفوسفات، البوتاس والأسمدة الكيماوية. خلال عام 2018 ساهمت إيرادات قطاع التعدين الأردني بما نسبته 7.6% من الناتج القومي الإجمالي، في حين بلغت نسبة صادرات قطاع التعدين بشقيه الاستخراجي (الصناعي) والتحويلي 19.7% في الصادرات الوطنية. (وزارة الطاقة والثروة المعدنية، 2020).

الإطار النظري:

إدارة الجودة الشاملة

عند النظر إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بيئة الأعمال نجد أنها احتلت موقفا يجعل منها فلسفة إدارية وأسلوب حياة للمنظمات التي ترغب الحصول على ميزة تنافسية في ظل عصر حدة التنافس واتساع الأسواق وعالميتها.

في عام 1989، تم التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية تستخدم لتحسين جودة وكفاءة السلع والخدمات، بمساعدة المشاركة الفعالة للموظفين من جميع الوظائف والمستويات داخل أو إدارة. تظهر أدبيات إدارة الجودة الشاملة أن هناك العديد من الدراسات التي أبلغت عن النتائج المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي (Dawabsheh et al., 2019). بالإضافة لكونها من طرق الإدارة الإستراتيجية للمنظمة التي تشير إلى عملية إدارية معقدة إلى حد ما يكون التركيز والتشديد فيها على جميع جوانب إدارة الجودة من جميع النواحي في المنظمة، بحيث تتميز إدارة الجودة الشاملة (TQM) بثلاث ميزات جوهرية حسب (Aly & Akpovi, 2001)، وهي:

- الشمول (Total) تعني مشاركة جميع العاملين في المنظمة.
- الجودة (Quality) تطبيق مبادئ الجودة في جميع أنحاء المنظمة.
- الإدارة (Management) أن مبادئ إدارة الجودة تشمل جميع مستويات الإدارة وجميع الوظائف الإدارية.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

عند الحديث عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة فإننا نقصد الأدوات الفكرية والفلسفية التي يبني عليها الجانب العملي في التطبيق، فقد برزت الكثير من آراء الأكاديميين المهتمين بهذا المنهج وحددوا العديد من هذه الأبعاد والتي تختلف من باحث وآخر نتيجة اختلاف المنطق الفكري (Faraj et al., 2021).

وقد أشار كل من حموش (2019) وبن عودة (2019) إلى أن أبعاد الجودة الشاملة تتمثل بـ:

- دعم الإدارة العليا: ويتمثل ذلك بوجود رغبة دائمة وتفاعل حقيقي من قبل أفراد الإدارة العليا بكل ما يخص إدارة الجودة الشاملة من تخطيط وتنفيذ وموارد محتاجة وأيضا إظهار هذا الدعم من خلال خطوات تطبيقية يشعر بها ويستفيد منها جميع العاملين في المنظمة.
- التحسين المستمر: ويتمثل ذلك بوجود مراقبة ومراجعة لكل مراحل العمليات مع النظر لهذه المراحل كفرص للتحسين وذلك من أجل تحديد الانحرافات ومنعها في الوقت المناسب.
- التركيز على الزبون: لقد انبثقت فكرة إدارة الجودة الشاملة من الهدف الرئيسي المتمثل بإرضاء العملاء، وعليه إن الإهتمام بالعملاء يعتبر الأولوية القصوى للمنظمة الذي يقود المنظمة لتوجيه كل أنشطتها في سبيل تحقيق متطلبات العميل الحالية واستشراف حاجاته المستقبلية وتضمينها بخطط المنظمة الإستراتيجية أو التشغيلية.

- تمكين العاملين: يشير تمكين العاملين إلى بيئة أكثر من مفهوم يستطيع فيها الأفراد أن يظهروا قدراتهم والتزامهم ومدى ثقتهم بأنفسهم وبالنظام وذلك كمدخل في تحمل مسؤولياتهم للتحسين المناطق بهم والأخذ بمبادرات ضرورية من أجل استكشاف متطلبات العملاء وكل ذلك ضمن حدود واضحة، تكون هذه البيئة معززة لقيم منظمية تدفع نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- التخطيط الإستراتيجي للجودة: يقصد بالتخطيط الإستراتيجي للجودة بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها وضع أهداف رئيسية تكن فحواها الحصول على أداء لإدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل وهي تعتبر عملية إستراتيجية تخصص لها الموارد وتوضح الاتجاه المستقبلي لأداء إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية وخطة عمل.
- شراكة الموردين: إن اتصاف الموردين بالكفاءة والفاعلية يجعل منهم بعدا أساسيا في إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال دورهم وإسهامهم في توريد المنتجات والخدمات ضمن مواصفات الجودة المطلوبة كمدخل لإنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة. إن الشراكة مع الموردين تعدّ صيغة أساسية لحث الموردين على اختيار أفضل المواد والأجزاء نصف المصنعة والخدمات ذات الجودة العالية ودفعهم للالتزام بالمواصفات والمعايير المحددة سابقا للوصول إلى منتجات ذات جودة تنجح إدارة الجودة الشاملة.
- وقد أشار Sweis et al. (2019) إلى بعدين آخرين يتمثلان في إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات، في حين تطرق Alshourah (2020) إلى بعد غير الأبعاد التي تم ذكرها سابقا يتمثل في المعلومات والتحليل. ولأغراض الدراسة فقد تم اعتماد الأبعاد الأربعة الآتية لإدارة الجودة الشاملة:
- دعم الإدارة العليا: إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيق هذا المبدأ وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعدّ حجر الأساس في نجاح المنظمة، ونجاح الأفراد، ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة (اللوذي، 2012)
- التحسين المستمر: إن نجاح عملية تطبيق التحسينات تتطلب مستلزمات أساسية لا بد من توافرها وتهيئتها من قبل المنظمة مثل وضوح الرؤية والهدف، وتشجيع العاملين من خلال بناء أنظمة حوافز قادرة على تشجيع العاملين لتبني ثقافة التغيير المستمر وفقا لنموذج التحسين الذي يتم اختياره من الإدارة العليا للمنظمة، بما يتلاءم مع حجم المنظمة وظروفها وقدراتها (المحياوي، 2006).
- تمكين العاملين: إن اشتراك العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق تفوقا ملموسا للمنظمة، فإطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وإيجاد البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية وتدعيم روح الفريق، أمور أساسية تساهم في تقوية البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى المنظمات لتحقيقها (حمود، 2010).

- التخطيط الاستراتيجي للجودة: إن الارتكاز إلى خطة شاملة واضحة الرؤيا والرسالة والأهداف سيجعل من المنظمة قادرة على صياغة استراتيجية تناسبها، وهذا يجعل من السهل وضع السياسات والبرامج التي تضمن حسن التنفيذ في ضوء التحليل العميق للبيئة سواء أكانت بيئة المنظمة الداخلية أو بيئتها الخارجية وذلك كله بهدف وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يدعم ويحافظ على الميزة التنافسية للمنظمة. (العزاوي، 2005).

التميز المنظمي:

كان لـ Tom Peters و Robert Waterman الأثر الكبير في بلورة مفهوم التميز المنظمي في ثمانينيات القرن الماضي من خلال كتابهما، البحث عن التميز (باشيوة وآخرون، 2013). وقد عرف الذبحاوي (2018) التميز المنظمي بأنه قدرات تمتلكها المنظمة تتصف بالتفوق في أعمالها ضمن أفضل معايير الممارسة في أدائها الكلي وحل المشكلات التي تنجم عن التفاعل بين بيئتها الداخلية والخارجية، وأيضا حل المشكلات التي تواجه مفهوم الجودة بمنتجاتها ويضمن ذلك استغلال مصادر طاقتها بكفاءة من أجل تحقيق أهدافها ورؤيتها وهذا ينبع من تفاعل يقوم بين العاملين والمؤوسين في ظل إطار ثقافة تنظيمية تعمل على تعزيز كل من الإبداع والتعلم بما يجعل للمنظمة مكانا يفوق باقي المنظمات.

أما مندور (2014) فقد عرفه بأنه المدخل الذي تتخذه المنظمات من أجل تحقيق أداء متميز ويكون ذلك باستثمار قدراتها وإمكانياتها الداخلية التي تتمركز حول العنصر البشري وأصولها المادية والتكنولوجية والعمل على تحسينها بشكل دائم ومستمر ضمن وضوح الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجميع سعيا لتحقيق ما تصبو إليه المنظمات وذلك من خلال خلق حالة توازن ما بين متطلبات عملائها الداخليين والخارجيين والمجتمع لتضمن لنفسها مكانا متميزا عن الآخرين. أما السلمي (2002) فقد عرف التميز على أنه حالة من التفوق التنظيمي مرافقا لحالة الإبداع الإداري التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بمنافسها وتنفيذ جميع عملياتها المالية والإنتاجية والتسويقية بتفوق وتحسن مستمرين ينجم عنهما إنجازات تفوق نتائج المنافسين وترضي عملاءها وكافة أصحاب المصالح.

أهمية التميز المنظمي:

- إن التميز المنظمي هو أحد أهم الإستراتيجيات الحديثة التي تمكن المنظمة من إستدامة ميزتها التنافسية وضمان حصتها السوقية وارتفاع معدلات ولاء عملائها، وقد أجمل كل من أبو زيد (2021) وعاصي وعبدالحسن (2020) والسعودي (2008) أهمية التميز في عدة نقاط منها:
- التميز المنظمي يعد الركيزة الأساسية للتعرف على ما تتعرض له المنظمات من صعوبات وتحديات.
- يخلق التميز المنظمي إطارا حاضنا للمهارات وتعزيز القدرات التي تلزم العاملين في كل المستويات الإدارية من أجل إكسابهم المعارف التي تسهل عليهم القيام بأدوارهم داخل المنظمة.

- يعد التميز المنظمي النموذج الأمثل لخلق قيادات من داخل المنظمة أو إستقطابها من الخارج للتعامل مع مستجدات التحديات وتعقيدات البيئة.
- المنظمات المتميزة تعتبر بيئة مناسبة لمفهومى الابتكار والإبداع في المنظمات.
- يعمل التميز المنظمي على تعزيز أدوات جمع المعلومات والبيانات التي تجعل من عملية اتخاذ القرارات أكثر واقعية.

ولقد استعرضت الكثير من الدراسات أهمية تحقيق التميز في المنظمات، حيث أظهرت دراسة (2020) Kumara & Bhagat أهمية تلبية توقعات أصحاب المصلحة عن طريق تحقيق مستوى أداء متفوق وتوظيف الأكفاء وتأسيس بيئة التميز بين موظفيها الذي يؤدي إلى تميز المنظمة عن مثيلاتها. وخلصت الدراسة أيضا أنه من أجل تحقيق هدف التميز المستدام للمنظمة يجب عليها أن تصوغ استراتيجيات خاصة بها تتسم بالطموح وتكون طويلة الأجل للحفاظ على مكانتها في سوقها ولتنمية شعور الإنتماء لها في عملائها. وخلصت دراسة خلف وآخرون (2021) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التميز المنظمي وممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع في المنظمة. وأظهرت النتائج أيضا أهمية بناء الأهداف طويلة الأجل من خلال الأهداف قصيرة الأجل لتحقيق التميز المنظمي الذي يساعد المنظمة على تحقيق رؤيتها وأهدافها.

أبعاد التميز المنظمي:

لقد تناولت العديد من الدراسات أبعاد التميز المنظمي من عدة جهات نظر شملت تميز القيادة وتميز الخدمات (أبو زيد، 2021). في حين ذكر (Mostafa et al. 2020) بالإضافة إلى تميز الخدمات تميز المعرفة. أما إسماعيل وطه (2020) ذكروا أن للتميز عدة أبعاد تتمثل بتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية. أما العتيبي والقرشي (2018) فقد أخذوا أبعاد التميز متمثلة بالتميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. لقد اعتمد الباحثان الأبعاد التالية للتميز التنظيمي:

- تميز الإستراتيجية: بقاء المنظمات وتوسعها من خلال تميزها عن باقي المنظمات لا يتحقق بدون الاستناد إلى استراتيجية واضحة تحدد القيادة العليا في المنظمة، لأن الفارق بين المنظمات المتميزة والأخرى هي الارتباط والتنسيق بين جميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة، بهدف تحقيق رؤيتها ورسالتها، لذا فإن تميز المنظمة يكمن في قدرتها على رسم أهدافها وغاياتها في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع ودرجة عالية من عدم اليقين (بوسالم، 2017).
- تميز القيادة: إن القيادة تمثل المحرك الرئيس في التأثير على المرؤوسين وذلك من أجل خلق التعاون فيما بينهم بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة وصولاً لتحقيق التميز (الرفيعي وعبد، 2018).
- تميز الهيكل التنظيمي: إن جمود الهيكل التنظيمي أو مرونته تعد محددًا أساسيًا لتمييز الهيكل التنظيمي من عدمه فالهيكل المرن يتيح للعاملين المجال لإقامة علاقات رسمية وغير رسمية خارج

إطاره وهذا يبذل شعور التخوف من التواصل خارج الحدود المرسومة. وهذا بدوره يخلق روح الحماس لتقديم مقترحات التحسين في كل جوانب النشاط داخل المنظمة، ويعتمد الهيكل المتميز كأساس قوي وداعم لاستيعاب المتغيرات المستجدة حول المنظمة نفسها ويعطي قدرا من الدافعية والتشجيع للعاملين لإبداء الرأي في عمليات المنظمة وهيكلها أيضا (Stanford, 2018).

- تميز الثقافة: إن المنظمات التي تسعى للتميز تقع عليها مسؤولية إرساء ثقافة التميز داخل هذه المنظمات كما أشارت إلى ذلك معظم الأدبيات الحديثة لأن ثقافة التميز تعدّ من أهم العوامل التي تحدد نجاح هذه المنظمات في طريقها للتميز. وعليه فإن ثقافة التميز تعدّ تعبيرا جماعيا عن الطريقة التي يفكر بها العاملون والطرق التي يتعاملون بها وهي تمثل حالة من الشعور فيما بينهم وشعورهم حيال تلقي الخدمة والموردين (ملاس، 2020).

أما (Mostafa et al. (2020 ذكر بعدا إضافيا تمثل في

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي :

تعد إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي من البرامج المباشرة حيث يتطلب كلاهما من المنظمات تنفيذ أو اعتماد مبادئ وممارسات محددة (Brown, 2014).

ذكر (Dahlgard et al. (2013 أن أكثر نماذج التميز المنظمي في الأعمال المهيمنة والتي تم تبنيها على نطاق واسع من قبل العديد من البلدان كبرامج حاذنة لنشر إدارة الجودة الشاملة. يركز التميز المنظمي في الأعمال على خمس ركائز ضرورية بشكل متبادل: إدارة العمليات، وإدارة المشاريع، وإدارة التغيير، وإدارة المعرفة وإدارة الموارد، وفقاً ل(Harrington (2005، الذي يضيف أن المنظمات يجب أن تركز على هذه الركائز من أجل تحقيق تغيير دائم. في حين يعتمد تحقيق التميز بشكل كبير على الهيكل التنظيمي حسب (Brown (2014).

يعتبر النموذجين الرئيسيين الأكثر شيوعاً بالنسبة للهيكل التنظيمي هما النموذجان العضوي والالي، علاوة على ذلك، تدعم الهياكل العضوية العمل الجماعي وحل المشكلات والتغيير، مما يؤدي في النهاية إلى الجودة والتميز المستدامين. يجادل (Vora (2013 بأن تنفيذ التميز في الأعمال يتطلب إدارة التغيير المناسبة، في حين أن المتطلبات الأساسية التي حددها (Bolboli and Reiche (2013 هي التكامل التنظيمي، والاستراتيجية المناسبة، وتوافر الموارد والمعرفة الخارجية، والعوامل البشرية والقدرة على التكيف التنظيمي.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتناسب وطبيعة الدراسة وذلك لوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة المتمثلة في العاملين الإداريين في الوظائف الإدارية العليا والوظائف الإدارية التكتيكية والوظائف الإدارية الإشرافية في الشركة الفنية للحفر.

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوظائف الإدارية التكتيكية والوظائف الإدارية الإشرافية في الشركة الفنية للحفر والبالغ عددهم (75) موظف حسب سجل الموظفين لدى دائرة إدارة الموارد البشرية في الشركة.

عينة الدراسة:

اعتمد الباحثان على استراتيجية المسح الشامل، حيث تم أخذ جميع مفردات مجتمع الدراسة؛ كون عددها قليل ولسهولة الوصول إليها.

مصادر البيانات:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. كما تعتمد الدراسة على عدة طرائق لجمع البيانات اللازمة والمتمثلة بما يلي:

أولاً: المصادر الثانوية

اعتمد الباحثان في كتابة الإطار النظري من خلال مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية الاجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة والتي تناولت في موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. كان هدف الباحثين من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

ثانياً: المصادر الاولية

هي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة خاصة بالدراسة الحالية، حيث قام الباحثان بتصميمها وتطويرها لتغطي الفرضيات التي تستند عليها، وباستخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة كونها الأداة المناسبة لهذه الدراسة والأكثر ملائمة لمنهج الدراسة، وتتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

- 1- يتضمن طلب معلومات عن الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي).
- 2- هذا الجزء اشتمل على أربع محاور أساسية لقياس إدارة الجودة الشاملة للعاملين في قطاع التعدين الأردني وتم قياسها من الفقرات (1-20).
- 3- هذا الجزء اشتمل على أربع محاور أساسية لقياس التميز المنظمي للعاملين في قطاع التعدين الأردني وتم قياسها من الفقرات (21-40).

حيث تم توزيع الاستبانة بشكل إلكتروني باستخدام نماذج جوجل.

صدق الأداة وثباتها:

لقد تم الكشف عن صدق الأداة بطريقتين هما كما يلي:

- **الصدق الظاهري:** تم استخراج الصدق الظاهري (Face Validity) لمقياس الدراسة من خلال عرض صورته الأولية المكونة من جزئين، على مجموعة من المحكمين المختصين في العلوم الإدارية من حملة الدكتوراه من أقسام الإدارة والأعمال في الجامعات الأردنية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، جامعة الزيتونة، جامعة جرش الأهلية. جامعة مؤتة، جامعة الشرق الأوسط، جامعة الحسين بن طلال، جامعة البلقاء التطبيقية)، من أجل بيان مدى وضوح العبارات، ومناسبتها للعينات المستهدفة بالدراسة الحالية وتحقيقها للهدف الذي وضعت لأجله، وطُلب من المحكمين إبداء رأيهم في هذه الفقرات من حيث مدى ملاءمتها لمضمون المقياس، وإضافة أي تعديل على بعض الفقرات، وإضافة بعض الفقرات أو رفضها إذا كانت مكررة، وكانت نسبة الاتفاق بين المحكمين (89%)، وتم إجراء بعض التعديلات اللغوية على بعض الفقرات في ضوء تعديلات المحكمين، وقد بقي المقياس في صورته النهائية يتكون من جزئين أساسيين.

تم استخراج ثبات المقياس من خلال حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0.947) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

التحليل الاحصائي:

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

المقياس	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	69
	أنثى	8
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	31
	30-أقل من 40 سنة	26
	40-أقل من 50 سنة	-
المؤهل العلمي	50 سنة فأكثر	18
	دبلوم أو أقل	15
	بكالوريوس	54
	ماجستير	6
عدد سنوات الخبرة العملية	دكتوراه	-
	أقل من 5 سنوات	-
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	32
	10 – أقل من 15 سنة	9
		52

15 - أقل من 20 سنة	4	5.3
20 سنة - أقل من 25 سنة	-	-
25 سنة فأكثر	-	-
المجموع	75	100 %

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 92% من عينة الدراسة من الذكور و8% من العينة من الإناث، كما تبين أن 41.3% من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 30 سنة، و34.7% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30-أقل من 40 سنة، كما تبين أن 72% من عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، و20% من العينة من حملة دبلوم أو أقل، كما أن 8% من عينة الدراسة من حملة الدبلوم أو أقل، كما نلاحظ أن 52% من العينة تتراوح خبرتهم ما بين 10-أقل من 15 سنة، و42.7% من العينة تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات-أقل من 10 سنوات.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، وقد تم تلخيصها في الجدول التالي، حيث "وقد اعتمد الباحثان المقياس التالي لتحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة:"

المستوى	الفئة
منخفض	1 إلى أقل من 2.33
متوسط	2.33 إلى أقل من 3.66
مرتفع	3.66 لغاية 5.00

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
2.0053	.84276	ضعيف
4.6987	.72587	مرتفع
3.8400	.58541	مرتفع
2.9947	.72184	متوسط
3.3847	.54382	متوسط
2.0187	.83967	ضعيف
3.9013	.50871	مرتفع
3.2880	.55433	متوسط
2.6880	.70614	مرتفع
2.9740	.58178	متوسط

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام لمتغير إدارة الجودة الشاملة البالغ (3.3847) يعكس مستوى متوسط من الموافقة، كما أن المتوسط العام لمتغير التميز المنظمي البالغ (2.974) يعكس مستوى متوسط من الموافقة .

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في الشركة الفنية للحفر.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

الجدول (3): نتائج اختبار Ho1

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات				
	R	R ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T
التميز المنظمي	0.903	0.815	76.996	4	*0.000	الثابت	1.202	.226		5.316
				70		دعم الإدارة العليا	.465	.069	.673	6.700
						التحسين المستمر	-.066	.077	-.082	-.850
				74		تمكين العاملين	.180	.106	.181	1.698
						التخطيط الاستراتيجي للجودة	.153	.065	.189	2.362

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

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة 76.996 معنوية عند مستوى 0.05 وقد بلغت قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.903، والمتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 81.5% من التغير في المتغير التابع. ونلاحظ أن قيمة t بالنسبة لمتغير (دعم الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) معنوية عند مستوى 0.05، بينما قيمة t بالنسبة لباقي المتغيرات ليست معنوية عند مستوى 0.05. ومن هنا فإننا نرفض الفرضية العدمية أعلاه ونقبل الفرضية التي نصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في الشركة الفنية للحفر

يشق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الإستراتيجية في الشركة الفنية للحفر.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (4): نتائج اختبار Ho1-1

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جول المعاملات				
	R	R ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T
تميز الاستراتيجية	0.941	0.886	136.29	4	*0.000	الثابت	-0.383	0.256		-1.496
				70		دعم الإدارة العليا	0.813	0.078	0.816	10.361
						التحسين المستمر	-0.062	0.087	-0.053	-0.708
				74		تمكين العاملين	0.214	0.120	0.149	1.783
						التخطيط الإستراتيجي للجودة	0.080	0.073	0.069	1.100

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

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة 136.29 معنوية عند مستوى 0.05 وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.941، والمتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 88.6% من التغير في المتغير التابع. ونلاحظ أن قيمة t بالنسبة لمتغير دعم الإدارة العليا معنوية عند مستوى 0.05، بينما قيمة t بالنسبة لباقي المتغيرات ليست معنوية عند مستوى 0.05.

ومن هنا فإننا نرفض الفرضية العدمية أعلاه ونقبل الفرضية التي نصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الإستراتيجية في الشركة الفنية للحفر

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة في الشركة الفنية للحفر.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (5): نتائج اختبار Ho1-2

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات				
	R	R ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T
تميز القيادة	0.579	0.336	8.842	4	*0.000	الثابت	2.657	.375		7.094
				70		دعم الإدارة العليا	.141	.115	.234	1.228
						التحسين المستمر	-.156	.128	-.222	-1.221
				74		تمكين العاملين	.354	.175	.407	2.017
						التخطيط الاستراتيجي للجودة	.112	.107	.159	1.047

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

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة 8.842 معنوية عند مستوى 0.05 وقد بلغت قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.579، والمتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 33.6% من التغير في المتغير التابع. ونلاحظ أن قيمة t بالنسبة لمتغير تمكين العاملين معنوية عند مستوى 0.05، بينما قيمة t بالنسبة لباقي المتغيرات ليست معنوية عند مستوى 0.05.

ومن هنا فإننا نرفض الفرضية العدمية أعلاه ونقبل الفرضية التي نصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة في الشركة الفنية للحفر

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الهيكل التنظيمي في الشركة الفنية للحفر. لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (6): نتائج اختبار Ho1-3

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات				
	R	R ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T
تميز الهيكل التنظيمي	0.794	0.631	29.914	4	*0.000	الثابت	1.881	.304		6.182
				70		دعم الإدارة العليا	.418	.093	.636	4.485
						التحسين المستمر	-.081	.104	-.107	-.786
				74		تمكين العاملين	.213	.142	.225	1.497
						التخطيط الاستراتيجي للجودة	.044	.087	.058	.508

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

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة 29.914 معنوية عند مستوى 0.05 وقد بلغت قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.794، والمتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 63.1% من التغير في المتغير التابع. ونلاحظ أن قيمة t بالنسبة لمتغير دعم الإدارة العليا معنوية عند مستوى 0.05، بينما قيمة t بالنسبة لباقي المتغيرات ليست معنوية عند مستوى 0.05.

ومن هنا فإننا نرفض الفرضية العدمية أعلاه ونقبل الفرضية التي نصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الهيكل التنظيمي في الشركة الفنية للحفر

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة في الشركة الفنية للحفر. لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (7): نتائج اختبار Ho1-4

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات				
	R ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sigt
تميز الثقافة	0.866	52.667	4	*0.000	الثابت	.654	.319		2.053	.044
			70		دعم الإدارة العليا	.486	.098	.580	4.978	.000
					التحسين المستمر	.037	.109	.038	.341	.734
			74		تمكين العاملين	-.061	.149	-.051	-.411	.682
					التخطيط الاستراتيجي للجودة	.374	.091	.382	4.107	.000

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

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة 52.667 معنوية عند مستوى 0.05 وقد بلغت قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.866، والمتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 75.1% من التغير في المتغير التابع. ونلاحظ أن قيمة t بالنسبة لمتغير (دعم الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) معنوية عند مستوى 0.05، بينما قيمة t بالنسبة لباقي المتغيرات ليست معنوية عند مستوى 0.05.

ومن هنا فإننا نرفض الفرضية العدمية أعلاه ونقبل الفرضية التي نصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة في الشركة الفنية للحفر.

مناقشة النتائج:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعادها مجتمعة في الشركة الفنية للحفر، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن وجود رغبة دائمة وتفاعل حقيقي من قبل أفراد الإدارة العليا بكل ما يخص إدارة الجودة الشاملة، ومراقبة ومراجعة لكل مراحل العمليات، والاهتمام بالعملاء، والتركيز على قدرات الموظفين والتزامهم ومدى ثقتهم بأنفسهم، واهتمام الإدارة بوضع أهداف رئيسية تكون فحواها الحصول على أداء إدارة الجودة الشاملة، كل هذا سوف يؤدي إلى زيادة قدرات الشركة الفنية للحفر وتفوقها في أعمالها وحل المشكلات التي تنجم عن التفاعل بين بيئتها الداخلية والخارجية. وتتفق هذه النتيجة مع راضي والعربي (2016) و الكرخي (2015).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الإستراتيجية في الشركة الفنية للحفر، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في زيادة قدرة الشركة على رسم أهدافها وغاياتها في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع ودرجة عالية من عدم اليقين، وتتفق هذه النتيجة مع كل من (Brown, 2014; Dahlgaard et al., 2013; Harrington, 2005).
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة في الشركة الفنية للحفر، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في زيادة قدرة الإدارة في التأثير على المرؤوسين وذلك من أجل خلق التعاون فيما بينهم بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتتفق هذه النتيجة مع كل من (Brown, 2014; Dahlgaard et al., 2013; Harrington, 2005).
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الهيكل التنظيمي في الشركة الفنية للحفر. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تعزيز توظيف هيكل الشركة كأساس قوي وداعم لإستيعاب المتغيرات المستجدة حول الشركة نفسها ويعطي قدرا من الدافعية والتشجيع للعاملين لإبداء الرأي في عمليات الشركة وهيكلها أيضا، وتتفق هذه النتيجة مع كل من (Brown, 2014; Dahlgaard et al., 2013; Harrington, 2005).

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة في الشركة الفنية للحفر، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في إرساء ثقافة التميز داخل هذه الشركة بين الموظفين في سبيل إيصال الخدمة إلى المستفيدين بالشكل المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع كل من (Brown, 2014; Dahlgaard et al., 2013; Harrington, 2005).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. من الأهمية بمكان تدريب العاملين في الشركة على أسس تطبيق الجودة الشاملة بشكل أفضل مما هو مطبق حالياً وذلك من خلال تطوير برنامج تدريبي داخلي بالتعاون بين دائرة إدارة الموارد البشرية ودائرة إدارة الجودة في الشركة يستهدف الموظفين الجدد على شكل برنامج تعريفى ويستهدف العاملين على شكل برنامج نقل للمعارف والمهارات بين مختلف المستويات الإدارية.
2. من الضروري أن تمتلك الشركة رؤية مستقبلية واضحة إزاء ما تسعى لتحقيقه، وأن تتجه القرارات الاستراتيجية للشركة إلى إحداث التغييرات في البيئة وذلك من خلال جعل موضوع إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي من النقاط المدرجة على جدول أعمال مجلس الإدارة وجدول أعمال اجتماعات الإدارة التنفيذية الدورية.
3. من الضروري أن تقوم الشركة بعمل مسح دوري لبيئتها (الداخلية والخارجية) للتعرف على التغييرات الحاصلة فيها وذلك من خلال اتباع أفضل الممارسات الإدارية بهذا الخصوص والاستعانة بشركة استشارية لتحقيق هذا الغرض كون هذه الشركات على اطلاع على التغييرات بشكل أعمق من الشركة نفسها.
4. يجب أن تقوم الشركة بأخذ أصحاب المصالح بالإعتبار عند صياغة الإستراتيجية العامة، وأن تقوم الشركة بمراجعة دورية لاستراتيجياتها على مختلف المستويات.
5. ضرورة أن يتم منح الموظفين في الشركة الصلاحيات اللازمة لأداء العمل وذلك من خلال تبني برنامج واضح المعالم لتمكين العاملين يتم تنفيذه وفق خطة زمنية محددة داخل الشركة، وأن تعتمد الشركة على نشر ثقافة التميز بين العاملين.
6. ضرورة أن تهتم إدارة الشركة بمراجعة ثقافتها السائدة بشكل دائم لتعزيز تميزها وذلك من خلال تبني أحد نماذج ثقافة المنظمات التي تعمل على جعل الثقافة ممكناً لنجاح العمل مثل نموذج روبرت كوين وكيم كامرون، وتحقيق مستوى من الثقة العالية بين العاملين في الشركة.

7. ضرورة أن يتوفر لدى الشركة خطة واضحة حول توفير متطلبات إدارة الجودة وذلك استناداً إلى متطلبات مواصفة إدارة الجودة رقم 9001:2015، ودعم جميع المبادرات لتحسين ونشر ثقافة إدارة الجودة في الشركة
8. ضرورة امتلاك إدارة الشركة رؤية طويلة الأمد لأهداف وإستراتيجية الشركة، من خلال عقد اجتماعات دورية لمراجعة أداء الشركة واستخدامه كقاعدة لتحسين الجودة
9. إجراء دراسات أخرى عن موضوع الدراسة بالتطبيق على قطاع التعدين في الأردن.

المراجع

المراجع العربية

1. إسماعيل، عمار، وطه، مني. (2020). دور الجداريات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي. المجلة العملية للبحوث التجارية، 3(1)، 292-365.
2. باشيو، حسن، البراوي، نزار، وعيشوني، محمد. (2013). التميز المؤسسي (مدخل الجودة وأفضل الممارسات - مبادئ وتطبيقات). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
3. بوسالم، أبو بكر. (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمالية، 33(1)، 20-33.
4. حمود، خضير كاظم (2010). إدارة الجودة وخدمة العملاء. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة-عمان/الأردن
5. حمود، خضير كاظم. (2016). إدارة الجودة الشاملة. دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع
6. حموش، صبرينة. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميز التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.
7. خلف، وسن، الخفاجي، نعيم، السعيد، كزار، ورزاق، هدى. (2021): تأثير التميز المنظمي على ممارسات الإستدامة الموجهة نحو الإبداع (دراسة تطبيقية في مصرف ذي قار). مجلة البحوث والدراسات النفطية، 30(3)، 82-99.
8. الذبحاوي، عامر. (2018). التفكير الابتكاري ودوره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية و المالية، 10(4)، 339-357.
9. الرفيعي، علي، وعبد، ضرغام. (2018). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1)، 291-323.
10. أبو زيد، سارة. (2021). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجامعات الأهلية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 13(1)، 97-111.
11. السعودي، موسى. (2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(3)، 257-287.
12. السلي، علي. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
13. بن عودة، قصير. (2019). التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة (TQM) وعلاقته بالأداء الوظيفي في ظل معايير نظام الأيزو 9001 (ISO) - دراسة ميدانية بمؤسستين صناعيتين بوهران - الجزائر. مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، 58(1)، 19-31. 10.33685/1316-000-058-002
14. راضي، بهجت، والعربي، هشام. (2016). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات. الشقري للنشر وتقنية المعلومات.
15. الطه، شهاب، والهلالي، كلثوم. (2020). مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(50)، 342-363.
16. عاصي، نايف، وعبدالحسن، مروي. (2020). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الأداء المنظمي / دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مدراء وزارة الداخلية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12(2)، 356-388.
17. العتيبي، أروى، والقرشي، وسوزان. (2018). أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 31(3)، 119-170.
18. العزاوي، محمد (2005). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
19. الكرخي، مجيد. (2015). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات. دار المناهج للنشر والتوزيع.
20. اللوزي، موسى (2012). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر

21. المحياوي، قاسم نايف (2006). إدارة الجودة في الخدمات. دار الشروق للنشر والتوزيع-عمان/الأردن.
22. مسيل، محمود، وعتريس، محمد، وعزازي، عبدالله. (2018). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي. مجلة كلية التربية ببنها، 116(6)، 513-554.
23. ملاس، حسية. (2020). ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(1)، 224-237.
24. مندور، هناء. (2014). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي للجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، 1(2)، 277-330.
25. وزارة الطاقة والثروة المعدنية. (2020). أداء قطاع التعدين الأردني 2014 – 2018. https://memr.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/Projects/ProPetroleum2.pdf
26. ياسين، يوسف، ميرو، دلشاد، وميرو، شيرزاد. (2020). دور حاضنات الأعمال في تحقيق أبعاد التميز المنظمي. مجلة جامعة دهوك، 23(2)، 377-394.

المراجع الأجنبية

1. Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244(1), 20. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>
2. Al Zoubi, T., Tasmin, R., & Abu Rumman, M. (2020). The Relationship between Total Quality Management, Organisational Culture, and Organisational Performance. *International Journal of Intelligent Computing and Cybernetics*, 13(11), 759-774.
3. Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. (2020). The impact of Total Quality Management and entrepreneurial orientation on organizational performance: empirical evidence from the public sector in UAE. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(5), 597-614. <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-02-2020-0082>
4. Al-Fatafta, K., & Alkashali, S. (2020). The Impact of Strategic Alliances on Organizational Excellence in Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(6), 897-907.
5. Ali, G., Himan, H., & Goronduste, A. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1503-1531. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0391>
6. Al-Saffar, N., & Obeidat, A. (2019). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.014>
7. Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, 11(1), 67-76. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.029>
8. Aly, N., & Akpovi, J. (2001). Total quality management in California public higher education. *Quality Assurance in Education*, 9(3), 127-131.
9. Bolboli, S.A., Reiche, M. (2013), A model for sustainable business excellence: Implementations and the road map. *The TQM Journal*, 25, 331-346
10. Brown, A. (2014), Organizational paradigms and sustainability in excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 181-190.
11. Dahlgaard, J.J., Chen, C.K., Jang, J.Y., Banegas, L.A., DahlgaardPark, S.M. (2013), Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(5-6), 519-538.

12. Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 9(1), 921-932. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.010>
13. Faraj, K., Faeq, D., Abdulla, D., Ali, B., Sadq, Z. (2021). Total Quality Management and Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 3838-3855. <http://dx.doi.org/10.47750/cibg.2021.27>
14. Harrington, H. (2005), The five pillars of organizational excellence. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 107-114.
15. Kalogiannidis, S. (2021). The Effects of Total Quality Management Practices and Marketing on Performance of SMEs. A Case of Selected Manufacturing Industries, Greece. *Business Management and Strategy*, 12(1), 48-62. <https://doi.org/10.5296/bms.v12i1.17995>
16. Kumara, S., & Bhagat, L. (2020). Measurement of Organizational Excellence in Indian Context: An Exploratory Study. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 7(12), 25-32. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v7.i12.2020.831>
17. Mostafa, H., Mahfouz, H., & Ebraheem, M., (2021). Effect of Educational Program about Talent Management for Nursing Managers on Their Job Affiliation and Organizational Excellence. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(2), 718-740.
18. Stanford, N. (2018). *Organization Design: The Practitioner's Guide*. Routledge.
19. Stanojeska, M., Minovski, R., & Jovanoski, B. (2020). Top Management in improving the state of Quality Management system under the influence of employee's in volume net: best practice from food processing industry. *Journal of industrial engineering and management*, 13(1), 93-119. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.3031>
20. Sweis, R., Ismaeil, A., Obeidat, B., & Kanaan, R. (2019). Reviewing the Literature on Total Quality Management and Organizational Performance. *Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism*, 7(3), 192-215. <http://dx.doi.org/10.25255/jbm.2019.7.3.192.215>
21. Vora, M.K. (2013), Business excellence through sustainable change management. *The TQM Journal*, 25, 625-640.

أثر الحوكمة الرشيدة في الالتزام المنظمي الدور المعدل للمسؤولية الاجتماعية في دائرة الجمارك الأردنية

نعم عبد الرحمن الحطاب*

تاريخ وصول البحث: 2021/8/12 م تاريخ قبول البحث: 2021/10/28 م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوكمة الرشيدة وأثرها في الالتزام المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية في ظل المسؤولية الاجتماعية كعامل مُعَدِّل لهذا الأثر، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية والمراكز الحدودية الجمركية والبالغ عددهم (3538) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتكونت من (67) فقرة، استخدمت العينة العشوائية البسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة، وقامت الباحثة بنشر الاستبانة إلكترونياً من خلال شبكة الإنترنت الداخلية لدائرة الجمارك الأردنية، تم استرداد (367) استبانة، وتبين أن (348) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة الرشيدة بأبعادها في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية. ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أثر الحوكمة الرشيدة بأبعادها على الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

وبالاعتماد على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها:
1. تعزيز مفهوم الحوكمة الرشيدة لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؛ وذلك لتحقيق الالتزام المنظمي لدى الموظفين بما ينعكس على تحقيق رسالة ورؤية وأهداف دائرة الجمارك الأردنية.

*باحثة.

2. تعزيز مفهوم الالتزام المنظمي لدى موظفي الدائرة بأبعاده لما له تأثير في زيادة الولاء والانتماء لدى موظفي الدائرة تجاه واجباتهم ومسؤولياتهم في العمل.
 3. استمرارية تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والتغذية العكسية في دائرة الجمارك الأردنية وبشكل مستمر.
 4. ضرورة إيجاد آلية للتعامل مع القضايا والمخالفات المتعلقة بالنزاهة بأعلى درجات الحزم والجدية.
- الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة، الالتزام المنظمي، المسؤولية الاجتماعية، دائرة الجمارك الأردنية.

**The impact of good governance on organizational commitment
The Moderatin role of social responsibility in the Jordanian Customs**

Abstract

This study aimed to identify the good governance and its impact on the organizational commitment in Jordan Customs Department in the presence of the social responsibility as a modifying factor for this impact. The study community consists of all the employees of Jordan Customs department and its Customs border offices. The number of employees was (3538) and it consists of (646) employees in the main department, and (2892) employees in Customs border offices. In order to achieve the goals of the study, the study tool (the questionnaire). The questionnaire consisted of (67) items. The researcher also used a simple random sample to represent the study community, and published the questionnaire electronically through the internal intranet of Jordan Customs Department, (367) questionnaires were retrieved, and it was found that (348) of them were valid for statistical analysis.

The study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of good governance and its dimensions at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) on organizational commitment its combined dimensions in Jordan Customs Department and its Customs offices.

and There is a statistically significant effect of social responsibility in improving the impact of good governance and its dimensions at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) on the organizational commitment and its combined dimensions in Jordan Customs department and its Customs offices.

Depending on the results of the study, the researcher recommended a set of recommendations, the most important of which are:

1. Promoting the concept of good governance among Jordan Customs department employees' and its Customs offices and the notions it contains. In order to achieve the organizational commitment of employees that is reflected in the achievement of the mission, vision, and goals of the Jordan Customs Department.
2. Enhancing the concept of organizational commitment and its dimensions among the department's employees as it has an impact on increasing their loyalty and affiliation towards their duties and responsibilities at work.
3. The continuity of analyzing the strengths, weaknesses and feedback in Jordan Customs Department.
4. The necessity of finding a mechanism to deal with the issues and violations related to the integrity with the highest levels of firmness and seriousness.

Keywords: Good Governance, Organizational Commitment, Social Responsibility, Jordan Customs Department, Customs Border Offices.

المقدمة:

يعدّ الالتزام المنظمي أحد الموضوعات الإدارية الذي اهتم بدراسة سلوك الفرد داخل المنظمة والتأثير به بوصفه عنصراً أساسياً يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، كما يعدّ أحد أهم المحاور الضرورية لعملية التنمية الإدارية والنهج الإداري السليم في المنظمة كونه ذا قيمة، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية حيث يعدّ الالتزام المنظمي للأفراد العاملين في اليابان شيء مقدس بالنسبة لهم، وأيضا الألمان الذين يلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى سن التقاعد ويحرصون على بذل الوقت والجهد للمحافظة على المنظمة والعمل على تعظيم منجزاتها ومكتسباتها (Saini, 2018). أن مفهوم الحوكمة

الرشيدة قد اكتسب أهمية متزايدة مع مرور الوقت والأزمات الإدارية والاقتصادية والمالية التي تعرضت لها كبرى المنظمات العالمية (UNDP, 2015)، فأصبحت الأهمية متزايدة للحوكمة لدى منظمات الأعمال والاقتصاد الوطني ككل، لما تحمله من مبادئ وآليات تعزز قيم سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، والاستدامة (GAIT, 2017)، وتعمل على محاربة الفساد والتصدي له وحماية حقوق أصحاب المصالح والأفراد العاملين في المنظمة، مما يقلل من الاختلالات الإدارية والاقتصادية؛ فيقلل من المخاطر ويساعد على جذب الاستثمارات في البيئة الخارجية للمنظمة، ويحقق الالتزام المنظمي لدى العاملين تجاه المنظمة في بيئتها الداخلية (هيئة النزاهة الوطنية، 2013). كما احتل مفهوم المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع موقعاً متقدماً وعنواناً بارزاً ضمن سلم أولويات دائرة الجمارك الأردنية، وتسعى الجمارك جاهده إلى ترسيخ هذا المفهوم باعتباره مصدراً لبلورة معاني الالتزام المنظمي لدى الموظفين، لذلك تسعى هذه الدراسة لبيان مدى فهم أبعاد الالتزام المنظمي (عاطفي، معياري، استمراري) لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية، وتوضيح دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التزام منظمي عال لدى الموظفين وما مدى التحسين للمسؤولية الاجتماعية في أثر الحوكمة الرشيدة لتحقيق التزام منظمي عال، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر الحوكمة الرشيدة في الالتزام المنظمي: الدور المعدل للمسؤولية الاجتماعية في دائرة الجمارك الأردنية

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تهتم هذه الدراسة بمتغيرين أساسيين من متغيرات الإدارة المعاصرة هما: الحوكمة الرشيدة والالتزام المنظمي، كما قامت الباحثة بإدخال المتغير الثالث وهو المسؤولية الاجتماعية محاولة للوصول إلى معرفة مدى التحسين في ذلك الأثر.

الأهمية العملية

تنبع أهمية هذه الدراسة في الإهتمام بالالتزام المنظمي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة. حيث يلعب الالتزام المنظمي دوراً كبيراً في تحقيق استقرار الموظفين؛ لأنه حالة من حالات القبول لدى الموظف والشعور بالأمان والاستقرار في بيئة العمل وزيادة الولاء والانتماء لدائرة الجمارك الأردنية.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز المزايا الإيجابية ومدى التزام دائرة الجمارك الأردنية بتطبيق الحوكمة الرشيدة وتطوير أداء الجهاز الحكومي والخطوة التنفيذية لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية والنهوض بواجبات الموظفين وضبط سلوكهم الإداري بما يتوافق مع القوانين والأنظمة التي تحكم العمل، وتحديد الفرص التي ستعمل على رفع مستوى الحوكمة في الدائرة.

كما تسعى هذه الدراسة إلى تمكين دائرة الجمارك الأردنية (مجتمع الدراسة) للاستفادة من النتائج التي ستفرض إليها الدراسة، بالإضافة إلى العمل بما يعزز الواقع العملي بخصوص الالتزام المنظمي، ولفت الأنظار لاعتماد

استراتيجيات مناسبة للاستفادة من الحوكمة الرشيدة لدى الدائرة في تعزيز الالتزام المنظمي في ظل وجود المسؤولية الاجتماعية كمتغير معدل.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في بيان الحوكمة الرشيدة وأثرها في الالتزام المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية ومدى التحسين الذي تحققه المسؤولية الاجتماعية على هذا الأثر، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل بما يلي:

1. التعرف إلى مفاهيم الدراسة الرئيسية (الحوكمة الرشيدة، الالتزام المنظمي، المسؤولية الاجتماعية).
2. التعرف إلى الأهمية النسبية للحوكمة الرشيدة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
3. التعرف إلى الأهمية النسبية للالتزام المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
4. التعرف إلى الأهمية النسبية للمسؤولية الاجتماعية في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
5. التعرف إلى أثر الحوكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) في الالتزام المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
6. التعرف إلى أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين أثر الحوكمة الرشيدة بأبعادها في الالتزام المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الالتزام المنظمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الإستمراري، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية "والذي يعدّ من أهم المقاييس التي تساعد الإدارات على تحديد مستوى تنظيم المؤسسة وفعالية العمل بها" فمستوى الأداء وجودته بما يخص طبيعة عمل دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية مرتبط بمستوى الالتزام المنظمي لدى العاملين فيها، حيث يتأثر الالتزام المنظمي بالعديد من القوانين والتعليمات والحوافز وسياسات الدائرة، فالدور المهم والكبير الذي يلعبه الفرد في النجاحات والإنجازات التي تحقّقها المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص دفع هذه المؤسسات للبحث عن سياسات وأساليب إدارية تعمق جذور الولاء والانتماء والشعور بالالتزام المنظمي لدى العاملين لديها (Meyer, 2001).

كما تُعد الحوكمة الرشيدة هي إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها النمو الإقتصادي، كما أنها مؤشر واضح على قوة الاقتصاد. والشاهد في الموضوع هو تطبيق الحوكمة الرشيدة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية، وكذلك التحسينات المتواصلة لقوانين الحوكمة المعمول بها في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها في الالتزام المنظمي (UNDP, 2015).

وكون الباحثة هي أحد كوادر دائرة الجمارك الأردنية؛ فقد استشفت ولمست مشكلة الدراسة بين الموظفين المتمثلة في الالتزام المنظمي لدائرة الجمارك الأردنية وأثر الحوكمة الرشيدة على الالتزام المنظمي لدى الموظفين، ومدى التحسين الذي تحدثه المسؤولية الاجتماعية على هذا الأثر. إن إحداث التحول المطلوب في أسلوب التفكير لكي يصبح هدف القطاع الحكومي هو التركيز على جودة الخدمات المقدمة وإرساء أسس استراتيجية شاملة ترتكز على الاستقامة والشفافية من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة في بيئتها الداخلية للجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية بما ينعكس على أدائها في البيئة الخارجية (وزارة تطوير القطاع العام، 2017). ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه المشكلة والتحقق من آثارها ضمن الواقع التنظيمي في البيئة الأردنية عامة ولدائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية على وجه الخصوص. أسئلة الدراسة

ينبثق عن مشكلة الدراسة السؤال الرئيس الآتي: "ما هو أثر الحوكمة الرشيدة في الالتزام المنظمي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية بوجود المسؤولية الاجتماعية؟" وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي الأهمية النسبية للحوكمة الرشيدة (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية؟
2. ما هي الأهمية النسبية للالتزام المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية وفقاً لأبعادها المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام الإستمراري، الالتزام المعياري)؟
3. ما هي الأهمية النسبية للمسؤولية الاجتماعية في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية؟
4. ما هو أثر الحوكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية؟
5. ما هو أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين أثر الحوكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية؟

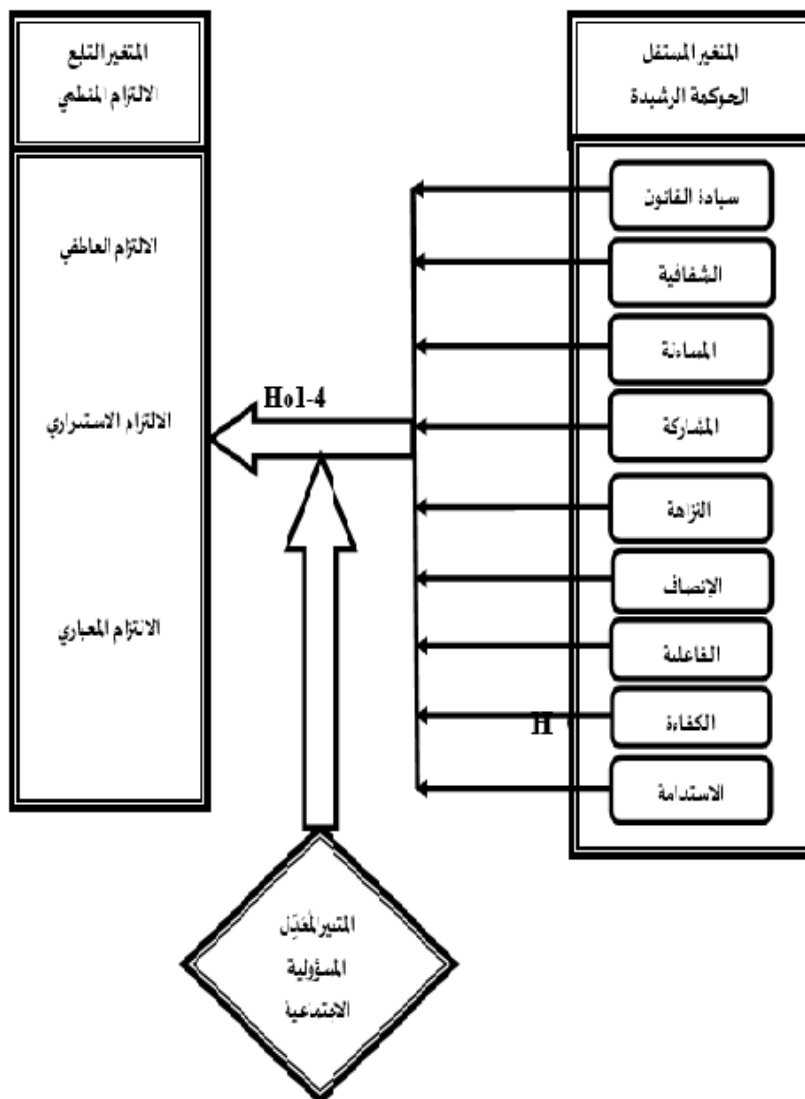
فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- Ho1-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسيادة القانون في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
- Ho1-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
- Ho1-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
- Ho1-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
- Ho1-5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنزاهة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
- Ho1-6:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإنصاف في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
- Ho1-7:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفاعلية في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
- Ho1-8:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
- Ho1-9:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستدامة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.
- الفرضية الرئيسية الثانية Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أثر الحوكمة الرشيدة بأبعادها على الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

أنموذج الدراسة: اعتماداً على فرضيات الدراسة تم تصميم أنموذج الدراسة الفرضي كما في الشكل رقم (1):



المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى المراجع التالية:

المتغير المستقل: (وزارة تطوير القطاع العام، 2017؛ World Bank، 2014؛ UNDP، 2015).

المتغير التابع: (Meyer، 2001؛ Meyer، 1991؛ الصبري، 2009؛ جرينبرج وبارون، 2004، 2007؛ Kreithner،).

المتغير المعدل: (Carroll، 1991؛ المعاني، عريقات، الصالح، وجردات، 2011؛ Carroll & Buchholtz، 2014).

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الحوكمة الرشيدة: هي الإدارة الرشيدة القائمة على الشفافية والنزاهة والمشاركة والإنصاف ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة والمساءلة والمحاسبة دون تمييز وسيادة القانون وتطبيقه على الجميع سواسية ومحاربة الفساد في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

سيادة القانون: هو مبدأ للحكم؛ يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات العامة والخاصة بما في ذلك الدولة نفسها مسؤولة أمام القانون، وبما يتعلق بالعمليات والخدمات وإجراءات سير العمل وحقوق الموظفين يجب أن تكون منسجمة مع قوانين وتعليمات وتشريعات الدائرة المنبثقة عن قوانين وتشريعات المملكة.

الشفافية: توفير جميع المعلومات بدقة ووضوح وبشكل محدث في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية، ويجب أن تتضمن وضوح التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات) وسهولة فهمها، تبسيط الإجراءات، نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، ونشر التشريعات المتعلقة بالموظفين مثل مدونة السلوك الوظيفي، سلم الرواتب، التقارير السنوية، نتائج استبانات رضا العاملين.

المساءلة: القدرة على محاسبة المسؤولين عن نتائج قراراتهم في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية، تحديد كيفية إجراء عملية المساءلة ونطاقها وآلياتها ودورياتها بحيث توضح وبشكل مفصل صلاحيات الجهات الرقابية الداخلية والخارجية، وتحديد مهام ومسؤوليات الموظفين من خلال بطاقة الوصف الوظيفي للمساءلة في حال وقوع الخطأ.

المشاركة: منح كافة أصحاب العلاقة (متلقي الخدمة الخارجي والداخلي) حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

النزاهة: التعامل بعدالة وتجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز، مع احترام حقوق الآخرين، واتباع مدونة السلوك الوظيفي بالتعامل مع الجميع بمهنية وموضوعية وأخلاق، وعدم استغلال المنصب لأي فائدة غير مشروعة أو لمصالح شخصية، ومحاربة الفساد من خلال التشريعات ومنظومة السلوك الوظيفي من المتعلقة بالموظفين، ووجود الأسس لضبط النزاهة في: التوظيف، ظروف العمل، التطوير الوظيفي، الترقيات، الحوافز، التدريب، منع المحسوبية أو المحاباة في الترفيع أو التدريب، وتوفير آليات أمانة للمواطنين والموظفين للإبلاغ عن السلوكيات الخاطئة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

الإنصاف: المساواة بين صغار وكبار المستثمرين، وبين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء، وأن الجميع سواسية أمام القانون ولهم الحق في التمتع بحقوقهم بشكل متساو ومتكافئ، ويجب أن يضمن المساواة وتكافؤ الفرص والعدالة في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات، الدوران الوظيفي، تقييم الأداء،

الترفقيات، التدريب، التمكين، والتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

الفاعلية: وضع استراتيجيات وإجراءات من أجل تحقيق الأهداف والعمل على إنجاز المهام بشكل متكامل وشامل، وأن يكون من خلال إشراك الموظفين بعملية التخطيط الإستراتيجي بشكل عملي، وضع الأهداف ومؤشرات الأداء بحيث تكون متوائمة مع الخطة الاستراتيجية للدائرة، والتقييم المستمر لأداء الموظفين لضمان تحقيق الفاعلية، التشجيع على تقديم الأفكار الإبداعية والمبادرات والعمل الجماعي، وقيام المديرين بتفويض الصلاحيات لمؤسسيهم بهدف إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحفيز وتمكين العاملين وتساعد زيادة فعاليتهم بالعمل في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

الكفاءة: القدرة على تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومن خلال وضع آليات ترفع كفاءة العمل لدى الموظفين، والموازنة بين مهام ووظائف الدائرة وعدد موظفيها، بالإضافة لتحليل نقاط القوة والضعف؛ لمعالجة نقاط الضعف وتحويلها لنقاط قوة، وتعزيز نقاط القوة وتطويرها، رفع كفاءة الموظفين من خلال دورات التمكين والتدريب ونشر المعرفة التي تعزز لديهم الثقة بالنفس والكفاءة والمشاركة في تحقيق أهداف الدائرة وتعزيز الالتزام المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها.

الاستدامة: القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والبيئية والتكنولوجية، ومحاولة الوصول إلى توازن بين الأهداف والمصالح القصيرة وطويلة الأجل في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية. الالتزام المنظمي: هي الدرجة التي يشعر بها الموظف بقبول الأهداف التنظيمية والرغبة في البقاء والاستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على سلوكه في العمل. فهو الشعور والدافع الداخلي الذي يجعل الموظف مرتبطاً ومنتزماً لدائرة الجمارك الأردنية، وذلك لإيمانه بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم الجوهرية للدائرة، ولا تتعارض مع عاداته وتقاليده وتعاليمه الدينية، فالالتزام بالدرجة الأولى مستمد من الالتزام بالعقيدة الإسلامية، ونتيجة لهذه العلاقة التبادلية الإيجابية بين الدائرة وموظفيها سيؤدي إلى زيادة الالتزام المنظمي للعاملين تجاه الدائرة والعكس صحيح في حال كانت العلاقة تبادلية سلبية.

الالتزام العاطفي: هي علاقة الود والحب والحنان والفخر والاعتزاز من الموظف لدائرة الجمارك الأردنية، وتعتبر عن طبيعة خبرات العمل التي تؤثر بالإيجاب على ارتباط الموظف بالدائرة وصلابة العلاقة معها، والتحدث بشكل محبب عن تلك العلاقة العاطفية.

الالتزام الاستمراري: رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في دائرة الجمارك الأردنية؛ لاعتقاده بأن ترك العمل يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الموظف فإن تركه للعمل سيفقده الكثير من المزايا المادية والمعنوية، بالإضافة إلى ارتباط الموظف في الدائرة قائم على أساس النظرة المالية بمعنى استمراره بالعمل مرتبط بحجم العوائد والمنافع التي يحصل عليها.

الالتزام المعياري: الإحساس الذي يشعر به الموظف تجاه دائرة الجمارك الأردنية وزملائه في العمل؛ وهو الالتزام والبقاء في الدائرة، ويحمل نظرة أن العاملين يعتقدون أن البقاء في العمل شيء أخلاقي نابع من التنشئة الاجتماعية للموظف قبل دخول الدائرة.

المسؤولية الاجتماعية: هو التزام دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية تجاه المجتمع بشكل عام وتجاه الموظفين لديها بشكل خاص، وذلك ضمن منظومة أخلاقية تهتم بمصلحة المجتمع وحمايته وليس فقط في تحقيق أهدافها، وأن تتبنى دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية السلوك الأخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة من منظور طوعي وليس من منظور قانوني ملزم.

الدراسات السابقة:

دراسة صمادي والهاشمي (2020): هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في العملية التعليمية في مبحث التربية المهنية في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ككل. استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات اللازمة، تكونت عينة الدراسة من (39) مشرفاً ومشرفة على مستوى المملكة، واستجاب (30) مشرفاً ومشرفة لإداة الدراسة. وتوصلت الدراسة بأن معلمي التربية المهنية يمارسون مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة وهي غير كافية لتحسين مستوى كفاءة المتعلمين وجودة مخرجات العملية التعليمية، وأن مستوى ممارسة المعلمين لمبادئ الحوكمة ككل كان متوسطاً، ونال مبدأ الالتزام بالنزاهة والقيم والأخلاق أعلى درجة، أما مبدأ علاقة المعلم بالإدارة المدرسية أقل درجة. من توصيات الدراسة ضرورة تضمين مبادئ الحوكمة في أطر برامج إعداد معلمي التربية المهنية على مستوى مؤسسات التعليم العالي، وتصميم برامج تدريبية تتضمن استراتيجيات تطبيق مبادئ الحوكمة.

دراسة المطيري (2019): حاولت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (397) موظفاً. استخدم الباحث المسح الشامل لمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة، تكونت عينة الدراسة من (397) موظفاً وتم استرداد (223). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري ومرتفع للالتزام التنظيمي، وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري ككل والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي. ومن توصيات الدراسة إعطاء مزيد من الحرية والصلاحيات في العمل، وربط التمكين الإداري بأهداف ورؤية المملكة لعام (2030) وبرامج التحول الوطني لعام (2020)، وأيضاً خلق الانسجام بين أهداف العاملين وأهداف الوزارة، وتحسين ظروف العمل، وإعداد برامج تدريبية لنشر ثقافة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بين الموظفين والوزارة.

دراسة الشباطات (2018): هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم حوكمة الجامعات كأسلوب لممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، والدور الذي تلعبه الجامعات الحكومية والخاصة في مفهوم حوكمة الجامعات

الأردنية والأثر الذي يعزز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما يخلق ضرورة ملحة لمراقبة هذا الدور وتقييمه. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: توافر الشفافية في العملية الإدارية والتنظيمية للجامعات، منح حق مساءلة إدارة الجامعة ومحاسبة الشخص المسؤول ومراقبة الأعمال، والمشاركة في تطوير وتحسين العملية التعليمية، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: التنسيق المستمر بين الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وتحديد سياسات واضحة للإختيار والتعيين لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية تعتمد على مبدأ الكفاءة كشرط أساسي، تفعيل دور المجالس واللجان في الجامعات في تعزيز المساءلة.

دراسة (Costa 2018): ركزت الدراسة على التعرف إلى مسألة الفساد ومكافحة الفساد كأحد أهم التحديات التي تواجه البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء من خلال تحليلات للأحكام المتعلقة بمسائل الفساد المنصوص عليها في الاتفاقيات والمبادئ الدولية، وقواعد ومعايير اتحادات النفط والغاز والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية والمتعددة الأطراف، كما تناولت الدراسة على وجه الخصوص كيفية قيام شركة (بتروبراس) شركة النفط والغاز البرازيلية الضخمة بالاستجابة إلى الفساد في مدونة المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بها، من خلال تحليل مقارنة لسياسة وممارسات شركة بتروبراس، كما تم التعبير عن المدونات المسؤولية الاجتماعية للشركات والأحكام ذات الصلة المتضمنة في الإطار الدولي. وقد قدمت الدراسة توصيات الوصول إلى أي مدى تتوافق الأحكام الواردة في مدونة المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بشركة بتروبراس مع معتقدات نظام الإطار الدولي الحالي.

دراسة العراجنة (2018): هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر حوكمة القطاع العام بأبعادها المختلفة والمتمثلة في: المشاركة والمساءلة، الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، الجودة التنظيمية، سيادة القانون، والتنمية البشرية في الحد من الفساد الإداري في دول العالم المختلفة والمقارنة فيما بينها. وتعد هذه الدراسة إيضاحية وتحليلية؛ فهي من حيث الغرض قصدت توضيح العلاقة السببية بين المتغيرات من وجهة نظر إدارية، ودراسة تحليلية حيث اعتمدت في التوصل إلى النتائج والاستنتاجات على تحليل البيانات الواردة عن متغيرات الدراسة في التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية الثلاث وهي الشفافية الدولية، مجموعة البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمتعلقة بالدول مجتمع الدراسة وهي (163) دولة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لحوكمة القطاع العام بدلالة أبعاده مجتمعة في الحد من الفساد الإداري، كما أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لجميع أبعاد حوكمة القطاع العام منفردة في الحد من الفساد الإداري، ووجود فروق معنوية لكل من مؤشرات مدركات الفساد وحوكمة القطاع العام تبعا للمناطق الرئيسية المختلفة في العالم، ولا يوجد فروق معنوية في مؤشرات مدركات الفساد بين الدول العربية وباقي دول العالم مجتمعة، في حين بينت الدراسة وجود فروق معنوية بين الدول العربية والدول غير العربية في حوكمة القطاع العام وتميل هذه الفروق لصالح الدول غير

العربية. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: التأكيد على الاهتمام بنتائج التقارير الدولية التي تصدر في مجال حوكمة القطاع العام والفساد الإداري ومحاولة الاستفادة من البيانات المنشورة من قبل المنظمات العالمية، وضرورة تفعيل مبدأ المشاركة الشعبية والمساءلة للموظفين والمسؤولين الفاسدين والاهتمام بالاستقرار السياسي.

دراسة الغالية (2017): حاولت الدراسة التعرف إلى أثر المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية (الزكاة، القرض الحسن، التبرعات، حصة الاستثمار المحلي، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تمويل قطاعات الزراعة والصناعة) على تنافسية المصارف الإسلامية. وتمثلت عينة الدراسة بمجموعة من المصارف الإسلامية الأردنية والسعودية. استخدمت الباحثة التحليل الإحصائي. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية المصارف الإسلامية، وتمثل الأثر بعلاقة طردية ما بين كل من الزكاة، حصة الاستثمار المحلي، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تمويل القطاعات التنموية وما بين تنافسية المصارف الإسلامية. أما العلاقة العكسية فظهرت ما بين التبرعات والقرض الحسن وبين التنافسية وذلك راجع لحدثة الاهتمام بالتطبيق لكل منهما. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة توحيد المصارف الإسلامية لمعايير المسؤولية الاجتماعية. دراسة الردايدة (2016): ركزت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظر الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (432) موظف تم اختيارهم عشوائياً. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود اهتمام كبير وملحوس بتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه كافة الفئات المستهدفة (المجتمع، البيئة، متلقي الخدمة، الموظفين، الشركاء، الموردين، الدولة والحكومة، والمؤسسات الأخرى وذوي الاحتياجات الخاصة)، اهتمت الجمارك الأردنية بالعمل على ابتكار سياسة الحوافز في مجالات عمل المسؤولية الاجتماعية، وتبني عملية التخطيط الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية. ومن توصيات الدراسة: المحافظة على المستوى المرتفع بالمسؤولية الاجتماعية، تفعيل دور الإعلام الجمركي بما يظهر دور دائرة الجمارك الأردنية في المسؤولية الاجتماعية سواء داخل أو خارج الدائرة.

دراسة (Marino, Soares, Luca and Vasconcelos 2016):

حاولت الدراسة التعرف إلى العلاقة ما بين مؤشرات الحوكمة العالمية الصادرة عن البنك الدولي (WGI) وبين مؤشرات التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلدان المشاركة في مجموعة دول بريكس والتي تضم خمس دول هي (البرازيل، روسيا، الهند، الصين، وجنوب أفريقيا)، حيث قامت الدراسة بتقييم قواعد البيانات لعدد من المنظمات الدولية للفترة من 2005 إلى 2012 وباستخدام أسلوب التحليل الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود علاقة إيجابية بين دليل التنمية البشرية ومؤشرات فعالية الحكومة، وبينت الدراسة وجود علاقة سلبية بين الناتج الإجمالي والمشاركة والمساءلة، وأظهرت

الدراسة قوة العلاقة بين مؤشرات الحوكمة وبين مؤشر التنمية البشرية مقارنة بعلاقتها بالناتج المحلي الإجمالي.

دراسة (Sharma and Sinha 2015): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تأثير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، ومدرس) على الالتزام المنظمي لأعضاء هيئة التدريس في المعاهد التقنية الخاصة في منطقة هاينا الهندية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في المعاهد التقنية في منطقة هاينا الهندية والبالغ عددها (28) معهد، تم إختيار عينة عشوائية بلغت (650) عضواً، استخدم الباحث الإستبانة. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتفاعل كل من عاملي الرتبة الأكاديمية والجنس على الالتزام المنظمي الكلي؛ مما يعني أنه ضمن رتبة أكاديمية معينة، فإن للجنس تأثير على الالتزام المنظمي وكان تأثيره الأكبر في رتبة أستاذ مشارك، في حين وجدت الدراسة أن تأثير الجنس منفرداً على الالتزام المنظمي لأعضاء هيئة التدريس ليس دالة معنوية. ومن توصياتها إجراء دراسات أخرى لتفسير أسباب تأثير الرتبة الأكاديمية على الالتزام المنظمي لأعضاء هيئة التدريس في المعاهد التقنية الهندية.

دراسة العبدالة (2015): ركزت الدراسة التعرف إلى بيان أثر تطبيق الشفافية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ومعرفة مستوى الشفافية بأبعادها: المصدقية، الوضوح، المشاركة، الإفصاح. والمسؤولية الاجتماعية بأبعادها: الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري في المؤسسات العامة الأردنية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وأسلوب المسح الاجتماعي. نتائج الدراسة أظهرت أن مستوى تطبيق الشفافية في المؤسسات العامة الأردنية جاء بدرجة مرتفعة. وأن مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العامة الأردنية جاء بدرجة مرتفعة. وأن هناك أثراً للشفافية وكل بُعد من أبعادها في المسؤولية الاجتماعية وأبعادها. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: إجراء مزيد من الدراسات حول الشفافية والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العامة الأردنية التي لم تشملها عينة الدراسة، وتعديل بعض القوانين لتتمكن المؤسسات العامة الأردنية من القيام بمسؤوليتها الخيرية تجاه المجتمع.

دراسة (Ahmad and Saleem 2014): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر الحوكمة في التنمية البشرية في مختلف بلدان العالم، والتي أجريت في باكستان، وهدفت الدراسة إلى تحديد مؤشرات الحوكمة الهامة التي تؤثر على التنمية البشرية، حيث تم أخذ مؤشر التنمية البشرية (HDI) في مختلف بلدان كمتغير تابع والمؤشرات الستة للحوكمة (WGI) كمتغير مستقل. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن فعالية الحكومة هي أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً على التنمية البشرية وأن أقلها تأثيراً المشاركة والمساءلة وجاء ترتيب أثر أبعاد الحوكمة على التنمية البشرية: فعالية الحكومة، تلاها الجودة التنظيمية، ثم الاستقرار السياسي، ثم سيادة القانون، ثم السيطرة على الفساد، وأخيراً المشاركة والمساءلة.

دراسة (Charron, Lewis and Victor 2013): حاولت الدراسة التعرف على جودة الحوكمة في بلدان الاتحاد الأوروبي، حيث حددت الدراسة أبعاد جودة الحوكمة بانخفاض الفساد، والخدمات العامة الخالية من التحيز، وسيادة القانون، وأجريت الدراسة على سبع وعشرين دولة أوروبية وهي الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي. وبينت الدراسة أن دول شمال أوروبا حصلت على قيم عالية في مؤشر جودة الحوكمة، المجموعة الثانية دول جنوب أوروبا المطللة على البحر المتوسط بالإضافة إلى أستراليا وسلوفانيا، المجموعة الثالثة فقط اشتملت على الدول التي انضمت حديثاً للإتحاد الأوروبي، والتي حصلت على معدلات متوسطة على مؤشر جودة الحوكمة وجاء في نهاية السلم المجموعة الرابعة والأخيرة والتي تضم الدولتين اللتين انضمتا أخيراً إلى الإتحاد الأوروبي التي حصلت على أقل قيم في مؤشر جودة الحوكمة هما كرواتيا ورومانيا. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مؤشر جودة الحوكمة ومؤشر التنمية البشرية في الدول الأوروبية. ومن التوصيات التركيز وزيادة الجهود في تحسين وضع الدول على مؤشر جودة الحوكمة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: تناولت الدراسة الحالية الحوكمة الرشيدة بوصفه متغيراً مستقلاً، والالتزام المنظمي متغير تابع، وكونها دائرة حكومية تابعة لقانون ودستور المملكة الأردنية الهاشمية؛ فقد تم اعتماد معايير الحوكمة الرشيدة الصادرة عن وزارة تطوير القطاع العام لعام 2017 في المملكة الأردنية الهاشمية والمتمثلة في: سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة. أضافت هذه الدراسة متغير المسؤولية الاجتماعية كمتغير مُعَدِّل لهذا الأثر، ومن جانب آخر تميزت الدراسة الحالية في تطبيقها على دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الحدودية الجمركية وهي من الدوائر الهامة في المملكة الأردنية الهاشمية؛ التي تدعم الاقتصاد الوطني وتحقيق الأمن والأمان الاقتصادي للمجتمع الأردني. بعض الدراسات السابقة اعتمدت على معايير الحوكمة الرشيدة بما يتماشى مع المنظومة التعليمية، وبعضها اعتمدت على ثلاثة معايير فقط للحوكمة: الشفافية، المساءلة، المشاركة. ومنها تناولت الحوكمة من منظور الفساد الإداري، وأضافت لأبعاد الحوكمة: الاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، والتنمية البشرية. وبعض الدراسات حددت أبعاد جودة الحوكمة بانخفاض الفساد، والخدمات الخالية من التحيز، وسيادة القانون. وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الالتزام المنظمي المتمثلة في: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري. كما تناولت الدراسة الحالية المسؤولية الاجتماعية كمتغير مُعَدِّل يعمل على تحسين أثر الحوكمة الرشيدة في الالتزام المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية والمراكز الجمركية. بعض الدراسات السابقة أظهرت دور المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل، وبعضها أظهر دور المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع.

الإطار النظري

ماهية الحوكمة الرشيدة: حظي مفهوم الحوكمة في السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً من قبل العديد من المنظمات الدولية والإقتصادية في مختلف دول العالم نظراً للأهمية والفوائد النسبية للمنظمات، ونتيجة لبعض العوامل التي ارتبطت بالظروف الاقتصادية في مختلف دول العالم، خصوصاً في أعقاب الإنهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي بدأت بالأزمة المالية الآسيوية عام 1997 مروراً بانتهاء العديد من الشركات العالمية الكبرى عام 2001 والتي أعقبتها صدور قانون ساربنز أوكسلي عام 2002 وانتهت بالأزمة المالية العالمية عام 2008 (بلبع، 2016، 324). ولهذا أصبحت الحاجة ملحة لوجود القوانين واللوائح التي تتسم بالاختصار والعمومية والشفافية والسهولة والوضوح والإيجابية، والتي تنظم وتحكم عمل المنظمات وتحمي حقوق أصحاب المصالح (سوليفان، 2006، 5).

مفهوم الحوكمة: عرفت (Organization for Economic Cooperation and Development) مفهوم الحوكمة: مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والضوابط والإجراءات تحكم العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح، وتوفر حوكمة الشركات الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة وتحديد طرق إنجاز الأهداف إضافة إلى مراقبة الأداء (GAIT, 2017, 4). مفهوم الحوكمة الرشيدة: هي الإدارة الرشيدة القائمة على الشفافية والنزاهة والمشاركة والإنصاف ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة والمساءلة والمحاسبة دون تمييز وسيادة القانون وتطبيقه على الجميع سواسية، ويمكن تطبيق الحوكمة الرشيدة في القطاع العام والقطاع الخاص، وفي أي مجال سواء كان مجال تقديم السلع أو الخدمات (أبو النصر، 2015، 45). كما عرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (2015): بأنها ممارسة السلطة الإدارية والسياسية والاقتصادية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها.

وترى الباحثة أن مفهوم الحوكمة قد اكتسبت أهمية نتيجة الأزمات الإدارية والاقتصادية التي تعرضت لها منظمات كبيرة وعالمية، فأصبحت الأهمية متزايدة للحوكمة لدى منظمات الأعمال والاقتصاد؛ لما تحمله الحوكمة من مبادئ وآليات تؤسس وتعزز قيم سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة، وتعمل على محاربة الفساد وحماية حقوق أصحاب المصالح والعاملين في المنظمة، مما يقلل من الاختلالات الإدارية والاقتصادية التي تصيب المنظمات.

مبادئ الحوكمة الرشيدة: استناداً لعدد من المصادر والممارسات الدولية والمحلية ومجموعة المعايير المقبولة والمعترف بها من قبل المنظمات الدولية، فإن "أداة تقييم وتحسين الممارسات (GAIT, 2017) تشمل (9) مبادئ للحوكمة الرشيدة وكما أصدرتها وزارة تطوير القطاع العام في الإصدار الثاني لسنة 2017 كما يلي:

سيادة القانون: هو مبدأ للحكم يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات العامة والخاصة بما في ذلك الدولة نفسها، مسؤولة أمام القانون، ويتم تطبيقها على قدم المساواة، ويتم الفصل فيها بشكل

مستقل، التي تتسق مع القواعد والمعايير الدولية لحقوق الإنسان. كما يتطلب اتخاذ التدابير اللازمة لضمان التقيد بمبادئ سيادة القانون، المساواة أمام القانون، المساءلة أمام القانون، العدالة في تطبيق القانون، فصل السلطات، المشاركة في صنع القرار، اليقين القانوني، والشفافية الإجرائية والقانونية (تقرير الأمين العام: سيادة القانون والعدالة الانتقالية في مجتمعات الصراع ومجتمعات ما بعد الصراع ((S/2004/616)).

الشفافية: توفير جميع المعلومات اللازمة لمتلقي الخدمة بدقة ووضوح وبشكل محدث من حيث التشريعات، الاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأنظمة والإجراءات الداخلية، العمليات الإدارية والمالية، والقرارات المتعلقة بخدماتها العامة، والقيام بشكل دوري بنشر وإيصال المعلومات بطريقة واضحة وشاملة مع الحفاظ على سرية البيانات التي تستدعي ذلك (Mansur & Tangl, 2018).
المساءلة: هي القدرة على محاسبة المسؤولين عن نتائج قراراتهم، وتمثل رقابة مجتمعية من قبل الأفراد والمنظمات غير الحكومية على أداء المسؤولين الحكوميين (البسام، 2014، 195).
المشاركة: منح أصحاب العلاقة داخلياً وخارجياً حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار في الدائرة، من خلال المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير وتقييم الاستراتيجيات وإجراءات العمل وتقديم الخدمات (البسام، 2014، 195).

وترى الباحثة أن مبدأ المشاركة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية يكون من خلال وضع آليات عمل لتعزيز ثقافة التواصل والحوار بين المديرين والموظفين بالإضافة لجلسات العصف الذهني، وخلق بيئة عمل داعمة وتوافقية ومناخ تنظيمي صحي وسليم.

النزاهة: التعامل بعدالة من خلال تجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز، مع الاعتراف واحترام حقوق الآخرين، وعدم استغلال المنصب لأي فائدة غير مشروعة أو استغلال المعلومات لمصالح شخصية، ووضع التشريعات والإجراءات والآليات التي تضمن محاربة الفساد، وعدم قبول الوساطة والمحسوبية بأي شكل من الأشكال (UNDP, 2015).

الإنصاف: هي المساواة بين صغار وكبار المستثمرين، وبين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء، والمساواة والعدالة بين الموظفين، وأن الجميع سواسية أمام القانون ولهم الحق في التمتع بحقوقهم بشكل متساوية ومتكافئ ضد أي تمييز أو عنصرية أو تحيز (GAIT, 2017).

الفاعلية: وضع الإستراتيجيات والاهداف والإجراءات من أجل تحقيقها، والعمل على إنجاز مهامها بشكل متكامل وشامل، وذلك بعد القيام بإجراء التحليلات المستندة إلى الأدلة، بهدف التنفيذ الفاعل والمتوازن، مما يضمن تعزيز الصالح العام وتحقيق التنمية الشاملة (وزارة تطوير القطاع العام، 2017).
الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال القيام بإجراء الدراسات واختيار البدائل المتاحة التي تحقق أعلى المنافع، وضمان الموازنة بين متطلبات العمل والموارد المتاحة، والعمل على تحديد معايير لرفع كفاءة العمليات والإجراءات والموظفين (ابو النصر، 2015).

الاستدامة: القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، من خلال محاولة الوصول إلى توازن بين الأهداف المختلفة والمصالح قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، بهدف ضمان استدامة الموارد المالية والبشرية، وتحقيق التنمية الاجتماعية، والمحافظة على البيئة (رشيد وجلاب، 2015).

الالتزام المنظمي: إن العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة لكافة المجالات، وأساس هذه النهضة هو وجود المنظمات الإدارية الرامية إلى تقديم أفضل الخدمات لمتلقي الخدمة وإشباع حاجات موظفيها ووجود علاقة روحية بين الفرد ومنظمته (السالم وصالح، 2000، 418)، ويعدّ العنصر البشري هو الجانب المهم في أي منظمة من خلال ما يبذله من جهد وأداء وظيفي وفاعلية تساهم في رفع مستوى أداء المنظمة وكفاءتها (العجمي، 1999، 50)، فالالتزام المنظمي للعاملين هو المفتاح الأساسي لفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم البعض من جانب وانسجام الأفراد ومنظمتهم من جانب آخر (علاونه، 2006، 34). إن للالتزام المنظمي أهمية كبرى في مجال الفكر الإداري، ومن أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارة في المنظمات (رويم، 2010، 97)؛ كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية جيدة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة الماسة لدراسة علم سلوك الإنسان في تلك المنظمات بغرض تحفيزهم وزيادة ولاء وانتماء العاملين في المنظمة والإيمان بأهداف وقيم المنظمة (السعود وسلطان، 2009، 126).

مفهوم الالتزام المنظمي: إن الالتزام شعور إيجابي، يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها، حيث إن الالتزام بشيء سواء كان فكرة أو عقيدة أو شخص يعني الانتساب إليها (الحسين، 2012، 268)، كما عرف (عامر وقنديل، 2010، 255) الالتزام هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصوله على مردود مالي قليل. أما تعريف المنظمة كما ذكرها السالم (2015، 23) بأنها وحدة اجتماعية هادفة وإنها تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود موضحة ومحددة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة؛ بمعنى أن المنظمة تحتوي على موظفين لهم أهداف شخصية يسعون لتحقيقها، وأن المنظمة لها أهداف تسعى لتحقيقها، وأن هناك علاقة تبادلية بين المنظمة والموظفين، لذا يعدّ الالتزام المنظمي أحد أهم المحاور الضرورية لعملية التنمية الإدارية والنهج الإداري السليم في المنظمة ويعدّ قيمة بحد ذاته، للالتزام المنظمي تعريفات عديدة وذلك لاختلاف المداخل التي تناولها علماء الإدارة ومنها:

- استعداد الفرد لبذل الجهد والطاقة والإخلاص لصالح المنظمة، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة وتقبل أهدافها وقيمها الأساسية (Kanter, 1968, 143).
- هو مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة، وتمتع الفرد بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع المرؤوسين داخل المنظمة التي يعمل بها (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974).

- عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة وارتباطه بها، والارتباط مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل (Meyer & Allen, 1990).
- أهمية الالتزام المنظمي في المنظمة: أهمية الالتزام المنظمي للأفراد العاملين تجاه المنظمة يمكن تلخيصها بالأسباب التالية:
- الالتزام المنظمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، مثل معدل الدوران الوظيفي وترك العمل بالمنظمة والغياب والتأخر عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي (Larson & Fukami, 1984, 223).
- الالتزام المنظمي يمثل عنصراً مهماً في قوة العلاقة الإيجابية بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في بعض الأوقات الحرجة للمنظمة التي لا تستطيع فيها تقديم الحوافز المادية أو المعنوية الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء (Steers, 1977, 49).
- يعطي الالتزام المنظمي للأفراد تجاه المنظمة مؤشراً أقوى من الشعور بالرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم (Marsden, Kalleberg & Cook, 1993, 369) والمساهمة في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الناتج القومي.
- يحقق الالتزام المنظمي عند الأفراد العاملين للمنظمة السمعة الطيبة (Mowday, Porter & Steers, 2013)، مما يساعد على جذب رأس المال البشري ذي المعرفة والخبرة والمهارة، والحصول على موظفين موالين للمنظمة التي يعملون بها.
- يحقق الالتزام المنظمي عند الأفراد العاملين الشعور بالانتماء إلى كيان اجتماعي متمثل بالمنظمة، وعلاقة الارتباط والتكامل التي تنشأ بين الفرد والمنظمة تنعكس وتمتد إلى حياته الخاصة خارج نطاق العمل، فالموظف ذو الالتزام المنظمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من السعادة والرضا والارتباط العائلي (Romzek, 1989, 652).
- أبعاد الالتزام المنظمي: أخذت دراسة الالتزام المنظمي في المنظمات أبعاداً كثيرة ومختلفة، من مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة للالتزام المنظمي إلى دراسة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة للالتزام المنظمي (Mathieu & Zajac, 1990, 171)، كما تعددت الأبعاد التي طرحها الباحثون والمهتمين بدراسة الالتزام المنظمي، إلا أن هناك ثلاث أبعاد شكلت أعلى نسبة إتفاق بين الباحثين في الالتزام المنظمي وهي: الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام الإستمراري، ويعدّ Porter رائداً من الرواد في هذا الجانب، فقد أسهم في تحديد بعدين هما: التطابق بين أهداف وقِيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة، وفيما يلي توضيح لأبعاد الالتزام المنظمي الثلاثة: (Meyer & Herscovitch 2001; Meyer & Allen, 1991; جرينبرج وبارون, 2004; Kreithner, Robert & Kinicki, 2007; الصيرفي, 2009; عامر وقنديل, 2010; عباس, 2011; دودين, 2012):

الالتزام العاطفي: هو أقوى هذه الأبعاد وهو الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة، يشير (1991, 67) Meyer and Allen بأنه الاندماج والارتباط العاطفي بقيم وأهداف المنظمة، أما (Jaros, 1993, 952) Jermer, Koehler and Sincich فيرى أن الالتزام العاطفي هو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط نفسياً بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر مثل (الحنان، السعادة، الرغبة، التعلق، الولاء، الإلتواء).

وذكر (2011, 33) Choong, Wong and Lau بأنه يعكس الإرتباط النفسي للفرد مع منظمته من خلال مشاعر العاطفة والحب للمنظمة، فالموظف سيكون شدة إلتزامه الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقعة الوظيفي. وبالتالي سيكون معدل غيابه أقل ولديه دافعية قوية للعمل داخل المنظمة ليظهر مدى إلتزامه وولاءه للمنظمة (2012, 357) (Alniacik, Alniacik, Akcin & Erat).

وعليه فإن الالتزام العاطفي كما أظهرت دراسة (2015) Izzati, Suhariadi and Hadi يمثل مؤشراً إيجابياً أو إحساساً عاطفياً من الموظف تجاه المنظمة، بما يعني أن الموظف الذي يمتلك التزاماً عاطفياً بمستوى عال يبقى في المنظمة؛ بسبب علاقة الحب والود التي تربطه بالمنظمة ويشعر بأنها ملكه الخاص (مببضين والأكلبي، 2019، 148). وأيضاً هو قوة الفرد ورغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه يشعر بالرغبة في تحقيق أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة في تحقيق أهدافها لأنها تتماشى مع أهدافه وقيمته، وتوليد الشعور بالفخر والاعتزاز والولاء بأنه منتمٍ للمنظمة (2012, 136) (Maqsood, Hanif, Rehman & Glenn).

الالتزام المستمر: إنه قيمة المنافع والقيم الاستثمارية التي من الممكن أن يحصل عليها الفرد لو استمر بالعمل في المنظمة التي يعمل بها، مقابل ما يخسره الفرد في حال اتخذ قراراً للعمل في منظمة أخرى (2012, 357) (Alniacik et al.).

ويرى (1991, 67) Meyer and Allen بأن الالتزام المستمر هو الوعي بالتكاليف المصاحبة لتترك العمل، أما (1993, 953) Jarose et al. يرى أن الالتزام المستمر بأنه الدرجة التي يشعر الفرد من خلالها أنه مجبر على العمل في تلك المنظمة نتيجة التكاليف المالية التي تصاحب ترك العمل في المنظمة، فقد تكون هذه التكاليف مادية أو معنوية مثل فقدان المزايا المعتمدة على الأقدمية (الترقية، التقاعد، الاتصال والتواصل مع زملاء العمل)، بالإضافة إلى الجهد المطلوب لاكتساب مهارات جديدة في حال الانتقال للعمل في منظمة أخرى جديدة تتطلب مهارات ليست متوفرة لدى الموظف (2000, 92) (BamBacas, Hartmann &).

فالذي يحكم الالتزام الاستمراري في العمل هو درجة أو مستوى المنافع التي يحصل عليها الفرد من المنظمة التي يعمل بها (2013, 694) (Deniz et al.)، أي مقارنة التبادل النفعي بين الفرد والمنظمة، ويطلق عليه الالتزام المحسوب (مببضين والأكلبي، 2019، 149)، أي ارتباط الفرد بالمنظمة قائم على أساس

النظرة المالية بمعنى استمراره بالعمل داخل المنظمة مرتبط بحجم العوائد والمنافع التي يحصل عليها من المنظمة (Salazar-Fierro & Bayardo 2015).

وحسب ما يرى (Meyer and Allen 1991) هو أضعف أنواع الالتزام المنظمي لأن التزام الموظف بالعمل في المنظمة يكون لتجنب خسارة في حال تركه لعمله داخل المنظمة.

الالتزام المعياري: هو الواجب الأخلاقي للموظف بالبقاء في المنظمة لأنه يجب عليه القيام بذلك (Breitsohl & Ruhle, 2013)، فهو الارتباط النفسي الفردي بالمنظمة (Maldonado, Guillen & Carranza, 2011, 123)، فيظهر السلوك الأخلاقي الفردي استناداً إلى إيمانه لرؤية وأهداف ومبادئ وقيم المنظمة (Kyei-Poku & Miller 2013).

ويشير (Meyer and Allen 1991, 67) بأنه شعور الفرد بالواجب والتعهد بالإستمرار في العمل داخل المنظمة، ويراه (Lagomarisio and Cardona 2003, 196) بأنه شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء والاستمرار في المنظمة تابع من القيم والمبادئ الشخصية والتنشئة الاجتماعية التي يحملها الفرد قبل أو بعد دخوله في المنظمة، إن هذا الشعور قد يتعزز بالدعم والتحفيز الذي يتلقاه الفرد من المنظمة مثل السماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفاعله الإيجابي بالمشاركة في رسم سياسات المنظمة ووضع الأهداف (Sheik Mohamed & Anisa, 2012).

إن القيم العائلية والتنشئة الإجتماعية والأعراف والقيم الدينية التي يؤمن بها الفرد الأثر الكبير في تكوين الالتزام المعياري (Meyer and Allen, 2006)، ويرى بعضهم بأنه يتداخل بشكل كبير مع الالتزام العاطفي بسبب ارتباطهما في تفسير دوافع وأسباب الالتزام لدى الفرد تجاه منظمته (مببضين والأكلبي، 2019، 148)، ويكون هذا الالتزام المعياري قوياً جداً في الثقافات الجماعية التي تلتزم وتشجع العمل الجماعي مثل الثقافة اليابانية، ويكون في أدنى مستوياته في الثقافة الفردية كالثقافة الأمريكية التي تتجلى فيها النزعة الفردية (Sheik Mohamed & Anisa, 2012).

وترى الباحثة لكي تستطيع دائرة الجمارك الأردنية تحقيق أعلى مراتب الالتزام المنظمي لدى الموظفين فلا بد أن تتوافر أبعاد للالتزام المنظمي، وبالأخص اهتمامها بالبُعد العاطفي والبُعد المعياري. فالالتزام العاطفي هو مدى إدراك العاملين لخصائص وسمات تميز عملهم عن العمل في مكان آخر، مثل الإستقلالية، الشعور بأهمية الموظف، تمكين العاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات، ووجود مناخ تنظيمي صحي وسليم، فيكون الالتزام المنظمي عند العاملين أقرب ما يكون إلى شعورهم بالحب والفخر والاعتزاز للعمل في دائرة الجمارك الأردنية. والالتزام المعياري فكلما قدمت الدائرة للموظفين ما يحقق لهم بقاءهم واستمرارهم بالعمل كلما كان ملزماً للموظف أخلاقياً وأدبياً للبقاء والاستمرار بالعمل وتبني أفكار وسياسات الدائرة والسعي لتحقيق أهدافها. أما الالتزام المستمر ممكن إطلاق عليه إلتزام المصلحة: لأنه مبني على مدى توفر مصلحة للموظف في تحقيق مكاسب مالية واستثمارية من استمراره

بالعمل وهو من أضعف صور الالتزام المنظمي، لكن ممكن أن تستخدمه الدائرة بتقديم الحوافز والمكافآت للحفاظ على العاملين الذين يمتلكون الكفاءات والخبرات والمعرفة.

المسؤولية الاجتماعية: لا يمكن لمنظمات الأعمال أن تنمو وتتطور وهي تعمل بالطرق التقليدية بعيداً عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمجتمع وأفراد المنظمة، لذا تعدّ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من المواضيع الهامة التي أثارت ولا تزال تثير جدلاً واسعاً، ففي إطار تطور بيئة الأعمال وفلسفة الحكم الجيد (الحوكمة) (بليغ، 2016، 381)، يتطلب الوضع أن تتبنى المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص أدواراً اجتماعية تحاول من خلالها تعزيز مشروعية وجودها، وتطوير أدائها، وتحسين سمعتها في البيئة الخارجية، والاهتمام بالأفراد العاملين لديها في النواحي الإنسانية والأخلاقية وضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في البيئة الداخلية (الغالي وأدريس، 2015، 530). وقد ركز العديد من الباحثين على ضرورة ابتعاد منظمات الأعمال عن مفهوم الإهتمام بالأرباح فقط كهدف وحيد لنموها واستمرارها. وبعدما طرح الباحث "بيتر دركر" المسؤولية الاجتماعية كأحد المجالات التي يفترض بمنظمات الأعمال أن تتبنى أهدافاً اجتماعية، وأن تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية في البيئة الداخلية والخارجية (نجم، 2005، 196).

مفهوم المسؤولية الاجتماعية: يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى واجب الإدارة في المنظمات لاتخاذ قرارات والتصرف بطريقة من شأنها زيادة رفاهية المجتمع وتحقيق مصالحه بالإضافة الى مصالح المنظمات (العامي والغالي، 2011، 93).

- عرفهما مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة بأنها التزام أخلاقي لمؤسسات الأعمال والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية والحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع ككل.

- التزام المنظمة بالعمل بالطرق التي تخدم مصالحها وأصحاب المصالح (Schemerhron, 2001, 126).

- التزام قطاع الأعمال بمتابعة السياسات واتخاذ القرارات والأعمال التي تفيد المجتمع (Williams, 2002, 84).

- أنها التزام إنساني وأخلاقي وطوعي يعكس الرغبة الحقيقية الصادقة للمنظمة للعمل بأبعد من الماديات الاقتصادية والقانونية واتخاذها لمجموعة من القرارات والممارسات التي تعبر عن مساعي نبيلة تهدف إلى تحقيق ما هو خير ورفاه للمجتمع الذي تعمل فيه (رشيد وجلاب، 2015، 95).

وأوضح كل من (ديسلر 1992، 810؛ Jones, George and Hill, 2000, 162) المزايا التي يمكن أن تحققها المنظمات إذا ما أخذت بمنحنى المسؤولية الاجتماعية التي تتمثل في: (1) تعزيز صورة المنظمة لدى المجتمع، (2) يعتمد نمو الأعمال على مستوى مسؤوليتها الاجتماعية، (3) مساعدة المنظمة في تخفيض الحاجة لأن تفرض الأطراف الرسمية القوانين والأنظمة الإضافية التي تفرض أعباء وتكلفة عليها، (4) تحقيق فائدة للعاملين والمجتمع من اضطلاع المنظمات بالدور الاجتماعي لها، (5) نوعية الحياة إجمالاً

ستكون أفضل فيما إذا التزمت المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية، (6) ازدياد أعمال ومشروعات المنظمات وما يلزم ذلك من زيادة في أرباحها في حال العناية والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الآتي (Carroll & Buchholtz, 2014, 40; Carroll, 1991, 404):
البُعد الإقتصادي: ويشير إلى أن المنظمات عليها الالتزام بتوفير السلع والخدمات التي تلبى الحاجات الاستهلاكية للمجتمع والأفراد، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لنتج سلع وخدمات بجودة عالية، وكون المنظمة تحقق ربحاً فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى مثل: المنافسة العادلة، احترام قواعد المنافسة، منع الاحتكار، عدم الإضرار بالمستهلك (فلاق، 2016، 53).
البُعد القانوني: الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات التي تحكم المجتمع، بمعنى طاعة القوانين (فلاق، 2016، 54)، إن اهتمام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية يتناول عدة مواضيع مثل: قوانين حماية المستهلك، عدم الإتجار بالمواد الضارة، حماية الأطفال صحياً وثقافياً، حماية المستهلك من المواد المزيفة والمزورة. أما بالنسبة لحماية البيئة، منع التلوث البيئي، كيفية التعامل مع مخلفات عمليات التصنيع، منع الاستخدام التعسفي للموارد الطبيعية. أما بالنسبة للسلامة والعدالة، احترام حقوق الإنسان بمنع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين، الاهتمام بظروف العمل، ومنع استخدام المسنين وصغار السن بالعمل، والتقليل من إصابات العمل، التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي، والاهتمام بالمرأة وظروفها الخاصة، ومراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة (الغالي والعامري، 2006، 5).
البُعد الأخلاقي: هو استيعاب الجوانب الأخلاقية والسلوكية والقيم في المجتمع، وعندما تراعي المنظمة الأخلاق فإنها تعمل بما هو صحيح وحق وعادل وتتجنب الإضرار (الريبي، 2010، 12)، وهي تعدّ رموزاً غير مكتوبة وغير مقيدة بقوانين ملزمة، وتحترم المبادئ والقيم والعادات والتقاليد والدين في المجتمع، وكل ما له علاقة باتجاهات المجتمع، والتي تذهب إلى ما هو أبعد من الأطر التي يحددها القانون مثل: المعايير الأخلاقية، مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف، مراعاة حقوق الإنسان. أما بالنسبة للأعراف والقيم الاجتماعية، احترام العادات والتقاليد، مكافحة المخدرات والممارسات الأخلاقية، احترام وجهات النظر المختلفة للمجتمع (فلاق، 2016، 54).

البُعد الخيري: يهتم هذا البُعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وإن التصرف كمواطن صالح يساهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة، وتعتبر المسؤولية الخيرية للمنظمات مسؤولية طوعية وليست إلزامية بحكم القانون، وهي جزء من دور المنظمات على المستوى الوطني والمحلي (الخفاجي والغالي، 2009، 57) مثل: مشاركة المجتمع في المناسبات الوطنية والدينية، المشاركة في النكبات والكوارث الطبيعية، مشاركة الحكومة في حل مشكلات الفقر والبطالة، تقديم خدمات صحية وتعليمية وثقافية ورياضية وترفيهية، رعاية دور الأيتام والمسنين، المحافظة على البيئة ونوعية الحياة من

خلال الاهتمام بنوع التغذية، الخدمات، النقل العام، والدوق العام، وتقديم الدعم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها.

وترى الباحثة أن هناك علاقة وثيقة بين متطلبات نجاح عمل دائرة الجمارك الأردنية ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع خاصة في بُعدي الاقتصاد والقانون، وعلى دائرة الجمارك الأردنية أن تقدم هذه المطالب الأساسية للمجتمع والذي هو من صميم عملها وبالأخص فيما يتعلق بقوانين حماية المستهلك والسلامة والعدالة وأمن المجتمع، ولكن بعيداً عن القوانين والتشريعات الإلزامية، وأن تقوم بتقديمها بروح المسؤولية الاجتماعية للمجتمع. أما بُعدي الأخلاق والخيري هي رغبات مشروعة للمجتمع يفضل أن تتبناها الدائرة. ويلاحظ أن (Carrol) قد رتب هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينهما، وأن إسناد أي بُعد على الآخر يمثل في الحقيقة حالة واقعية، فلا يمكن تحقيق البُعد الخيري إلا بعد أن تكون الدائرة قد قطعت شوطاً في إطار المسؤولية الاجتماعية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمع.

التأطير النظري لمتغيرات الدراسة: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة: ترى الباحثة من خلال مطالعتها والقراءة في كتب وأبحاث علماء الإدارة والعلوم الانسانية، في مواضيع الحوكمة الرشيدة، الالتزام المنظمي، والمسؤولية الاجتماعية، وفي هذه الدراسة تسلط الضوء على مشكلة الدراسة (المتغير التابع) تتمثل في الالتزام المنظمي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية، فنلاحظ أهمية دور الحوكمة الرشيدة بأبعادها في تحقيق الالتزام المنظمي بأبعاده لدى أفراد دائرة الجمارك الأردنية، وما تحويه من قوانين وتعليمات وتشريعات ومبادئ تؤطر العمل الجمركي. وكلما كان جو العمل يتسم بسيادة القانون ويطبق على الجميع دون تحيز أو محسوبية وبما يتماشى مع قوانين المملكة الأردنية الهاشمية ولا يتعارض معها بل هو مستمد من قانون المملكة وتشريعاتها. وأهمية الشفافية في توفير المعلومات اللازمة لسير العمل للعاملين وبدون تمييز أو عنصرية، وأهمية المساءلة وتحمل المسؤولية (الثواب والعقاب) سواء للمدير أو للموظف، وأهمية المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات وحل المشكلات واتخاذ القرارات. وأهمية النزاهة بعيداً عن العشوائية والمزاجية، وأيضا الإنصاف والعدالة في تكافؤ الفرص والمكافآت والحوافز وتوزيع المهام والصلاحيات. وأهمية الفاعلية والكفاءة في تحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة المادية والمعنوية ورأس المال البشري. وأخيراً الاستدامة من خلال زيادة المعرفة لدى العاملين في الدائرة وتمكينهم وعقد الورش والدورات التدريبية التي تجعل العمل في الدائرة يتمشى مع التغيرات البيئية واستيعابها، بحيث لا تكون حجرة عثرة في نمو الدائرة واستمراريتها وتحقيق رؤيتها المستقبلية. فبوجود هذه المبادئ التي قامت بإصدارها وزارة تطوير القطاع العام بالتعاون مع فريق سيجما (SIGMA) التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومشروع سيادة القانون المدعوم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) بإصدار دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة (GAIT) في القطاع العام، لتعزيز ممارسات الحوكمة وبما يتواءم

ويتكيف مع البيئة التشريعية والثقافة المؤسسية وإطار العمل التي تحكم القطاع العام، وبما يحقق المناخ التنظيمي الصحي والسليم لأجواء العمل داخل الدائرة، بالتالي سيولد شعور الانتماء والالتزام المنظمي من قبل العاملين في دائرة الجمارك الأردنية وبالأخص إذا لمس الموظف هذه الأبعاد بمنتهى الشفافية والعدالة، ويظهر دور المسؤولية الاجتماعية الذي تنتهجه دائرة الجمارك الأردنية وأثر التحسين الذي تحققه ويلمسه موظفو الدائرة والمجتمع بمختلف شرائحه، وضمن إطار الحوكمة الرشيدة، مما سيؤثر وبشكل إيجابي على التزام المنظمي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية وسيحقق ويزيد من الالتزام المنظمي بأبعاده المتمثلة في: الالتزام العاطفي، المعيارى والاستمراري، لذلك يظهر أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين أثر الحوكمة الرشيدة في تحقيق الالتزام المنظمي داخل الدائرة.

نوع وطبيعة الدراسة: تُعد هذه الدراسة إيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض، وتطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة؛ لأنها تربط بين السبب والأثر حيث تهدف إلى دراسة الحوكمة الرشيدة بأبعادها وأثرها في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في دائرة الجمارك الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية كدور مُعَدِّل في تحسين الأثر.

الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على استراتيجية المسح/ المعاينة حيث تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة بطريقة إلكترونية حسب تعليمات دائرة الجمارك الأردنية، وتحليل البيانات المجمعة للوصول إلى النتائج.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية وبمختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، والتشغيلية)، والبالغ عددهم (3538) موظفاً، والمكونة من (646) موظفاً في الدائرة الرئيسية و(2892) موظفاً في المراكز الحدودية الجمركية.

عينة الدراسة: تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة البالغ (3538) موظف في دائرة الجمارك الأردنية، وعليه فإن العينة الممثلة لمجتمع الدراسة هي (346) مستجوب وذلك استناداً للنجار، النجار والزعبي (2020، 153)، وعليه فقد قررت الباحثة توزيع (400) استبانة لضمان تمثيل المجتمع، تم استرجاع (367) استبانة، تبين منها أن عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (348) استبانة.

وحدة التحليل: جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية (عليا، وسطى، والتشغيلية) في دائرة الجمارك الأردنية.

طرائق جمع البيانات:

المصادر الثانوية: تم جمع البيانات المتعلقة في الإطار النظري للدراسة بالرجوع للمصادر الثانوية من الكتب العربية والأجنبية، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث العلمية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والمطالعة على مواقع الانترنت المختلفة. أما المصادر الأولية: اعتمدت الباحثة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة.

تم تقدير درجة موافقة أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (عالية جدا =5، عالية=4، متوسط=3، قليلة=2، قليلة جدا=1).

أداة الدراسة: تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من أربع أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: يشمل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يشمل فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير المستقل وهو الحوكمة الرشيدة، وقد تكون من تسع متغيرات فرعية هي: سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، والاستدامة.

الجزء الثالث: يشمل فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير التابع وهو الالتزام المنظمي، وقد تكون من ثلاث متغيرات فرعية هي: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري.

الجزء الرابع: يشمل فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير المُعَدِّل وهو المسؤولية الاجتماعية.

الإختبارات المخصصة لأداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة (الصلاحية)

- صحة المحتوى: تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال للتأكد من إمكانية الفقرات بالكشف عن متغيرات الدراسة وأبعادها. وفي ضوء ما ورد من ملاحظات وبعد تقييمها، قامت الباحثة بإدخال التعديلات على بعض الفقرات حتى تكون أكثر وضوحاً.

- اختبارات أداة الدراسة (الموثوقية): تم التأكد من ثبات أداة الدراسة واتساق فقراتها بالاعتماد على إختبار كرونباخ ألفا، لإختبار درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (النجار، النجار والزعي، 2013،

153؛ 184، 2010، Sekaran & Bougie):

جدول (1) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات متغيرات الدراسة

بالاعتماد على اختبار (Cronbach's Alpha)

الابعاد	قيمة كرونباخ ألفا
الحوكمة الرشيدة	.871
الالتزام المنظمي	.900
المسؤولية الاجتماعية	.843

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح من جدول (1) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة أن قيمة كرونباخ ألفا لفقرات المتغير المستقل (الحوكمة الرشيدة) قد بلغت (0.871)، وهي أكبر من القيمة المتعارف عليه للثبات (0.70). وأن قيم

معامل الإتساق الداخلي كرونباخ الفا لفقرات المتغير التابع (الالتزام المنظمي) قد بلغت (0.900)، وهي أكبر من القيمة المتعارف عليه للثبات (0.70). وأن معامل الإتساق الداخلي كرونباخ الفا للمتغير المعَدَّل (المسؤولية الإجتماعية) قد بلغت (0.843)، وهي أكبر من القيمة المتعارف عليه للثبات (0.70) (النجار، النجار والزعبي، 2013، 153؛ Sekaran & Bougie, 2010, 184).

الأساليب الإحصائية المتبعة: اعتمدت الباحثة استخدام برنامج (SPSS) لتحليل ومعالجة البيانات، حيث تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي للتوصل لفهم وإدراك شامل لعينة الدراسة والإعتماد على الإحصاء الاستدلالي لتحليل واختبار فرضيات الدراسة.

وصف الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة: يتضمن هذا الجزء وصفا للخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، موقع العمل، العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية:

جدول (2) وصف الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	311	89.4
	أنثى	37	10.6
	المجموع	348	100
الحالة الاجتماعية	أعزب	64	18.4
	متزوج	283	81.3
	مطلق	1	0.3
	المجموع	348	100
موقع العمل	الدائرة الرئيسية	131	37.6
	مركز جمركي تابع لها	217	62.4
	المجموع	348	100
العمر	أقل من 30 سنة	60	17.2
	30 - أقل من 40 سنة	111	31.9
	40 - أقل من 50 سنة	110	31.6
	50 سنة فأكثر	67	19.3
	المجموع	348	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	75	21.6
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	9	2.6
	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	145	41.7
	15 سنة فأكثر	119	34.2
	المجموع	348	100

3.4	12	مدير مديرية	المستوى الوظيفي
9.5	33	مساعد مدير مديرية	
19.6	68	رئيس قسم	
67.5	235	موظف	
100	348	المجموع	

يتضح من جدول (2) بأن فئة (الذكور) قد شكلت النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (89.4%)، بينما شكلت فئة (الإناث) ما نسبته (10.6%) من عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية هم من الذكور، وهذا يتوافق مع طبيعة العمل التي تتناسب بشكل كبير مع الذكور، واقتصار بعض الأعمال الإدارية والمكتبية على الإناث. كما يتضح من الجدول بأن الحالة الاجتماعية للغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هي (متزوج)، حيث بلغت نسبتهم (81.3%)، وهذا يشير إلى الاستقرار العائلي والاجتماعي الذي يتمتع به الموظفون. ويتضح من الجدول بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يعملون لدى (المراكز الجمركية التابعة)، حيث بلغت نسبتهم (62.4%)، وهذا يشير إلى تعدد المراكز الجمركية وتوزعها في مختلف أنحاء المملكة، إذ إنه وفقاً للمعلومات العامة الصادرة عن دائرة الجمارك الأردنية، فقد بلغ عدد المراكز (24) مركز جمركي موزعين كالاتي (8) مراكز حدودية، (2) مراكز جوية، (1) مركز بريد، (4) مراكز تابعة للمناطق الصناعية المؤهلة، (9) مراكز تخليص جمركي (www.customs.gov.jo). ويتضح من الجدول بأن غالبية أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم (من 30 - أقل من 40 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (31.9%)، وهذا يشير إلى أن غالبية الأفراد العاملين هم من فئة الشباب، وهذا يتوافق مع المهام والأنشطة التي تقوم بها دائرة الجمارك الأردنية وخاصة الأعمال الميدانية. ونلاحظ من الجدول أن الخبرة (من 10 سنوات - أقل من 15 سنة) قد شكلت النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغت (41.7%)، وهذا مؤشر على تمتع الموظفين بالكفاءة والمعرفة المهنية والعملية وامتلاكهم للخبرات الكافية واللازمة التي تمكنهم من أداء المهام والواجبات الموكلة إليهم بحرفية ومهارة عالية. ونلاحظ من الجدول أن فئة المستوى الوظيفي (موظف) قد شكلت النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغت (67.5%)، وهذا يتوافق مع الهرم الإداري في المنظمات بشكل عام، حيث يزداد العدد كلما اتجهنا نحو قاعدة الهرم.

اختبار فرضيات الدراسة: تم إخضاع الفرضية الرئيسة الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي والمتدرج، وتم إخضاع الفرضيات المتفرعة منها لتحليل الانحدار الخطي البسيط. أما الفرضية الرئيسة الثانية فقد تم إخضاعها لتحليل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي.

الفرضية الرئيسة الأولى H_01 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف،

الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية". وقد تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية، وكانت النتائج كما يلي:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسيادة القانون في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

الجدول (3): نتائج اختبار أثر بعد (سيادة القانون) في الالتزام المنظمي

جدول المعاملات Coefficients						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	معامل الانحدار القياسي Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	F	درجة الحرية Df	r ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	4.614	0.241	0.044	0.201	سيادة القانون	0.000	21.289	1	0.058	0.241	الالتزام المنظمي
								346			
								347			

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

تشير نتائج الجدول (3) أن قيمة ($r = 0.241$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (سيادة القانون) و (الالتزام المنظمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.058$)، وهذا يعني أن بعد (سيادة القانون) قد فسّر ما مقداره (5.8%) من التباين في (الالتزام المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (21.289) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B=0.201) وبخطأ معياري (0.044) كما بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.241$) وأن قيمة (t=4.614) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسيادة القانون في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية"
Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

الجدول (4): نتائج اختبار أثر بعد (الشفافية) في الالتزام المنظمي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients				
	R	r ²	درجة الحرية Df	F	Sig F* مستوى الدلالة	البيان B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المقياسي Beta	T	Sig t* مستوى الدلالة
الالتزام المنظمي	0.699	0.489	1	330.488	0.000	الشفافية	0.612	0.034	0.699	18.179
			346							
			347							

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

تشير نتائج الجدول (4) أن قيمة ($r=0.699$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (الشفافية) و(الالتزام المنظمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.489$)، وهذا يعني أن بعد (الشفافية) قد فسّر ما مقداره (48.9%) من التباين في (الالتزام المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (330.488) عند مستوى ثقة ($\text{Sig}=0.000$) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.612$) وبخطأ معياري (0.034) كما بلغت قيمة بيتا ($\beta=0.699$) وأن قيمة ($t=18.179$) عند مستوى ثقة ($\text{Sig}=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية"
 H_01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

الجدول (5): *نتائج اختبار أثر بعد (المساءلة) في الالتزام المنظمي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA	جدول المعاملات Coefficients				
	R	r ²		البيان	B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار القياسي Beta	T
الالتزام المنظمي	0.550	0.303	درجة الحرية Df	Sig F* الدلالة	المسألة	0.453	0.037	12.257
			1	0.000				
			346					
الالتزام المنظمي	0.550	0.303	347		المسألة	0.453	0.037	12.257

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

تشير نتائج الجدول (5) أن قيمة ($r=0.550$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (المساءلة) و(الالتزام المنظمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.303$)، وهذا يعني أن بعد (المساءلة) قد فسّر ما مقداره (30.3%) من التباين في (الالتزام المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (150.241) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.453$) وبخطأ معياري (0.037) كما بلغت قيمة بيتا ($\beta=0.550$) وأن قيمة ($t=12.257$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص:
 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية"

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

الجدول (6): *نتائج اختبار أثر بعد (المشاركة) في الالتزام المنظمي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients					
	R	r ²	درجة F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار القياسي Beta	T	Sig t*	
	معامل الارتباط	معامل التحديد	الحرية Df	مستوى الدلالة					المحسوبة	الدلالة	
الالتزام المنطقي	0.076	0.006	1	1.989	0.159	المشاركة	0.065	0.046	0.076	1.410	0.159
			346								
			347								

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

تشير نتائج الجدول (6) أن قيمة ($r=0.076$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (المشاركة) و(الالتزام المنظمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.006$)، وأن قيمة (F) قد بلغت (1.989) عند مستوى ثقة ($\text{Sig}=0.159$) وعند درجة حرية واحدة وهي أكبر من (0.05) وغير معنوية، وهذا يؤكد عدم معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.065$) وبخطأ معياري (0.046) كما بلغت قيمة بيتا ($\beta=0.076$) وأن قيمة ($t=1.410$) عند مستوى ثقة ($\text{Sig}=0.159$) وهي أكبر من (0.05) وغير معنوية، وهذه تؤكد عدم معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما سبق، نقبل الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، والتي تنص:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية"

Ho1-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للزاهة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

الجدول (7): نتائج اختبار أثر بعد (النزاهة) في الالتزام المنظمي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients				
	R	r ²	درجة الحرية Df	F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار القياسي Beta	T
الالتزام المنظمي	0.641	0.411	1	241.817	0.000	النزاهة	0.594	0.038	0.641	15.550
			346							
			347							
										Sig t*
										الدلالة

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

تشير نتائج الجدول (7) أن قيمة ($r=0.641$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (النزاهة) و(الالتزام المنظمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.411$)، وهذا يعني أن بعد (النزاهة) قد فسّر ما مقداره (41.1%) من التباين في (الالتزام المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (241.817) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.594$) وبخطأ معياري (0.038) كما بلغت قيمة بيتا ($\beta=0.641$) وأن قيمة ($t=15.550$) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الخامسة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنزاهة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية"

H0-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإنصاف في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

الجدول (8): *نتائج اختبار أثر بعد (الإنصاف) في الالتزام المنظمي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients				
	R	r ²	درجة الحرية Df	F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار القياسي Beta	T
الالتزام المنظمي	0.511	0.261	1	122.195	0.000	الإنصاف	0.425	0.038	0.511	11.057
			346							
			347							
Sig t*										
مستوى الدلالة										

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

تشير نتائج الجدول (8) أن قيمة ($r=0.511$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (الإنصاف) و(الالتزام المنظمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.261$)، وهذا يعني أن بعد (الإنصاف) قد فسّر ما مقداره (26.1%) من التباين في (الالتزام المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (122.195) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.425$) وبخطأ معياري (0.038) كما تبين أن قيمة بيتا ($\beta=0.511$) وأن قيمة ($t=11.057$) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية السادسة، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإنصاف في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية"

Ho1-7: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفاعلية في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

الجدول (9): *نتائج اختبار أثر بعد (الفاعلية) في الالتزام المنظمي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients				
	R	r ²	درجة الحرية Df	F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار القياسي Beta	T
الالتزام المنظمي	0.112	0.012	1	4.358	0.038	الفاعلية	0.102	0.049	0.112	2.088
			346							
			347							
Sig t*										
مستوى الدلالة										

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

تشير نتائج الجدول (9) أن قيمة ($r=0.112$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (الفاعلية) و (الالتزام المنظمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.012$)، وهذا يعني أن بعد (الفاعلية) قد فسّر ما مقداره (1.2%) من التباين في (الالتزام المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (4.358) عند مستوى ثقة ($Sig=0.038$) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.102$) وبخطأ معياري (0.049) كما تبين أن قيمة بيتا ($\beta=0.112$) وأن قيمة ($t=2.088$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.038$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية السابعة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للفاعلية في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية"

$H_0:1$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

الجدول (10): *نتائج اختبار أثر بعد (الكفاءة) في الالتزام المنظمي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients				
	R	r ²	درجة الحرية Df	F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار القياسي Beta	T
الالتزام المنظمي	0.683	0.467	1	303.062	0.000	الكفاءة	0.598	0.034	0.683	17.409
			346							
			347							
Sig t*										
الدلالة										

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

تشير نتائج الجدول (10) أن قيمة ($r=0.683$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (الكفاءة) و(الالتزام المنظمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.467$)، وهذا يعني أن بعد (الكفاءة) قد فسّر ما مقداره (46.7%) من التباين في (الالتزام المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (303.062) عند مستوى ثقة ($\text{Sig}=0.000$) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.598$) وبخطأ معياري (0.034) كما تبين أن قيمة بيتا ($\beta=0.683$) وأن قيمة ($t=17.409$) عند مستوى ثقة ($\text{Sig}=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثامنة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية"

Ho1-9: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستدامة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

الجدول (11): *نتائج اختبار أثر بعد (الاستدامة) في الالتزام المنظمي

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients				
	R	r ²	درجة الحرية Df	F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار القياسي Beta	T
الالتزام المنظمي	0.154	0.024	1	8.396	0.004	الاستدامة	0.135	0.047	0.154	2.898
			346							
			347							
Sig t*										
مستوى الدلالة										

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

تشير نتائج الجدول (11) أن قيمة ($r=0.154$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (الاستدامة) و(الالتزام المنظمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.024$)، وهذا يعني أن بعد (الاستدامة) قد فسّر ما مقداره (2.4%) من التباين في (الالتزام المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (8.396) عند مستوى ثقة ($\text{Sig}=0.004$) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.135$) وبخطأ معياري (0.047) كما يتبين أن قيمة بيتا ($\beta=0.154$) وأن قيمة ($t=2.898$) عند مستوى ثقة ($\text{Sig}=0.004$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناءً على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية التاسعة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستدامة في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية"

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي، وكانت النتائج:

جدول (12) نتائج اختبار أثر (الحوكمة الرشيدة بابعادها) في الالتزام المنظمي

جدول المعاملات Coefficients						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار القياسي Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية Df	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.004	2.934	0.110	0.031	0.092	سيادة القانون	0.000	78.000	9	0.675	0.822	الالتزام للمنظعي
0.000	6.932	0.343	0.043	0.300	الشفافية						
0.259	1.130	0.050	0.036	0.041	المساءلة						
0.037	-2.099	-0.086	0.035	-0.074	المشاركة						
0.000	4.251	0.219	0.048	0.203	النزاهة						
0.460	-0.739	-0.036	0.041	-0.030	الإنصاف						
0.519	0.645	0.028	0.040	0.026	الفاعلية						
0.000	9.509	0.366	0.034	0.320	الكفاءة						
0.008	2.662	0.085	0.028	0.075	الاستدامة						

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

تشير نتائج الجدول (12) أن معامل الارتباط ($R=0.822$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الحوكمة الرشيدة بابعادها) والمتغير التابع (الالتزام المنظمي)، كما أن أثر الحوكمة الرشيدة بابعادها في الالتزام المنظمي هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (78.000)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$)، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.675$) وهي تشير إلى أن الحوكمة الرشيدة بابعادها قد فسرت ما نسبته (67.5%) من التباين في الالتزام المنظمي وهذا يثبت معنوية الإنحدار.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (سيادة القانون) قد بلغت (0.092) وبخطأ معياري (0.031)، وبلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.110$) وأن قيمة t عنده هي (2.934)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.004$) وهي معنوية، مما يشير إلى أن هذا المعامل معنوي. أما قيمة B عند بُعد (الشفافية) قد بلغت (0.300) وبخطأ معياري (0.043)، وبلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = 0.343$) وأن قيمة t عنده هي (6.932)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا المعامل معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بُعد (المساءلة) (0.041) وبخطأ معياري (0.036)، وبلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = 0.050$) وقيمة t عنده هي (1.130)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.259$) وهي غير معنوية، مما يشير إلى أن هذا المعامل غير معنوي. وبلغت قيمة B عند بُعد (المشاركة) (-0.074) وبخطأ معياري (0.035)، وبلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = -0.086$) وقيمة t عنده هي (-2.099)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.037$) وهي معنوية، مما يشير إلى أن هذا

المعامل معنوي. كما بلغت قيمة B عند بُعد (النزاهة) (0.203) وبخطأ معياري (0.048)، وبلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = 0.219$) وقيمة t عنده هي (4.251)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000) وهي معنوية، مما يشير إلى أن هذا المعامل معنوي. وبلغت قيمة B عند بُعد (الإنصاف) (-0.030) وبخطأ معياري (0.041)، وبلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = -0.036$) وقيمة t عنده هي (-0.739)، وبمستوى دلالة (Sig=0.460) وهي غير معنوية، مما يشير إلى أن هذا المعامل غير معنوي. وبلغت أيضاً قيمة B عند بُعد (الفاعلية) (0.026) وبخطأ معياري (0.040)، وبلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = 0.028$) وقيمة t عنده هي (0.645)، وبمستوى دلالة (Sig=0.519) وهي غير معنوية، مما يشير إلى أن هذا المعامل غير معنوي. وبلغت قيمة B عند بُعد (الكفاءة) (0.320) وبخطأ معياري (0.034)، وبلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = 0.366$) وقيمة t عنده هي (9.509)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000) وهي معنوية، مما يشير إلى أن هذا المعامل معنوي. في حين بلغت قيمة B عند بُعد (الاستدامة) (0.075) وبخطأ معياري (0.028)، وبلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = 0.085$) وقيمة t عنده هي (2.662)، وبمستوى دلالة (Sig=0.008) وهي معنوية، مما يشير إلى أن هذا المعامل معنوي. وتبين من اختبار المعاملات أن ستة منها معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذه تؤكد معنوية هذه المعاملات. وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة (الالتزام العاطفي، الالتزام الإستمراري، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية"

الفرضية الرئيسة الثانية H_02 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أثر الحوكمة الرشيدة بأبعادها على الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية".
ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد الهرمي، وبين الجدول:

جدول (13) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الثانية

تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary					Model النموذج
Sig F*	F	df درجة الحرية	Sig F Change معنوية التغير في F	F Change التغير في معامل F	R ² change التغير في معامل التحديد	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	78.00	9	0.000	78.00	.675	.675	.822	1
0.000	83.726	10	0.000	44.633	.038	.713	.844	2

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$)

جدول (14) * جدول المعاملات للفرضية الرئيسية الثانية

النموذج الثانية					النموذج الأولى					المتغير التابع
Sig t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	Sig t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.004	2.877	0.102	0.030	0.085	0.004	2.934	0.110	0.031	0.092	سيادة القانون
0.000	6.460	0.303	0.041	0.265	0.000	6.932	0.343	0.043	0.300	الشفافية
0.453	0.752	0.031	0.034	0.026	0.259	1.130	0.050	0.036	0.041	المساءلة
0.054	-1.937	-0.075	0.033	-0.064	0.037	-2.099	-0.086	0.035	-0.074	المشاركة
0.000	3.887	0.189	0.045	0.175	0.000	4.251	0.219	0.048	0.203	النزاهة
0.357	-0.922	-0.042	0.038	-0.035	0.460	-0.739	-0.036	0.041	-0.030	الإنصاف
0.260	1.129	0.046	0.037	0.042	0.519	0.645	0.028	0.040	0.026	الفاعلية
0.000	6.527	0.259	0.035	0.226	0.000	9.509	0.366	0.034	0.320	الكفاءة
0.022	2.303	0.070	0.026	0.061	0.008	2.662	0.085	0.028	0.075	الاستدامة
0.000	6.681	0.258	0.048	0.321						المسؤولية الاجتماعية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$)

يتبين من جدول (13) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الثانية وفي النموذج الأول منه أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.675$) وعند (9) درجة حرية، وأن قيمة ($F = 78.00$) عند مستوى معنوية

(Sig= 0.000) وهي أقل من (0.05) ومعنوية وهذا يثبت معنوية نموذج الإنحدار في النموذج الأول ويدل على أن الحوكمة بأبعادها قد فسّرت (67.5%) من التباين في الالتزام المنظمي. كما يتبين من جدول ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الثانية وفي النموذج الثاني منه وبعد إدخال متغير المسؤولية الاجتماعية أن قيمة ($R^2 \text{ change} = .038$) وأن قيمة ($F \text{ change} = 44.633$) عند مستوى معنوية (Sig F. change = 0.000) وهي أقل من (0.05) وتؤكد معنوية التغيير في النموذج الثاني، ويدل ذلك على أن المسؤولية الاجتماعية قد حسنت ما نسبته (3.8%) من أثر الحوكمة بأبعادها في الالتزام المنظمي.

كما يتبين من جدول ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الثانية أيضاً أن معامل التحديد بعد إدخال المسؤولية الاجتماعية قد أصبح ($R^2 = .713$) وعند (10) درجات حرية وأن قيمة ($F = 83.726$) عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) وهي أقل من (0.05) ومعنوية وهذا يثبت معنوية الإنحدار في النموذج الثاني وتعني أن الحوكمة بأبعادها والمسؤولية الاجتماعية معا قد استطاعت أن تفسّر ما نسبته (71.3%) من التباين في الالتزام المنظمي.

أما جدول (14) المعاملات للفرضية الرئيسية الثانية وفي النموذج الأول منه يبين أن المعاملات (سيادة القانون، الشفافية، النزاهة، الكفاءة، والاستدامة) بأن جميع قيم (β) لها عند قيم (t) المختلفة لها ذات معنوية تتراوح بين (0.000 – 0.008) وهي أقل من (0.05) ومعنوية، وهذا يثبت معنوية المعاملات في النموذج الأول.

كما يتبين أيضاً ومن جدول المعاملات للفرضية الرئيسية الثانية وفي النموذج الثاني منه أن (سيادة القانون، الشفافية، النزاهة، الكفاءة، والاستدامة) بأن جميع قيم (β) عند قيم (t) المختلفة لها ذات معنوية تتراوح بين (0.000 – 0.022) وهي أقل من (0.05) ومعنوية. كما يتبين أيضاً وبخصوص المسؤولية الاجتماعية بأن قيم ($\beta = .258$) عند قيمة (t= 6.681) ومستوى معنوية (Sig= 0.000) وهي أقل من (0.05) ومعنوية وهذا يثبت معنوية المعاملات في النموذج الثاني. واستناداً إلى ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أثر الحوكمة الرشيدة بأبعادها على الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية".

نتائج اختبار أسئلة الدراسة وفرضياتها

بناءً على تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

المتغير المستقل: الحوكمة الرشيدة

أظهرت النتائج ارتفاع الأهمية النسبية لأبعاد الحوكمة الرشيدة بوسط حسابي (3.756) وبانحراف معياري (0.378) وبأهمية نسبية مرتفعة. وقد جاء بُعد سيادة القانون بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.849) وبأهمية نسبية مرتفعة، ثم بُعد النزاهة بمتوسط حسابي (3.845) وبأهمية نسبية مرتفعة، ثم بُعد الفاعلية بمتوسط حسابي (3.799) وبأهمية نسبية مرتفعة، ثم بُعد الإنصاف بمتوسط حسابي (3.759) وبأهمية نسبية مرتفعة، ثم بُعد المشاركة بمتوسط حسابي (3.740) وبأهمية نسبية مرتفعة، ثم بُعد الاستدامة بمتوسط حسابي (3.724) وبأهمية نسبية مرتفعة، ثم بُعد الشفافية بمتوسط حسابي (3.723) وبأهمية نسبية مرتفعة، ثم بُعد الكفاءة بمتوسط حسابي (3.689) وبأهمية نسبية مرتفعة، وأخيراً بُعد المساءلة بمتوسط حسابي (3.672) وبأهمية نسبية مرتفعة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية الى حد كبير مع نتائج دراسة كل من صمادي والهاشي (2020) والتي توصلت إلى أن مشرفي التربية المهنية في الاردن يمارسون مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة. كما اتفقت مع دراسة الشباطات (2018) التي توصلت الى توافر الشفافية في العملية الإدارية والتنظيمية في الجامعات الأردنية.

المتغير التابع: الالتزام المنظمي

أظهرت نتائج هذه الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية لأبعاد الالتزام المنظمي من قبل أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي (3.947) وبأهمية نسبية مرتفعة، وقد جاء بُعد الالتزام العاطفي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.025) وبأهمية نسبية مرتفعة، ثم بُعد الالتزام المعيارى (الأخلاقي) بمتوسط حسابي (3.926) وبأهمية نسبية مرتفعة، ثم بُعد الالتزام المستمر بمتوسط حسابي (3.890) وبأهمية نسبية مرتفعة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المطري (2019) التي توصلت الى مستوى مرتفع من الالتزام المنظمي في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية.

المتغير المَعْدِل: المسؤولية الاجتماعية

أظهرت نتائج الدراسة الحالية ارتفاع الأهمية النسبية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية من قبل أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي (3.895) وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث تبين التزام دائرة الجمارك الأردنية بالمساواة والنزاهة في الوصول للمناصب العليا بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.333) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما تبين أنه يوجد لدى دائرة الجمارك الأردنية نشرات ومبادرات تحث من خلالها الحفاظ على البيئة بمتوسط حسابي (3.632) وبإنحراف معياري (0.982) وبأهمية نسبية متوسطة.

اتفقت مع دراسة الردايدة (2016) والتي توصلت الى وجود اهتمام كبير وملحوس لدى دائرة الجمارك الأردنية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية. كما اتفقت مع دراسة العبادلة (2015) والتي توصلت الى مستوى مرتفع من تطبيق الشفافية في المؤسسات العامة الأردنية.

نتائج تحليل واختبار الفرضيات

نتائج تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرعياتها

لقد تبين من نتائج نتائج الفرضية الرئيسية الأولى أن الحوكمة الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) قد فسرت ما نسبته (67.5%) من التباين في الالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية. كما تبين أن البعد الذي كان له الأثر الأبرز من أبعاد الحوكمة الرشيدة في الالتزام المنظمي هو كالتالي: لقد تبين أن بُعد (الشفافية) استطاع أن يفسر (48.9%) من التباين في الالتزام المنظمي. ثم (الشفافية والكفاءة) معاً استطاعا أن تفسرا (63.3%) من التباين في الالتزام المنظمي. ثم (الشفافية والكفاءة والنزاهة) معاً استطاعت أن تفسر (65.2%) من التباين في الالتزام المنظمي، ثم (الشفافية والكفاءة والنزاهة والاستدامة) معاً قد فسرت ما نسبته (66.2%) من التباين في الالتزام المنظمي. ثم (الشفافية والكفاءة والنزاهة والاستدامة وسيادة القانون) معاً قد فسرت ما نسبته (66.9%) من التباين في الالتزام المنظمي. وأخيراً فإن (الشفافية والكفاءة والنزاهة والاستدامة وسيادة القانون والمشاركة) معاً قد فسرت ما نسبته (67.3%) من التباين في الالتزام المنظمي.

أما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية فقد تبين أن:

1. أن بُعد (سيادة القانون) قد فسّر ما مقداره (5.8%) من التباين في (الالتزام المنظمي).
2. أن بُعد (الشفافية) قد فسّر ما مقداره (48.9%) من التباين في (الالتزام المنظمي).
3. أن بُعد (المساءلة) قد فسّر ما مقداره (30.3%) من التباين في (الالتزام المنظمي).
4. تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (المشاركة) في (الالتزام المنظمي).
5. أن بُعد (النزاهة) قد فسّر ما مقداره (41.1%) من التباين في (الالتزام المنظمي).
6. أن بُعد (الإنصاف) قد فسّر ما مقداره (26.1%) من التباين في (الالتزام المنظمي).
7. أن بُعد (الفاعلية) قد فسّر ما مقداره (1.2%) من التباين في (الالتزام المنظمي).
8. أن بُعد (الكفاءة) قد فسّر ما مقداره (46.7%) من التباين في (الالتزام المنظمي).
9. أن بُعد (الاستدامة) قد فسّر ما مقداره (2.4%) من التباين في (الالتزام المنظمي).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية في العديد من نتائجها مع الدراسات التالية:

لقد إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المطري (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري والالتزام المنظمي في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. كما اتفقت مع نتائج دراسة العراجنة (2018) والتي توصلت إلى وجود أثر معنوي لحوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري. كما إتفقت مع نتائج دراسة Marino (2016) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مؤشرات الحوكمة ومؤشر التنمية البشرية لبلدان مجموعة بريكس. كما إتفقت مع نتائج دراسة Sharma and Sinha (2015) والتي توصلت إلى أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتفاعل كل من

عاملي الرتبة والجنس على الالتزام المنظمي الكلي في المعاهد التقنية الخاصة في منطقة هايانا الهندية. كما إتفقت مع نتائج دراسة (2013) Charron, Lewis and Victor ودراسة (2014) Ahmad & Saleem والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مؤشر جودة الحوكمة ومؤشر التنمية البشرية في الدول الأوروبية.

نتائج تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لقد بينت نتائج التحليل للفرضية الثانية أن الحوكمة بأبعادها قد فسّرت ما نسبته (67.5%) من التباين في الالتزام المنظمي، وبعد إدخال المتغير المُعدّل (المسؤولية الاجتماعية) فقد حسنت ما نسبته (3.8%) من أثر الحوكمة بأبعادها في الالتزام المنظمي. وهذا يعني أن الحوكمة بأبعادها والمسؤولية الاجتماعية معا قد استطاعت أن تفسّر ما نسبته (71.3%) من التباين في الالتزام المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية.

كما اتفقت مع نتائج دراسة الغالية (2017) والتي توصلت إلى وجود أثر للمسؤولية الاجتماعية على تنافسية المصارف الإسلامية الأردنية والسعودية. كما اتفقت مع دراسة الردايدة (2016) والتي توصلت إلى وجود اهتمام كبير وملحوس لدى دائرة الجمارك الأردنية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقدم الباحثة التوصيات التالية:

1. ضرورة تركيز الإدارات في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية على مساعدة الموظفين لفهم أبعاد الحوكمة الرشيدة (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة)، ويمكن أن تلعب الإدارات دوراً بارزاً لتحقيق ذلك، فممارسة الإدارات لأبعاد الحوكمة الرشيدة يشجع العاملين على ممارستها والالتزام بها. فمن خلال إعادة النظر في آلية اتخاذ القرارات؛ بحيث تتبنى الدائرة سياسة الإفصاح عن أسباب اتخاذ القرارات، وما الفائدة المرجوة منها، في ظل سيادة الديمقراطية والشفافية السائدة في الوزارات والدوائر الحكومية.
2. ضرورة تركيز دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية بتعزيز مفهوم الالتزام المنظمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر) لدى موظفي الدائرة لما له تأثير في زيادة الولاء والانتماء لدى موظفي الدائرة تجاه واجباتهم ومسؤولياتهم في العمل.
3. ضرورة الاهتمام في بُعد المشاركة لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية ومراكزها الجمركية، وزيادة وعيهم بأهمية ذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إشراك الموظفين في اللجان وفرق العمل والمشاركة في وضع الرؤية والرسالة، مع الأخذ بعين الاعتبار المهارات والتخصصات المطلوبة لمثل هذه اللجان وفرق العمل؛ وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة والنتائج التي تخدم العمل في دائرة الجمارك الأردنية والمراكز الجمركية. مما يجعلهم أكثر معرفة بأهمية التكامل بين الأنشطة المختلفة في تحقيق رؤية ورسالة الدائرة.

4. ضرورة اهتمام دائرة الجمارك الاردنية ومراكزها الجمركية لزيادة إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة الرشيدة والالتزام المنظمي، وإستمراية تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والتغذية العكسية في دائرة الجمارك الأردنية والمراكز الجمركية وبشكل مستمر، وتشجيع وتحفيز العاملين على تقبل المتطلبات الجديدة والمستحدثة في العمل والتكيف معها من خلال تقديم الحوافز والمكافآت وعقد ورش عمل وبرامج ودورات تدريبية في أساليب العمل الجديدة، وتوضيح ما تحتاجه الدائرة منهم من مهارات، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تزويد الموظفين ببطاقة الوصف الوظيفي والتي من خلالها يمكنهم التعرف على واجباتهم ومسؤولياتهم في العمل.
5. ضرورة اهتمام دائرة الجمارك الاردنية ومراكزها الجمركية لإيجاد آلية للتعامل مع القضايا والمخالفات المتعلقة بالنزاهة بأعلى درجات الحزم والجدية، وضرورة إعادة النظر بأنظمة الحوافز والمكافآت بحيث تتسم بالعدالة والإنصاف وتكافؤ الفرص بين الموظفين في دائرة الجمارك، وضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لكل مديرية ومركز جمركي بما يخدم مصلحة العمل، بحيث يتناسب عدد الموظفين مع العمل والوقت المطلوب لإنجاز العمل.

المراجع

المراجع العربية:

1. البسام، بسام عبد الله (2014). الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة العربية السعودية. مجلة بحوث اقتصادية عربية، صادرة عن مركز دراسات الوحدة العربية، 67، 175 - 200 بيروت، لبنان.
2. بليغ، محمد عيد (2016). حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية. جمهورية مصر العربية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. تقرير الأمين العام: ((سيادة القانون والعدالة الإنتقالية في مجتمعات الصراع ومجتمعات ما بعد الصراع (S/2004/616)).
4. جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني). السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر. (سنة النشر الأصلية 1990).
5. الحسين، باسم عيد (2012). " أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات ". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 31 (268)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
6. الخفاجي، نعمة، والغالي، عباس (2009). نظرية منظمة مدخل للتصميم. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. دودين، أحمد يوسف (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. ديسلر، ج. (1992). أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة. (ترجمة: عبد القادر محمد). السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر.
9. الربيعي، ليث (2010، 5 مايو). أخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية. ورقة عمل في المؤتمر الثالث للمسؤولية الاجتماعية. جامعة عدن.
10. الردايدة، مراد خالد (2016). مدى اهتمام الجمارك الأردنية بتطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية في ضوء مشاركتها في المناقشة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، 38 (146)، 91 - 146.
11. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش (2015). الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
12. روم، فايزة (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية - جامعة قاصدي مرباح، (5)، 96 - 118.
13. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرجوش (2000). إدارة الموارد البشرية. العراق، بغداد: ديوان العلوم للطباعة.
14. السالم، مؤيد سعيد (2015). نظرية منظمة - الهيكل والتصميم - (ط 4). الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
15. 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 (2+1)، 191 - 231.
16. سوليفان، جون (2006). خلق بيئة مستدامة لحوكمة الشركات. مطبوعات البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
17. الشباطات، محمد علي (2018). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة. مجلة إتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38 (2)، 147 - 159.

18. صمادي، صفاء أحمد، والهاشمي، عبد الرحمن (2020). مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية في غزة، 28 (1)، 682 - 701.
19. الصيرفي، محمد (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات (ط 4). جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
20. عامر، سامح عبد المطلب، وقنديل، علاء محمد سيد (2010). التطوير التنظيمي. الأردن، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
21. العامري، صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن منصور (2011). الإدارة والأعمال (ط3). الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
22. العبادلة، عبد الرحمن فالح (2015). دور الشفافية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العامة الأردنية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهري، السودان.
23. عباس، أنس (2011). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
24. العجمي، راشد شبيب (1999). الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 13 (1)، 49 - 70.
25. العراجنة، محمد خلف محمد (2018). أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري: دراسة تحليلية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
26. علاونه، معزوز (2006، 17-18 مايو). قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهم عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، بحث مقدم إلى مؤتمر المعلم في الألفية الثالثة. جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
27. الغالي، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي محسن (2006). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
28. الغالي، طاهر محسن ، وإدريس، وائل محمد (2015). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل (ط3). الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
29. الغالية، منى عوني (2017). أثر المسؤولية الاجتماعية على التنافسية في المصارف الإسلامية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
30. فلاق، محمد (2016). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
31. المبيضين، صفوان، والأكلي، عائض (2019). التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
32. المطيري، ضيف الله عبيد (2019). العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي الإسكان في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية في غزة، 27 (1)، 27 - 54.
33. المعاني، احمد، عريقات، احمد، الصالح، أسماء، وجردات، ناصر (2011). قضايا إدارية معاصرة. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
34. الموقع الإلكتروني لدائرة الجمارك الأردنية : www.customs.gov.jo
35. النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي (2013). أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
36. النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعبي، ماجد (2020). أساليب البحث العلمي – منظور تطبيقي. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

37. نجم، عبود نجم (2005). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
38. ابو النصر، مدحت محمد محمود (2015). الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة. جمهورية مصر العربية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
39. هيئة النزاهة ومكافحة الفساد (2013). منظومة النزاهة الوطنية "الميثاق" و"الخطة التنفيذية". عمان، الأردن.
40. وزارة تطوير القطاع العام (2017). دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام. عمان، الأردن.

المراجع الاجنبية:

1. Ahmad, Zahoor, & Saleem, Aysha (2014). Impact of Governance on Human Development. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 8(3), 612 – 628.
2. Alniacik, U., Alniacik, E., Akcin, K. and Erat, S. (2012) Relationships between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 58, 355-362. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1011>
3. Breitsohl, H., & Ruhle, S. (2013) Residual Affective Commitment to Organizations: Concept, Causes and Consequences. **Human Resource Management**, 23 (2), 161 - 173. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.008>.
4. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of organizational Stakeholders. **Business Horizons**, July-August, 405.
5. Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). **Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management**. Nelson Education.
6. Charron, Nicholas, Lewis, Dijkstra, & Victor, Lapuente (2013). Regional Governance Matters: **Quality of Government within European Union Member States, Regional Studies**, 48, (1), 2 - 22, Doi:10.1080/00343404.2013.770141.
7. Choong, Y. O., Wong K. L, & Lau T. C. (2011). Psychological Empowerment and organizational commitment The Malaysian Private Higher Education Institution: Areview and Research Agenda. **International Conference On Business And Economic Research**, 30-39 .
8. Costa, L. M. (2018). Corruption and corporate social responsibility codes of conduct: The case of Petrobras and the oil and gas sector in Brazil. **Rule of Law and Anti-Corruption**, 2018(1),6.
9. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, O.G. (2013) The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 99, 691-700. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.540>.
10. Governance Assessment and Improvement Tool (GAIT) for the Public Sector (2017). 17 – 93.
11. Hartmann, L. C., & BamBacas M., (2000). "Organizational Commitment: a Multi Method Scale Analysis and Test of Effects", **International Journal of Organizations Analysis**, vol.(8).
12. Izzati, U., Suhariadi, F., & Hadi, C. (2015). Personality Trait as Predictor of Affective Commitment. **Open Journal of Social Sciences**, 3, 34-39. Doi: 10.4236/jss.2015.36008.

13. Jaros, S. J., Jermer, J. M., Koehler, J., & Sincich, T. (1993). Effect of Continuous Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process: an Evaluation of Eight Structure Equation Models". **Academy of Management Journal**, 36, 951 - 995.
14. Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities." **American Sociological Review**, 33, 499-517.
15. Kreithner, Robert & Kinicki, A. (2007). (Organization Behavior Essentials), New York 189, NY: McGraw-Hill, Inc, 7th ed..
16. Kyei-Poku, I., & Miller, D. (2013) Impact of Employee Merger Satisfaction on Organizational Commitment and Turnover Intentions: A Study of a Canadian Financial Institution. **International Journal of Management**, 30 (4), 205-223.
17. Lagommariso, R., & Cardona, P. (2003). "Relationship among Leadership, Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutional", Working Paper, University of Navarra, IESE Business School.
18. Larson, E. W., & Fukami, C. V. (1984, August). Relationships Between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union. In Academy of Management Proceedings 1984 (1) 222 - 226. Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1984.4979013>.
19. Maldonado-Radillo, S.E., Guillen, A.M., & Carranza, R.E. (2011) El compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad publica. **Revista Internacional Administracion & Finanzas**, 4 (4), 121-131.
20. Mansur, H., & Tangl, A. (2018). Governance Assessment and Improvement Tool For public organizations in Jordan. **International Journal of Research in Engineering and Technology (IJRET)**, vol.(7), 15 – 23. <https://doi.org/10.15623/ijret.2018.0707003>.
21. Marino, P. D. B. L. P., Soares, R. A., Luca, M. M. M. D., & Vasconcelos, A. C. D. (2016). Global Governance Indicators: how they relate to the socioeconomic indicators of the Brics countries. **Revista de Administracion Publica**, 50(5), 721-744.. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612144359>.
22. Maqsood A., Hanif. R., Rehman G. & Glenn W. (2012). "Validation of the Three - Component Model of Organizational Commitment Questionnaire": **Journal of Social Sciences**, (6).
23. Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. **Work and Occupations**, 20(3), 368-390.
24. Meyer, J., & Allen, N. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". **Journal of Occupational Psychology**, 63 (1), 1-18.
25. Meyer, J., & Allen, N. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment". **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.
26. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human resource management review**, 11(3), 299-326.
27. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2006). "Commitment in Workplace: Theory Research and Application, **Thousand Oaks** (3rd ed). New York, NY: Sage Publications.
28. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). **Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. Academic press. INC. (LONDON) LTD.

29. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59(5), 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>.
30. Romzek, B. S. (1989). Personal consequences of employee commitment. **Academy of Management Journal**, 32(3), 649-661. DOI: 10.2307 / 256438.
31. Saini, D. (2018). Knowledge Performance as an Arbitrator between the Relationship of Organizational Commitment and Productivity. **Management and Labour Studies**, 43 (1 – 2), 100 – 108. <https://doi.org/10.1177/0258042X17745243>.
32. Salazar-Fierro, P., & Bayardo, J. (2015) Influence of Relational Psychological Contract and Affective Commitment in the Intentions of Employee to Share Tacit Knowledge. **Journal of Business and Management**, 3 (3), 300-311. doi: 10.4236/ojbm.2015.33030.
33. Schemerhron, J., R. (2001). **Management**. South-Western College Publishing.
34. Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). **Research methods for business: A skill-building approach** (5th ed.). New York, NY: John Wiley & Son Inc.
35. Sharma, P., & Sinha, V. (2015). The Influence of Occupational Rank on Organizational Commitment of Faculty Members. **Management**, 20(2), 71-91.
36. Sheik Mohamed, M., & Anisa, H. (2012) Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 11(3), 7-22.
37. Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 46-56. doi:10.2307/2391745.
38. United Nations Human Development Programme (2015). **Human Development Index (HDI)**. New York, Available at <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>.
39. Williams, C. (2002). **Management**. Canada: John Wiley & Sons.
40. Work Bank (2014). **Worldwide Governance Indicators**. Washington, WA. Available at <http://data.worldbank.org/data-catalog/worldwide-governance-indicators>.

التحالف الاستراتيجي وأثره في إعادة هندسة العمليات

الدور المعدل لجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية

أ.د. شاكر جار الله الخشالي**

سوزان عاطف القدومي*

تاريخ قبول البحث: 2021/11/21م

تاريخ وصول البحث: 2021/9/15م

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات والدور المعدل لجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية. تم قياس التحالف الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد هي: تشكيل التحالف، التطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعلم، وتم قياس إعادة هندسة العمليات من خلال أربعة أبعاد هي: تحليل العمليات، وتصميم العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة العمليات. استهدفت الدراسة المديرين في المستويات العليا والوسطى في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية والبالغ عددهم (347) مديراً، وأجريت الدراسة على عينة طبقية تناسبية بلغت (196) مديراً، تم جمع البيانات اللازمة منهم عن طريق استبانة تم تطويرها لهذا الغرض، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي.

توصلت الدراسة إلى وجود مستويات متوسطة لمتغيرات الدراسة الثلاثة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، وأن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات، وأن هناك دوراً معنوياً لجودة حياة العمل في أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

*باحثة.

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

أوصت الدراسة بإشراك المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية باتخاذ القرارات التي تتعلق باختيار الشريك الاستراتيجي المناسب لتكون هنالك علاقة تعاون تشمل كافة الأنشطة التطويرية من أجل تقوية العلاقة مع المستهلك والمورد وذوي الصلة، وإيلاء اهتمام أكبر لفريق تصميم العمليات، عن طريق ضمان تدفق العمل هذا إذا كانت المنظمة ترغب بالتميز والبقاء في المنافسة، لأن عجلة التطور في استمرار دائم والتطلع نحو المستقبل. الكلمات المفتاحية: التحالف الاستراتيجي، إعادة هندسة العمليات، جودة حياة العمل، الشركات الاستخراجية والتعدينية، الأردن.

Strategic Alliance and its Impact on Process Re-engineering: The Moderating Role of Quality of Work Life at Jordanian Mining and Extraction Companies

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic alliance on process re-engineering and the moderating role of quality of work life at Jordanian mining and extraction companies. The strategic alliance was measured through four dimensions: alliance formation, strategic congruence, adaptation and willingness to learn, and process re-engineering was measured through four dimensions: process analysis, process design, process implementation and process follow-up. The study targeted managers at the upper and middle levels at Jordanian extractive and mining companies, which numbered (347). The study was conducted on a stratified proportional sample of (196) managers. The necessary data were collected from them through a questionnaire developed for this purpose. The study also used the quantitative descriptive method.

The study revealed that there are medium levels for the three study variables, and there is a statistically significant impact of strategic alliance on re-engineering process at Jordanian mining and extraction companies, and that there is a statistically significant impact for each dimension of strategic alliance on re-engineering process, and there is a significant role for quality of work life in the impact of strategic alliance on re-engineering process at Jordanian mining and extraction companies.

The study recommended the involvement of managers in Jordanian extractive and mining companies in making decisions related to choosing the appropriate strategic partner, so that there is a cooperative relationship that includes all development activities in order to strengthen the relationship with the consumer, supplier and related parties, and to give greater attention to the process design team, by ensuring this work flow if it is the organization desires excellence and survival in competition, because the wheel of development is in constant continuity and looking towards the future.

Key Words: Strategic Alliance, Process Re-engineering, Quality of Work Life, Mining and Extraction Companies, Jordan.

1. المقدمة

يعدّ موضوع التحالفات الاستراتيجية من الموضوعات التي شغلت اهتمام الباحثين والمفكرين ومنظمات الأعمال، وذلك لما شهدته المنظمات المعاصرة من جملة من التغيرات والتحولات السريعة والأزمات خلال العقود الأخيرة والتي أدت إلى تدهور الأوضاع المالية والإدارية وإفلاس العديد من المنظمات العملاقة، الأمر الذي جعلها تهتم بتطوير مناهج وأساليب وأدوات تمكنها من التعامل مع هذه الأزمات بطرق أكثر نجاعة.

لمواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة لم تعد منظمات الأعمال الحديثة تعتمد على الأفراد بقدراتها الانتاجية والتسويقية، وهذا راجع لارتفاع حدة المنافسة من جهة، وزيادة التخصص في مجالات النشاط

ابتداء بالتوريد والتمويل ومروراً بالانتاج وانتهاء بالتسويق وايصال المنتج للمستهلك، وهي عمليات كانت المنظمة قديماً تقوم بها بمفردها عندما كانت صغيرة ونشاطها محدود وأسواقها ضيقة. لمواكبة التغيرات البيئية تسعى المنظمات لإحداث نوع من التغيير الاستراتيجي المعتمد على استخدام أحدث الأدوات والأساليب في مجال الإدارة وإعداد البرامج اللازمة لإحداث هذا التغيير بما يمكنها من مواكبة التطورات على الساحة العالمية.

من أهم أدوات التغيير الاستراتيجي التي تسعى المنظمات حالياً إلى تطبيقها بفعالية ونجاح منهج إعادة هندسة عمليات أعمالها Business Processes Reengineering ، ويتم تدعيم هذا الأسلوب بعدد من الوسائل الاستراتيجية المساعدة مثل المقارنة المرجعية، وقياس رضا العملاء، وإدارة الجودة الشاملة، وبناء فرق عمل مكونة من مجالات وظيفية مختلفة.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية تحديات تنافسية كبيرة والعديد من المخاطر ناتجة عن بيئة الأعمال الشديدة التغير، وعدم السيطرة على عواملها البيئية المحفوفة بالمخاطر غير المتوقعة، والتي تهددها في المحافظة على ميزتها التنافسية، وقدرتها على الإستدامة في منافسة المنظمات الأخرى، ويزعزع مكانتها التنافسية، مما يتطلب منها إيجاد أساليب ومناهج مرنة وذكية للتكيف مع هذه التغيرات البيئية والقدرة على إستشراف المخاطر وتوقعها والإستعداد والتهيؤ لها قبل وقوعها لتقليل الخسائر والأضرار في حالة حدوثها، مما يؤدي إلى فقدان مركزها أو الخروج من بيئة الأعمال.

تقوم الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية بتصميم عملياتها وذلك اعتماداً على طبيعة عملها وما تمتلك من موارد مادية وبشرية، ولكن بعد دخولها في شراكات مع شركات أخرى، فإن ذلك يستدعي منها الكثير من التنسيق من أجل الوصول إلى أعلى مستويات التكامل والتطابق، والذي يفرض عليها إعادة النظر في تصميم عملياتها وخاصة تلك التي تكون أكثر ارتباطاً بالخليف. أن شعور العاملين في هذه الشركات بوجود مناخ عمل جيد مادياً ومعنوياً من المفترض أن ينعكس إيجابياً بتسهيل إعادة تصميم عملياتها لتحقيق التكيف والانسجام مع الشركاء.

بناءً على ما سبق ستركز هذه الدراسة على مفهوم إعادة هندسة العمليات للشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، وبالاعتماد على التحالف الاستراتيجي، وتحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه جودة حياة العمل في أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات، وما دور جودة حياة العمل في هذا الأثر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية؟

استناداً إلى السؤال الرئيس يمكن تحديد الاسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر أبعاد التحالف الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات، وجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية؟

2. ما أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية؟

3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة في جانبين، وهما:

- الجانب العلمي:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تضمونها، حيث يعدّ التحالف الاستراتيجي من المواضيع المهمة والتي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفي قدرتها على البقاء والإستمرار. كما يعدّ مفهوم إعادة هندسة العمليات من المواضيع الإدارية الحديثة في مجال الأعمال، والذي كثيراً ما يستهوي الباحثين للدراسة.

لذا يأمل الباحثان أن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية تعمل على إثراء المعرفة في مجال متغيراتها (التحالف الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات، وجودة حياة العمل)، والمساهمة في سد شيئاً من النقص في المكتبة العربية في هذا المجال.

- الجانب التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في مدى استفادة الإدارات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية من النتائج التي ستتوصل إليها، فيما يتعلق بمفهوم التحالف الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات، وجودة حياة العمل لهذه الشركات.

كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي ستطبق فيه، حيث يعدّ الصناعات التعدينية من القطاعات الاقتصادية الواعدة في المملكة الأردنية الهاشمية، من حيث إسهاماته في التنمية الاقتصادية، فإن هذه الدراسة ستقدم مقترحات وتوصيات من شأنها حث الشركات التركيز على التحالف الاستراتيجي والذي من شأنه أن يركز على إعادة هندسة العمليات ويسهم في استغلال الفرص ويعزز الميزة التنافسية لدى شركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

4. أهداف الدراسة

1. التعرف إلى مستوى توافر أبعاد التحالف الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات، وجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

2. التعرف إلى أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

3. التعرف إلى أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات، ودور جودة حياة العمل في هذا الأثر.

5. فرضيات الدراسة

اعتماداً على اسئلة الدراسة يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرضية الرئيسة الاولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعليم) في إعادة هندسة العمليات بأبعادها مجتمعة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

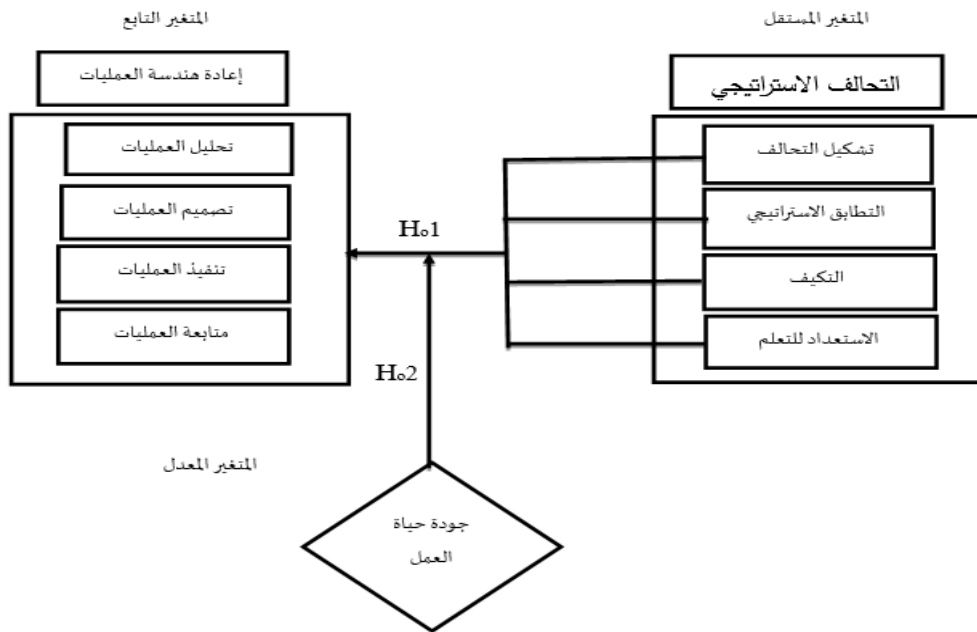
الفرضية الرئيسة الثانية:

Ho2: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل في أثر التحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعليم) في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

6. أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة والمتضمن متغيراتها وأبعادها، بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها

الشكل (1)



المصدر: تصميم الباحثين بالاعتماد على المراجع الآتية:

المتغير المستقل: (الدوري وصالح، 2009؛ وديع، 2004؛ Schreiner et al., 2009؛ Dadfar et al., 2014)

المتغير التابع: (الحميدي وآخرون، 2016؛ Farag, 2009؛ Abu Amsha, 2011)

المتغير المعدل: (ماضي، 2016؛ السالم، 2014)

7. التعريفات المفاهيمية والاجرائية

- التحالف الاستراتيجي **Strategic Alliance**: يشير إلى اتفاق بين شركة أو مجموعة من الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية مع شركة أخرى للتعاون في عملية التصنيع أو التطوير أو بيع المنتجات أو غيرها من أهداف العمل.

- تشكيل التحالف **Alliance Formation**: هو عبارة عن عملية متواصلة تركز فيها الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية على شبكة من العلاقات تضم مجموعات تتشارك بنفس المبادئ والقيم وغالبًا ما يكون الهدف من بناء تحالف ما تحقيق هدف مشترك أو تنفيذ حملة محددة.

- التطابق الاستراتيجي **Strategic Congruence**: هو ربط الأهداف الاستراتيجية للشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية بأهداف كل نشاط أو وظيفة فيها، ثم العمل على تعزيز هذه الروابط بما يخدم التحالف الاستراتيجي بحيث يشمل التطابق طريقة الاتصال والتعاون بين مختلف الأنشطة.

- التكيف **Openness**: دمج المعتقدات الموجودة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية بحيث أن يكون لديها الحرية في التعبير عن وجهات نظرها، والاعتراف بقيمة معرفة الآخرين، وقيام الشركات بتغيير نفسها لتتلائم مع الظروف الجديدة.

- الاستعداد للتعليم **Willingness to Learn**: أن تعمل الإدارات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية على اكتساب المعرفة والمهارات العقلية الأساسية التي ستجعل المتعلم قادراً على الاستفادة من التعليم إلى أقصى حد ممكن.

إعادة هندسة العمليات **Reengineering Process**: إعادة التصميم للعمليات الإدارية بشكل شامل في جميع الوحدات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية بما يفضي إلى دقة وسرعة وكفاءة وفعالية في الأداء وتقديم مخرجات تنال رضا المستفيدين.

تحليل العمليات **Process Analysis**: تشير إلى العملية التي يتم من خلالها اتباع الخطوات التي تم تحديدها في خطة تحسين العمليات والتي يتم استخدامها لتحديد التحسينات الضرورية المطلوبة في خطة الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية من وجهة نظر تنظيمية وفنية على حد سواء.

- تصميم العمليات **Process Design**: الوسيلة التي يتم بواسطتها تحديد العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية؛ فهي مزيج معين من المكائن والعاملين وطرائق العمل والموارد والأدوات والعوامل البيئية التي تقوم جميعاً بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

- تنفيذ العمليات **Carry out operations**: عبارة عن النشاط الذي يتم من خلاله تنفيذ خطة أو قرار أو فكرة أو سياسة أو نموذج لتحقيق الأهداف المرجوة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، من خلال تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

- متابعة العمليات **Process Follow up**: إنها وسيلة للتنظيم، وتحقيق الرفعة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية من أجل زيادة في فعاليتها، كما أرادها أصحابها عند نشأتها، بشرط أن تكون هذه المراقبة شاملة للتوجيه والإشراف، والسعي لتحقيق التقدم والارتقاء، وليس لتسجيل الأخطاء على الناس وصبغ الموضوع بصبغة شخصية فقط.

- جودة حياة العمل **Quality of Work Life**: هي إعطاء العاملين في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وتصميم أماكن عملهم وما يحتاجونه لتصنيع منتج ما أو تقديم خدمات بصورة فعالة. بحيث تتطلب من المديرين في إدارة الشركات الاهتمام بمعاملة المرؤوسين والعناية بهم بكل احترام وتبجيل حيث ينصب تركيزها على العاملين وإدارة عمليات الأعمال معاً.

8. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات في البيئة العربية

دراسة (Al-Fatafta and Alkshali (2020 بعنوان:

The impact of strategic alliances on organizational excellence in Jordanian pharmaceutical manufacturing companies.

أثر التحالفات الاستراتيجية في التميز المنظمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التحالفات الاستراتيجية في التميز المنظمي لشركات صناعة الأدوية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من (299) مديراً في الوظائف الإدارية العليا في هذه الشركات. استند الباحثان إلى أربعة أبعاد للتحالف الاستراتيجي وهي: الإطار المؤسسي، وتكلفة التحالف، وميزة الموارد، والخبرة التحالفية. استخدمت الدراسة العينة الطبقية المناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، وتم اعتماد عينة وزعت عليها (200) استبانة استرجع منها (169) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود مستويات عالية لأبعاد التحالف الاستراتيجي، ومستويات عالية للتميز المنظمي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية في التميز المنظمي.

دراسة الهبارنة وآخرون (2020) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور

المعدل لجودة حياة العمل: دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية. لتحقيق هدف الدراسة تم بناء نموذج يعكس أثر القيادة التحويلية والمتمثلة بأبعادها (الاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية، والتأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي)، في جودة حياة العمل بأبعادها (نوعية العلاقات الاجتماعية، ونوعية منظمة العمل، وإمكانية الإنجاز والتطور المهني، والتوافق بين ساعات العمل وحياة العمل). تم قياس متغيرات الدراسة من خلال استبانة وزعت على جميع المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وبلغ حجم العينة (195) مديراً. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي، والتحفيز الالهامي) في الأداء الاستراتيجي (محور المالية، ومحور العملاء، ومحور العمليات، والتعلم، والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية.

دراسة سي حايف وآخرون (2019) بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية- دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، في الجمهورية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور إعادة هندسة العمليات كأحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة في اكتساب الأسبقيات التنافسية. أجريت على عينة من أهم المؤسسات الجزائرية وفي أهم القطاعات (قطاع الطحن)، حيث تم اختيار مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن التي وقع عليها الاختيار وعددها (8) من مجموع (16) مؤسسة عاملة في القطاع، وتم توزيع أداة الدراسة على الكوادر العاملة كافة في هذه المؤسسات وعددهم (71) فرداً، وتم استرجاع (67) استبانة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذي دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات (الإجرائي، والبشري، والتكنولوجي) في اكتساب الأسبقيات التنافسية (تحسين مستوى الجودة، وتشجيع الإبداع، والسيطرة على التكاليف، والتحكم في عامل الوقت، وتحقيق المرونة في الفعل ورد الفعل تجاه الأحداث).

ثانياً: الدراسات في البيئة الأجنبية

دراسة (Tarigan et al. (2020 بعنوان:

Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of worklife and employee performance: Case study from Indonesi controversial industry

المسؤولية الاجتماعية للشركات، ونية السعي للوظيفة، ونوعية أداء حياة العمل والموظف: دراسة حالة من صناعة إندونيسية مثيرة للجدل

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ما إذا كان يمكن للشركات في الصناعات الإندونيسية المثيرة للجدل الاعتماد على ممارسات المسؤولية الاجتماعية لتحسين نية السعي وراء العمل للموظفين المحتملين، والتي تؤدي إلى جودة حياة عمل أعلى وأداء أفضل لموظفيها، المنهجية المتبعة كانت من خلال استهداف المستجيبين وهم المتدربون وموظفون ومشرفون في (42) من الشركات الإندونيسية. توصل الباحثون إلى النتائج والتي تتضمن أن الموظفين المحتملين لديهم أعلى نية للانضمام وقبول عرض عمل من شركات ذات مستوى أعلى من ممارسات المسؤولية الاجتماعية، حيث ثبت أن لها تأثيراً إيجابياً في جودة حياة العمل للموظفين. وتم التركيز على النتيجة الرئيسية للدراسة وهي التي تكشف أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر أيضاً في أداء الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال جودة العمل العظمى.

دراسة (Khan et al. (2020 بعنوان:

Analyzing the e-ects of tactical dependence for business process reengineering and optimization/ Bangladesh

تحليل آثار التبعية التكتيكية لإعادة هندسة العمليات وتحسين الاجراءات/ بنغلادش
يعدّ تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية والتصنيعية أمرًا صعبًا، وبشكل تحديًا للقضايا الرئيسية، مثل قضايا الاعتماد بين وظائف العملية أثناء مرحلة التنفيذ والتي يمكن ان تكون السبب الرئيس لارتفاع معدل فشل إعادة هندسة العمليات. إن عدم الكفاءة في تحديد الاعتماد يجعل منهجيات إعادة هندسة العمليات التجارية ثابتة للأعمال الحديثة، ولهياكل عملية التصنيع. هدفت الدراسة لاستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الجديدة التي تدمج عملية الاعتماد المتبادل لتحديد قضايا التبعية. طريقة جسر الملك حسين هي عملية إعادة هندسة هجينة كمنهج لتحديد قضايا الاعتماد قبل تنفيذ التغييرات؛ وبالتالي تقلل بشكل كبير من معدل الفشل في تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية. تم تنفيذ طريقة جسر الملك حسين في منظمة لتصنيع الأقمشة في بنغلاديش. تم رسم الخرائط والتحقق من العملية واكتملت باستخدام حزمة محاكاة Witness Horizon 22.5.

قامت الدراسة الحالة بالتحقيق في عملية إنتاج النسيج وتحديد قضايا التبعية بين كل وظيفة واقتراح تغييرات لتحسين العملية. أظهرت النتائج تحسنًا كبيرًا في كفاءة الإنتاج والعمليات والمخرجات.
دراسة (Yang et al. (2019 بعنوان:

How do an alliance firm's strategic orientations drive its knowledge acquisition? Evidence from Sino-foreign alliance partnership

كيف توجه التوجهات الاستراتيجية شركة التحالف لاكتساب المعرفة؟ دليل من شراكة التحالف الصينية الأجنبية.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي للشركات الصينية على اكتساب المعرفة من تحالفها الأجنبي مع الشركاء من خلال آليات الحوكمة المستخدمة في شراكة التحالف الصيني الأجنبي. تمت منهجية الدراسة من خلال طرح نموذج متكامل يربط بين التوجهات الاستراتيجية للشركات (ريادة الأعمال، وتوجهات السوق)، وآلية الحوكمة (ضوابط العقود، والثقة)، واكتساب المعرفة معًا. شملت عينة الدراسة (198) شركة صينية مشاركة في تحالفات صينية أجنبية من أجل اختبار النموذج المفاهيمي. أشارت نتائج الدراسة بالنسبة لشركات التحالف الموجهة لريادة الأعمال على المستوى المعتدل للعقد، والمستوى العالي من الثقة بأنهما أكثر الاستخدامات كفاءة للتحكم بآليات اكتساب المعرفة للشركات الصينية. بالمقارنة مع شركات التحالف الموجهة نحو السوق، فإن كلا من آليات التحكم في العقود، والثقة يجب استخدامها على المستوى المتوسط لتحقيق أقصى قدر من اكتساب المعرفة من شركائها الأجانب.

9. الإطار النظري

1.9 مفهوم التحالف الاستراتيجي

تعد التحالفات الاستراتيجية من التوجهات المعاصرة في بيئة منظمات الاعمال، فهي من المفاهيم الحديثة، كما تعد التحالفات الاستراتيجية من اهم الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تبنيها للانتقال إلى الأعمال الدولية، إذ يمكن من خلالها تجاوز العديد من المشاكل التي يمكن ان تديرها استراتيجيات الانتقال الاخرى، فضلاً عن أنها وسيلة هامة لتحقيق المزيد من العوائد من خلال الشراكات الاستراتيجية مع أطراف أجنبية لها سمعتها وخبرتها وقدرتها المالية (الدوري وصالح، 2009، 141-142).

يشير هلال (2014، 26) إلى التحالف بأنه العلاقة التي تنشأ مع المنظمات والتي تختلف في طبيعتها، ولكنها تتطابق جزئياً في أهدافها، فهي علاقة تنطوي على الملكية، تمتلك المنظمات في الاتحاد موارد وامكانات غير متوافرة عند البعض الآخر. غالباً ما يكون حجم التحالف كبيراً يتجاوز الاثنين او أكثر، ويطلق على هذه التحالفات تحالفات استراتيجية Strategic Alliances، ويقصد بها أنها العلاقة الرسمية بين طرفين أو أكثر بغرض متابعة مجموعة من الأعمال المطلوبة، أو إتمام الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد، أو لتلبية الاعمال التي لها حاجة ماسة والتي لاتزال المنظمات تعتمد عليها.

يعرف Dadfar et al. (2014، 816) التحالف الاستراتيجي بأنه اتفاقية تعاون بين شركتين مستقلتين لأجل تحسين كفاءة الأداء على المدى الطويل، وتؤدي إلى التسويق والبحث والتطوير المشترك وغيرها من العلاقات بين المنظمات. من جهة أخرى يذكر سادلر (2008، 203) بأن التحالف الاستراتيجي هو اتفاق بين شركتين أو أكثر على الاشتراك في التكنولوجيا أو الموارد لتحقيق منافعهم المشتركة.

ان للتحالفات الاستراتيجية أهمية بالغة من خلال مساعدة المنظمات على الدخول إلى أسواق جديدة من خلال تطوير تكنولوجيا جديدة وفعالة لا يمكن لأحد الوصول لها، فضلاً عن مشاركة المخاطر، إذ إن التحالف الاستراتيجي يتيح للمنظمات إمكانية مشاركة المخاطر مع المنظمات الاخرى والتقليل منها والمساعدة على مواجهتها بآليات وطرق مختلفة. يتيح التحالف الاستراتيجي إمكانية مشاركة المعرفة والخبرات مع المنظمات الأخرى، إذا استطاعت المنظمة المتحالفة من نقل خبراتها وقدراتها إلى المنظمة الأخرى، وكذلك الحصول على معارف وخبرات من المنظمة المتحالفة معها، الأمر الذي يزيد من فاعلية عملياتها التشغيلية، ويزيد من نجاح أدائها على المدى الطويل، كما يساعد التحالف الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال الميزات التي يمكن أن يقدمها التحالف الاستراتيجي للأطراف المتحالفة على المدى الطويل (Soares, 2007, 18).

تلجأ المنظمات للتحالف مع منظمات أخرى عموماً من أجل الحصول على موارد معينة أو مهارات معينة لم تكن متوفرة لديها، فالتحالف عبارة عن التزام متبادل، ومحدود، وتدرجي، وقابل للتراجع، من أجل تحسين الأداء وتكوين ميزة تنافسية قوية بين طرفين أو أكثر، من ميزة التحالف أنه غير نهائي على العكس ما يحصل في حالة الاندماج والاستحواذ، حيث تمثل استراتيجية التحالف حلاً وسطاً بين

الاقتناء والنمو الداخلي، ويأخذ التحالف عموماً شكل منظمة مشتركة يتقاسم فيها الأطراف حق القرار بالتساوي (حيرش، 2011، 238).

يستنتج مما سبق أن التحالف الاستراتيجي عبارة عن اتفاقيات الأعمال التي تقوم من خلالها شركتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون بينهما، حيث يكون اتفاق بين شركتين أو أكثر من أجل متابعة الأهداف المتفق عليها والالتزام لبقاء المنظمات.

2.9 أبعاد التحالف الاستراتيجي

تناول العديد من المؤلفين والباحثين وعلماء الإدارة أبعاد التحالف الاستراتيجي، حيث إن هناك تفاوتاً نسبياً بين تلك الأبعاد، ولإنجاح عملية التحالف الاستراتيجي لا بد من المرور بعدة مراحل من شأنها إنجاح هذه العملية، وتتمثل هذه المراحل بتشكيل التحالف بعد التدقيق واختيار الشريك الاستراتيجي المناسب الموثوق به، يلي ذلك دراسة التحالف الاستراتيجي من حيث التصميم والوظيفة والملكية، انتهاءً بمرحلة تقييم الإدارة بعد المشاركة والإشراف على النتائج المتحققة من التحالف الاستراتيجي (Schreiner, et al., 2009, 411). أما (Dadfar et al. (2014, 822 فيرى أن التحالف الاستراتيجي عملية مكونة من عدة مراحل وهي: مرحلة البدء، ومرحلة اختار الشريك، ومرحلة تصميم الشراكة، ومرحلة تنفيذ الشراكة، ومرحلة إنهاء الشراكة. في هذه الدراسة اعتمد الباحثان أبعاد التحالف التالية:

1. تشكيل التحالف Alliance Formation

إن تشكيل التحالف هو علاقة تعاون تشمل كافة الأنشطة التطويرية من أجل تقوية العلاقة مع المستهلك والمورد وذوي الصلة من أجل تدعيم الميزة التنافسية (Oslen et al., 2008, 443). توصف مرحلة تشكيل التحالف الاستراتيجي بكونها منظمة وبعيدة كل البعد عن القرارات العشوائية غير المدروسة، فهي تحتاج إلى قرارات متأنية وعقلانية في اختيار الشريك الاستراتيجي المناسب، وتتمثل في استشعار الحاجة إلى التحالف، إذ لا بد وأن يكون هناك حافزاً ومبرراً للتحالف، وبأن التحالف سيكون ذا فائدة للجميع، وتقوم المنظمات ببذل الكثير من الجهد والوقت، وتضطر إلى انفاق الكثير من الأموال للتعرف على المنظمات التي يمكن التكامل معها (Wheelen & Hunger, 2014, 35). يرى هلال (2014، 59) أنه في هذه المرحلة تدرك المنظمة حاجتها إلى التحالف، والعائد المتوقع منه، ويتم إدراك ذلك في أي مستوى إداري أو في أي موقع على سلسلة القيم بالمنظمة.

2. التطابق الاستراتيجي Strategic Congruence

بعد الانتهاء من اتخاذ القرار للدخول في التحالف، تضبط قائمة المنظمات التي بإمكانها المساعدة في عملية التحالف الاستراتيجي، والمهم في هذه المرحلة معرفة قدرات أطراف التحالف ونوعية مساهماتها، لأن النجاح في اختيار الحليف والتعرف الجيد عليه هي أساس المرحلة الموالية. إن التقارب بين طرفي التحالف الاستراتيجي يمكن أن يتم عن طريق الصدفة، أو بواسطة البحث المنتظم، كما أنه عند اختيار

اللجوء إلى استراتيجية التحالف، يتوجب على الحلفاء أو المنظمات الحرص على تنفيذ ثلاثة مهام أساسية هي (بن عزة، 2009، 177):

1. رصد تخصصات الأصول النادرة التي لا تتوفر لديها، والتي هي في أمس الحاجة إليها.
2. معرفة الأصول والموارد التي لا تحتاجها، أو التي لا تريد توفيرها، أو التي بإمكانها توفيرها لدى طرف ثالث بأسعار وتكلفة بسيطة.

3. تجربة القدرة أو جهد التعاون، بمعنى الموازنة بين قدرات أطراف التحالف الاستراتيجي.

3. التكيف Openness

إن التحالف لا يعني الاندماج المؤدي إلى زوال المنظمين و بروز منظمة جديدة، ولا يقصد به الاستحواذ الذي يجعل المنظمة الكبيرة تستحوذ على المنظمة الصغيرة بشكل أو آخر، بل يستخدم التحالف لغرض تجميع القوى لتحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فالتحالف يحفظ للمنظمات المتحالفة كيائها. عندما تسيطر الخصومة على أي تحالف، تتفكك الثقة، ويؤدي إلى خصومات تجعل منهما مصدرا للمشكلات، لهذا بمجرد إقامة التحالف العمل على تحديد الفرق والمديرين المسؤولين عن قيادة التحالف والتنسيق فيما بين الأقسام في المنظمين، وذلك يتطلب تعاوناً وثقة متبادلة وتركيزاً على مجال التحالف فقط دون التعدي إلى أمور جانبية (العوضي وبسيوني، 2007، 190).

4. الاستعداد للتعليم Willingness to Learn

يشير Dealtry (2008، 286-292) إلى أن تحالف التعلم هو علاقة تعاون داخلي بين الموظفين والرؤساء بالإضافة إلى علاقة التعاون الخارجي المتعارف عليها، وأن هذه العلاقة الداخلية بين الموظفين والرؤساء تبدأ بالتعلم ثم اكتساب المعلومات وتؤدي إلى تحسين الاداء. من خلال المشاركة في المعرفة المعرفة تستفيد المنظمات المتحالفة من تجربة ومعرفة الحلفاء، فتكتسب المنظمين معارف تكنولوجية، وتجارية وإدارية. بالإضافة إلى المهارات الجديدة (محمد، 2015، 194). إن أهمية التحالف الاستراتيجي تنبع أساساً من أنها تزيد من فرص الاتصال ونقل الخبرات بين المتحالفين، وتزيد من دافعية نقل التعلم، فضلاً عن أنها تعزز قدرات المنظمة على التطبيق العملي للمعرفة (Sroka, 2011, 57).

3.9 مفهوم إعادة هندسة العمليات

تعتبر الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينيات القرن العشرين، ونتيجة لذلك استخدمت العديد من المسميات لوصف هذا المفهوم، ومن أهذه المسميات التي ذكرها الحميدي وآخرون (2016، 46) إعادة تصميم العمليات الأساسية، وتجديد العمليات، وإعادة تصميم العمليات الإدارية، وإعادة الهندسة التنظيمية، وإعادة الهيكلة.

ينظر لجميع العمليات على أنها عملية تحويل المدخلات والمخرجات فكلها تقوم بتحويل الموارد التي تنقسم عادة إلى مرافق وموظفين وتحويل الموارد، وهي خليط من المواد والمعلومات والعملاء، وعدد قليل

من العمليات تنتج فقط المنتجات، حيث إن معظمها ينتج خليطا من السلع أو الخدمات غير الملموسة مثل: وضع السياسات، ووضع القواعد والمعايير الدنيا للخدمات العامة (Dspa, 2015, 14).

يذكر ديسلر (2003، 313) إن الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات كلا من Michael Hammer و James Champy. من جهته عرف إعادة هندسة العمليات بأنها "إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة".

يشير Ellen and Emmons (1998, 201) إلى أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب من المديرين البدء في إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل، وكيفية تفاعل الأفراد والتكنولوجيا سوية وكيف تتم تركيبة المنظمات الداخلية. فيما يرى Ringim et al. (2012, 3) أن إعادة هندسة العمليات تعدّ منهجا اداريا أساسيا يركز على إنجاز الأعمال بطريقة أفضل لتحقيق التحسين الجذري في الجودة، والسرعة، وخدمة العملاء، وتخفيض التكلفة.

تعني إعادة هندسة العمليات على النطاق الضيق "إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات، وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وكذلك الشبكات الآلية"، أما إعادة هندسة العمليات على النطاق الواسع فتشير إلى "إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه" (حافظ، 2010، 9).

مما تقدم يستنتج الباحثان أن إعادة هندسة العمليات تعدّ إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال، فهي وسيلة تستند إلى المعارف لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم، من خلال إعادة التفكير وإعادة البناء وانسيابية التنظيم والعمليات وطرق العمل والعلاقات الخارجية التي من خلالها يتم خلق وتقديم القيمة عن طريق إحداث التغيير الشامل للمنظمة.

4.9 أبعاد إعادة هندسة العمليات

هناك من يرى بأن لإعادة هندسة العمليات مراحل تمر من خلالها، وخطوات يتم تطبيقها في إعادة هندسة العمليات وهي: التصور والرؤية، والإعداد والتحضير، والتشخيص والتحليل الشامل، وإعادة البناء أو التصميم، والتطبيق والتحول (Abu Amscha, 2011, 58). أما من وجهة نظر (Frag, 2009) فإن إعادة هندسة العمليات تمر بالمرحلة التالية: خلق رؤيا واضحة لإعادة هندسة العمليات، وتشخيص فرص إعادة هندسة العمليات، وتحليل الاداء الحالي للعمليات المراد هندستها، وتحليل الأداء المتوقع بناء للأنموذج الجديد، وتنفيذ وتقويم النتائج، وموازنة النتائج. لاغراض هذه الدراسة تم اعتماد أربعة أبعاد وهي: تحليل العمليات، تصميم العمليات، تنفيذ العمليات، ومتابعة العمليات.

1. تحليل العمليات Process Analysis

هنالك حقيقة وهي ان المسلمات تنص على عدم وجود عمل لا تصاحبه مشكلات، ولكن بطبيعة الحال تختلف وتباين هذه المشكلات فيما بينها، وتختلف أساليب ايجاد الحلول لها، وكذلك تتفاوت إمكانيات القائمين على حلها بحسب سلوكياتهم وشخصياتهم وأنماط تفكيرهم في حل هذه المشكلات، ولا شك أن المدير الذي يمتلك القدرة والمهارة على التحليل سيصل إلى طريقة سليمة وناجحة في إعادة هندسة العمليات باستعمال طرق التفكير المختلفة والتي تمتاز بالعديد من المزايا والاستعمالات اللازمة لهذه العملية (فريد، 2009، 143-145). من وجهة نظر خليل (1998، 132) أن إعادة هندسة العمليات تعنى بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة، فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها، نتيجة هذه المرحلة هو تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي تبتغي المنظمة تحقيقها من إعادة هندسة العمليات، وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الاداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها. من أهداف عملية إعادة هندسة العمليات التي تتبلور في هذه المرحلة هي: زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق تدفق العمل، وتعظيم العائد من خلال تنفيذ المهام بطرق مبتكرة، وإلغاء المستويات الإدارية والأنشطة الإدارية، والمناصب الإدارية غير الضرورية.

2. تصميم العمليات Process Design

يعدّ التصميم من أكثر الوظائف الإبداعية داخل المنظمة، وضمن برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية، إذ تتطلب عمليات إعادة التصميم من فريق المنظمة التخلي عن بعض الأفكار القديمة والمألوفة والبحث عن الأفكار الجديدة غير المألوفة، هذا إذا كانت المنظمة ترغب بالتميز والبقاء في المنافسة لأن عجلة التطور في استمرار دائم والتطلع نحو المستقبل (Hammer & Champy, 1990, 93). تنطلق عملية التصميم من رسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة، وإعطاء مسميات لهذه العمليات، ويبي ذلك وضع خرائط تدفق تفصيلية توضح سير كل عملية، ثم يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كلا على انفراد حتى يتم تحديد العمليات المعيبة وغير الملائمة للتعامل معها لاحقا بالحذف، أو الدمج أو التعديل، ويمكن للمنظمة في هذه المرحلة اللجوء إلى ما يسمى "بالمقارنة المرجعية" Benchmarking والتي تعني مقارنة أداء المنظمة بأداء أقوى المنافسين، من أجل اكتشاف أسرار النجاح والتعامل معها (النتشة، 2009، 41-42؛ السر، 2008، 46-74).

3. تنفيذ العمليات Carry out operations

إن نجاح تطبيق برامج إعادة هندسة العمليات في منظمات الاعمال يعتمد بشكل رئيس على المورد البشري وذلك من خلال العديد من الطرق والأساليب منها وأهمها المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وفق الاختصاصات والخبرات التي يمتلكها العاملون وغيرها من الأمور المهمة التي تسهم في تمكين العاملين وبالتالي يعد هذا البعد من الأبعاد ذات الأهمية الكبيرة لنجاح برامج إعادة هندسة العمليات (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017, 89). في هذه المرحلة يتم وضع الخطة

التفصيلية موضع التنفيذ، حيث تقوم فرق العمل بمعاونة الإدارة العليا بانجاز المهام المسندة لها ومحاولة القضاء على أي صعوبات قد تحول دون إحداث التطور المطلوب (عامر وقنديل، 2010، 320). يضيف العبيدي (2005، 22-26) إن هذه المرحلة تشمل اختبار أداء العاملين من حيث كفاءتهم وقدرتهم على تحمل المسؤوليات ومواجهة أعباء العمل وأن هذا التقويم يؤدي في بعض الأحيان إلى توزيع الأفراد العاملين على فرق عمل جديدة تختلف عن الفرق التي كانوا يعملون فيها، من أجل تدريبهم على عمليات الأعمال التي تم إعادة هندستها ومن ثم تشغيل محدود لعمليات تلك الأعمال.

4. متابعة العمليات Process Follow up

تمثل هذه المرحلة مؤشرا للنجاح، ولهذا فانها تتطلب عدة أمور أهمها: اجراء اختبارات ومحاولات استكشاف المدخل الجديد، والمتابعة المستمرة للنتائج المتحققة، وإعادة تدريب الموظفين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء. بطبيعة الحال قد يفقد بعض العاملين وظائفهم بعد إعادة هندسة العمليات، أو تغيير مناصبهم بعد تدريبهم، وتظهر عملية المتابعة أثناء تنفيذ آلية إعادة الهندسة وذلك لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فعاليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة (Ahmed et al., 2010, 8-9). لقد أشار عامر وقنديل (2010، 320) أنه في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة البناء من تاحقيق الأهداف اللازمة لإجراء التطوير والتحسين الجذري للمنظمة من حيث: مدى رضا الزبائن، وزيادة المبيعات.

5.9 مفهوم جودة حياة العمل

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان عند القيام بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل، وقلاع، وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة، وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية، وظهور الشركات الكبرى وازدياد حدة المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (الدرادكة، 2006).

يشير مصطلح جودة العمل إلى تلك الانظمة التي تستخدمها ادارة الموارد البشرية بالمنظمات بفرض توفير الحياة الوظيفية الافضل للعاملين، بحيث تشبع احتياجات العاملين وتسهم في رفع كفاءة الاداء بالمنظمات (المغربي، 2007، 261-262).

يقصد بجودة حياة العمل Quality of Work Life الصفات أو الجوانب الإيجابية أو غير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون. وأنه كلما استطاعت الإدارة وضع البرامج الكفيلة بالسيطرة على أو إزالة كل ما من شأنه عرقلة العاملين أثناء أدائهم للعمل، وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم والتعامل معهم باحترام وثقة عالية بقدراتهم بنت لنفسها بيئة عمل جيدة في أذهان العاملين، وولدت لديهم القناعة والرضا والاندفاع العالي نحو العمل (السالم، 2014، 350).

يركز مفهوم جودة حياة العمل على الموظف، وبيئة العمل الملائمة والأمن لجعل الموظف أكثر ارتياحا أثناء العمل من أجل تحسين الأداء الوظيفي للفرد من جانب، وتحقيق أهداف المنظمة من جانب آخر، عليه تمثل جودة حياة العمل بالأعمال والممارسات التي تقوم بها المنظمات من أجل الوصول إلى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة وتوفير بيئة عمل مريحة (Timossi et al., 3, 2008).

يشير المغربي (2007، 260-261) إلى أن جودة حياة العمل تهتم بالأساليب والمكونات التي تركز عليها الإدارة العليا في المنظمة بهدف تأمين بيئة وظيفية آمنة للعاملين، الشيء الذي يساهم في رفع أداء المنظمة ويلي رغبات العاملين ويشبع حاجاتهم، وأنه كلما امتازت البيئة الوظيفية بالإيجاب والقبول بين العاملين فإن ذلك يساهم في اندماجهم في بيئتهم الوظيفية والذي يؤدي إلى حصول المنظمة على أداء أفضل وذلك من خلال إعطائهم الفرصة في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم، وتصميم الأماكن المتعلقة بعملهم والذي ينتج عنه تقديم خدمات بصورة فعالة، وهذا ينعكس من خلال اهتمام المديرين بالمرؤوسين واحترامهم.

يرى الهيتي (2005، 276) أن الهدف الأساس من تحسين نوعية حياة العمل هو الحصول على قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها من خلال الاهتمام بحاجات العاملين في المنظمة لتأدية أعمالهم بصورة متقنة، والذي بدوره يؤدي إلى الإبداع بدرجة عالية مما ينعكس على الابتكار، ومن ناحية أخرى إن استمرارية العاملين في المنظمة يعود إلى البيئة الجيدة في العمل، وانخفاض دوران العمل وقلة مشكلات العمل.

10. منهجية الدراسة

1.10 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات الصناعات الاستخراجية والتعدينية الأردنية المسجلة في بورصة عمان والبالغ عددها (10) شركات، ويعمل فيها (347) مديرا كما موضحة في الجدول (1).

جدول (1) عدد المديرين مجتمع الدراسة والعينة

#	اسم الشركة	عدد المديرين	العينة
1	الشركة العربية لصناعة الألمنيوم/ أزال	14	8
2	الشركة الوطنية لصناعة الصلب	3	2
3	شركة مناجم الفوسفات الأردنية	136	78
4	شركة مصانع الاسمنت الأردنية	32	19
5	شركة البوتاس العربية	115	66
6	شركة حديد الأردن	5	3
7	الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم	10	6
8	شركة الترافرتين	6	3
9	الشركة المتحدة لصناعة الحديد والصلب	17	10
10	شركة إسمنت الشمالية	9	5
المجموع		347	200

المصدر: اتصال الباحثين بإدارات الموارد البشرية للشركات أعلاه.

2.10 عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة، وعلى هذا الأساس كان حجم العينة (186) مديراً حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2017، 109)، ولغرض الحصول على أكبر عدد من الاستبانة وزيادة دقة النتائج تم توزيع (200) استبانة كما مشار إليه في الجدول (1)، ووفق المعادلة التالية:

عدد المديرين في الشركة × حجم العينة ÷ عدد المديرين مجتمع الدراسة

لقد قام الباحثان بالاتصال هاتفياً مع إدارات شركات مجتمع الدراسة، وتم الاتفاق على إرسال استبانة إلكترونية للشركات لتوزيعها على المديرين عينة الدراسة، وذلك بسبب الظروف الصحية وتفاقم الإصابات بفيروس كوفيد 19 في وقت جمع البيانات، وبعد توزيع الاستبانة الإلكترونية تم الحصول على (196) استبانة صالحة للتحليل، وهذا يشكل نسبة (98%) من الاستبانة التي تم توزيعها.

3.10 طرق جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، والذي يناسب وأنموذج الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة من المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وركزت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وهما:

أولاً: المصادر الثانوية

جمع الباحثان المعلومات اللازمة للدراسة عن طريق الرجوع إلى المصادر الثانوية، والمتمثلة في المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والدوريات، والتقارير، والأبحاث، التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها.

ثانياً: المصادر الأولية

لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، وضمت الاستبانة عدد من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة واسئلتها، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها بحيث تغطي كل من المتغير المستقل (التحالف الاستراتيجي)، والمتغير التابع (إعادة هندسة العمليات)، والمتغير المعدل (جودة حياة العمل)، ويتم توزيعها على عينة الدراسة.

4.10 الأساليب الإحصائية للدراسة

للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

وذلك لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والتي تشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: لقياس نسب التوزيعات التكرارية لخصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات المديرين عن فقرات أبعاد متغيرات الدراسة.

- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت إجابات المديرين عن وسطها الحسابي.
- مستوى الاهتمام: يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات الحسابية وفق صيغة محددة، وتبعاً لمقياس ليكرت الخماسي لخيارات الإجابة عن كل فقرة من الفقرات، والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل

طول الفئة =

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{5-1}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية كالآتي:

- أهمية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.34
- أهمية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 - أقل من 3.67
- أهمية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 - 5

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات Cronbach Alpha: للتحقق من الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة.
- معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor: للتأكد من عدم وجود الارتباط الذاتي العالي بين أبعاد المتغير المستقل.
- اختبار Kolmogorov-Smirnov: للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي Hierarchical Regression: لاختبار دور المتغير المعدل في أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

5.10 أداة الدراسة

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات من المديرين عينة الدراسة، وتألّفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، وكالآتي:

الجزء الأول: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس التحالف الاستراتيجي (المتغير المستقل)، وقد استعانت الباحثة بالعديد من الدراسات في تطوير فقرات أبعاد هذا المتغير ومنها: (طاهري وبن غزال، 2018؛ الشمري، 2019).

الجزء الثاني: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس إعادة هندسة العمليات (المتغير التابع)، وقد استعانت الباحثة بالعديد من الدراسات في تطوير فقرات أبعاد هذا المتغير ومنها: (علي وزيدان، 2019؛ مصطفى، 2018؛ عبد الله ومحمد، 2020، إبراهيم وفرج الله، 2017).

الجزء الثالث: تالف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس جودة حياة العمل (المتغير المعدل)، وقد استعانت الباحثة بالعديد من الدراسات في تطوير فقرات أبعاد هذا المتغير ومنها: (آل ياسين وأمين، 2017؛ فلمبان، 2020؛ محمد، 2020؛ سلطان والطائي، 2020).

حددت الاجابة عن فقرات الاستبانة وفق المقياس الخماسي الذي يبدأ بأدنى تقدير وهو غير موافق إطلاقاً بوزن (1)، و أعلى تقدير وهو موافق تماماً بوزن (5).

6.10 صدق اداة الدراسة

استعان الباحثان بمجموعه من الأكاديميين تخصص إدارة الأعمال في عدد من الجامعات الأردنية لإختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبعد استرجاع الاستبانات تم تعديل بعض فقرات الاستبانة، كما تم استبدال بعض الفقرات، في ضوء ملاحظات المحكمين، وصولاً إلى الشكل النهائي للاستبانة التي تم توزيعها على المديرين عينة الدراسة.

7.10 ثبات اداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة وفقاً لمتغيراتها والمتمثلة بالتحالف الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات، وجودة حياة العمل، باحتساب قيمة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha والذي يقيس الاتساق الداخلي للفقرات ويوضح مدى جودتها وتماسك فقراتها. الجدول (2) يبين ثبات فقرات أبعاد الدراسة والتي تراوحت قيم ألفا لها بين (0.91) كأدنى قيمة للتطابق الاستراتيجي، و (0.97) كأعلى قيمة لجودة حياة العمل، حيث يتضح أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا والمقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والتي تعتبر قيمة ألفا أكبر أو يساوي (0.70) مقبولة في البحوث المتعلقة في العلوم الإدارية والانسانية (النجار وآخرون، 2017، 151).

جدول (2) معامل الثبات لفقرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التحالف الاستراتيجي	تشكيل التحالف	5	0.93
	التطابق الاستراتيجي	5	0.91
	التكيف	5	0.92
	الاستعداد للتعلم	5	0.95
	التحالف الاستراتيجي	20	0.97
إعادة هندسة العمليات	تحليل العمليات	5	0.93
	تصميم العمليات	5	0.94
	تنفيذ العمليات	5	0.93
	متابعة العمليات	5	0.95
	إعادة هندسة العمليات	20	0.97
جودة حياة العمل	جودة حياة العمل	10	0.97

8.10 ملائمة الأنموذج

أولاً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

للتأكد من ظاهرة الارتباط الذاتي بين أبعاد التحالف الاستراتيجي فقد تم احتساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor، وظهرت النتائج كما في الجدول (3):

الجدول (3)

اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التحالف الاستراتيجي

أبعاد التحالف الاستراتيجي	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
تشكيل التحالف	3.05	0.33
التطابق الاستراتيجي	3.17	0.32
التكيف	3.29	0.30
الاستعداد للتعليم	2.27	0.44

يلاحظ من معطيات الجدول (3) أن جميع قيم معامل تضخم التباين VIF كانت أكبر من (1) وأقل من (10)، كما يتضح من النتائج بأن جميع قيم التباين المسموح به كانت أكبر من (0.1) وهذا يعني عدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد التحالف الاستراتيجي (Sekar & Bougie, 2010, 351).

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

تعرض المعطيات في الجدول (4) نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test والذي يبين التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة، وتشير النتائج بأن قيم Kolmogorov-Smirnov Z قد بلغت (1.15) للتحالف الاستراتيجي، وبمستوى دلالة (Sig.=0.14)، و (1.11) لإعادة هندسة العمليات، وبمستوى دلالة (Sig.=0.17)، و (1.86) لجودة حياة العمل، وبمستوى دلالة (0.08)، ويلاحظ أن جميع القيم كانت عند مستوى معنوية أكبر من (0.05) وهذا يشير إلى أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (Bohm & Zech, 2010, 263).

جدول (4)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

التحالف الاستراتيجي	إعادة هندسة العمليات	جودة حياة العمل	كولموجروف - سميروف Kolmogorov-Smirnov Z
1.15	1.11	1.86	
0.14	0.17	0.08	درجة المعنوية Asymp. Sig. (2-tailed)

11. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

للإجابة اسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حسب أبعاد متغيرات الدراسة، وتحديد مرتبة كل بعد، والأهمية النسبية، وظهرت النتائج كما يلي:

1.11 الإجابة عن اسئلة الدراسة

أولاً: التحالف الاستراتيجي

يبين الجدول (5) ملخصاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والتي تجيب عن سؤال الدراسة الذي يتعلق بمستوى توافر أبعاد التحالف الاستراتيجي، وقد جاءت جميعها بأهمية نسبية متوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للتكيف مع الشريك والذي بلغ (3.63)، وكانت المرتبة الثانية لتشكيل التحالف بمتوسط حسابي (3.60)، والمرتبة الثالثة للاستعداد للتعلم بمتوسط حسابي (3.59)، بينما كان أقل متوسط حسابي للتطابق الاستراتيجي وبلغ (3.57)، وبأهمية متوسطة، أما المتوسط الحسابي العام لمجمل فقرات التحالف الاستراتيجي فقد جاءت أهميته متوسطة وبقيمة (3.60).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التحالف الاستراتيجي

أبعاد التحالف الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
تشكيل التحالف	3.60	2	متوسطة
التطابق الاستراتيجي	3.57	4	متوسطة
التكيف	3.63	1	متوسطة
الاستعداد للتعليم	3.59	3	متوسطة
المتوسط العام	3.60		متوسطة

ثانياً: إعادة هندسة العمليات

يبين الجدول (6) ملخصاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والتي تجيب عن سؤال الدراسة المتعلقة بمستوى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات، وقد جاءت جميعها بأهمية نسبية متوسطة باستثناء تحليل العمليات والذي كان المتوسط الحسابي لفقراته مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.67)، وكانت المرتبة الثانية لمتابعة العمليات بمتوسط حسابي (3.59)، وبأهمية متوسطة، والمرتبة الثالثة لتنفيذ العمليات بمتوسط حسابي (3.55)، وبأهمية نسبية متوسطة بينما كان أقل متوسط حسابي لتصميم العمليات وبلغ (3.54)، وبأهمية متوسطة، أما المتوسط الحسابي العام لمجمل فقرات إعادة هندسة العمليات فقد جاءت أهميته متوسطة وبقيمة (3.59).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد إعادة هندسة العمليات

أبعاد إعادة هندسة العمليات	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
تحليل العمليات	3.67	1	مرتفعة
تصميم العمليات	3.54	4	متوسطة
تنفيذ العمليات	3.55	3	متوسطة
متابعة العمليات	3.59	2	متوسطة
المتوسط العام	3.59		متوسطة

ثالثاً: جودة حياة العمل

يعرض الجدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات جودة حياة العمل والتي تجيب عن سؤال الدراسة الذي يخص مستوى توافر هذا المتغير.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات جودة حياة العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	يعزز تصميم العمل شعور الموظف بتحقيق ذاته	3.35	1.03	1	متوسطة
2	تقترن الوظائف بصلاحيات تناسب المهام الوظيفية	3.33	1.00	2	متوسطة
3	تعطي الشركة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.20	1.00	6	متوسطة
4	يتم مناقشة الآثار المترتبة عن القرارات مع الموظفين.	3.15	0.97	7	متوسطة
5	توفر الشركة مناخاً يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع العاملين.	3.24	0.98	4	متوسطة
6	تربط العاملين في الشركة علاقة وثيقة مع الإدارة.	3.25	1.01	3	متوسطة
7	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الأعمال التي يقومون بها	3.15	1.02	8	متوسطة
8	تقدم الشركة التسهيلات اللازمة لكي يتوافق عمل العاملين مع حياتهم العائلية.	3.21	1.03	5	متوسطة
9	تشجع الشركة العاملين الحصول على مؤهلات علمية أعلى.	3.14	1.07	10	متوسطة
10	تتم الترقّيات في الشركة وفقاً لمعايير واضحة.	3.14	1.03	9	متوسطة
	المتوسط العام	3.22			متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) والذي يعرض إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات جودة حياة العمل بأن قيم المتوسط الحسابي للفقرات كانت بين (3.14-3.35) وجميعها بأهمية نسبية متوسطة، وهكذا كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات متوسطة إذ بلغت (3.22)، وهذا يشير إلى أن المديرين يعتقدون بأن الشركات التي يعملون فيها تعطي أهمية متوسطة لجودة حياة العمل، وقد حصلت الفقرة التي تنص على "يعزز تصميم العمل شعور الموظف بتحقيق ذاته" على أعلى متوسط حسابي (3.35)، وبأهمية نسبية متوسطة، وانحراف معياري (1.03)، فيما حصلت الفقرة التي تنص على "تشجع الشركة

التحالف الاستراتيجي وأثره في إعادة هندسة العمليات..... سوزان القدومي وشاكر الخشالي

العاملين الحصول على مؤهلات علمية أعلى" على أقل قيمة متوسط حسابي (3.14) وبأهمية نسبية متوسطة، وانحراف معياري مقداره (1.07)، وهذا يشير إلى الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية بجودة حياة العمل، فهي لا تشجع العاملين فيها على الحصول على مؤهلات علمية في مجال تخصصاتهم والتي تعمل على تحديث معلوماتهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى عدم ارتياح المديرين من عدم وضوح معايير الترقية، فضلا عن موافقتهم المتوسطة عن تناسب رواتبهم مع العمل الذي يقدموه.

2.11 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعليم) في إعادة هندسة العمليات بأبعادها مجمعة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

تم اختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد المعياري (Standard Multiple Linear Regression)، والانحدار الخطي التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression) وكانت النتائج كما يلي:

جدول (8)

نتائج اختبار أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات

T Sig.	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	معاملات الانحراف المعياري Unstandardized Coefficients		المتغير المستقل التحالف	المتغير التابع
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	B	الاستراتيجي	
0.00	3.91	0.36	0.08	0.30	تشكيل التحالف	إعادة هندسة العمليات
0.63	-0.49	-0.05	0.09	-0.04	التطابق الاستراتيجي	
0.17	1.38	0.13	0.09	0.12	التكيف	
0.00	4.18	0.33	0.07	0.29	الاستعداد للتعلم	
Sig. F		قيمة F المحسوبة		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.00		43.27		0.48		0.69

يوضح الجدول (8) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعياري لأثر التحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعليم) في إعادة هندسة العمليات بأبعادها مجمعة. يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ($R=0.69$) يعني ذلك وجود علاقة بين التحالف الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.48$)، وهذا يعني أن التحالف الاستراتيجي يفسر نسبة (48%) من التباين في

إعادة هندسة العمليات، بدرجة حرية (DF=4)، كما بلغت (F=43.27) عند مستوى دلالة (Sig.=0.00)، مما يشير إلى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بأن قيمة B لتشكيل التحالف قد بلغت (B=0.30)، وخطأ معياري (Std. error=0.08)، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta=0.36$) وأن قيمة (T) المحسوبة (3.91) عند مستوى معنوية (Sig.=0.00) وهي ذات دلالة إحصائية، أما قيمة B للتطابق الاستراتيجي فقد بلغت (B=-0.04)، وخطأ معياري (Std. error=0.09)، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta=-0.05$) وأن قيمة (T) المحسوبة (-0.49) عند مستوى معنوية (Sig.=0.63) وهي غير دالة إحصائية، أما قيمة B للتكيف فقد بلغت (B=0.12)، وخطأ معياري (Std. error=0.09)، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta=0.13$) وأن قيمة (T) المحسوبة (1.38) عند مستوى معنوية (Sig.=0.17) وهي غير دالة إحصائية، أما بالنسبة للاستعداد للتعلم فقد بلغت قيمة (B=0.29)، فيما بلغ الخطأ المعياري (Std. error=0.07)، وبلغت قيمة T المحسوبة (4.18)، وبمستوى معنوية (0.00) وهي دالة إحصائية. في ضوء ما تقدم من نتائج لا يمكن القبول بالفرضية الصفريّة الرئيسة الأولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعلم) في إعادة هندسة العمليات بأبعادها مجتمعة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

للتعرف على أكثر أبعاد التحالف الاستراتيجي تأثيراً في إعادة هندسة العمليات، تم استخدام معامل الانحدار الخطي التدريجي المتعدد (Stepwise Multiple Linear Regression) وظهرت النتائج كالآتي:

جدول (9)

الانحدار المتعدد التدريجي لأثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات

النموذج	التحالف الاستراتيجي	B	T	Sig.	R ²	F	Sig.
الأول	تشكيل التحالف	0.54	11.10	0.000	0.39	123.23	0.00
الثاني	تشكيل التحالف	0.34	5.90	0.00	0.47	85.63	0.00
	الاستعداد للتعلم	0.32	5.46	0.00			

يعرض الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لأثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات، حيث ظهر من تسلسل دخول أبعاد التحالف الاستراتيجي في نموذج الانحدار، بأن تشكيل التحالف كان أكثر الأبعاد تأثيراً في إعادة هندسة العمليات، حيث فسر ما نسبته (39%) من التباين في إعادة هندسة العمليات، وبعد إضافة الاستعداد للتعلم في النموذج الثاني زادت نسبة التفسير لتصبح (47%). هذا يعني أن أكثر أبعاد التحالف الاستراتيجي تأثيراً في إعادة هندسة العمليات هو تشكيل التحالف، ومن ثم يلي ذلك في التأثير الاستعداد للتعلم، أما التطابق الاستراتيجي، والتكيف فلم يكن تأثيرهما معنوياً.

الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل في أثر التحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعليم) في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

جدول (14)

نتائج اختبار الانحدار الهرمي لدور جودة حياة العمل في تعديل أثر التحالف الاستراتيجي في عادة هندسة العمليات

النموذج	R	R ²	R ² change	F change	Sig.	تحليل التباين		
						df	F	Sig. F
1	0.69	0.48	0.48	43.27	0.00	4	43.27	0.00
2	0.75	0.56	0.08	35.73	0.00	1	48.06	0.00

جدول (15)

جدول المعاملات للفرضية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل	النموذج الأول (1)			النموذج الثاني (2)		
		β	T	Sig.	β	t	Sig.
إعادة هندسة العمليات	تشكيل التحالف	0.36	0.91	0.00	0.37	4.34	0.00
	التطابق الاستراتيجي	-0.05	-0.49	0.63	-0.06	-0.72	0.47
	التكيف	0.13	1.38	0.17	0.05	0.57	0.57
	الاستعداد للتعليم	0.33	4.18	0.00	0.30	4.16	0.00
	جودة حياة العمل				0.31	5.98	0.00

يتبين من ملخص النموذج في الجدول (14) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.48$) وعند (4 درجات حرية عند قيمة $F=43.27$) ومستوى معنوية ($\text{Sig.}=0.00$) وهي أقل من (0.05)، وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار في النموذج الأول ويعني أن التحالف الاستراتيجي بأبعاده الأربعة قد فسرت (48%) من التباين في إعادة هندسة العمليات.

كما يتبين أيضاً وفي النموذج الثاني أن المتغير في معامل التحديد ($R^2 \text{ change}=0.08$) وأن F ($\text{change}=35.73$) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.}=0.00$)، وهذا يؤكد معنوية المتغير في النموذج الثاني، مما يشير إلى أن القيادة جودة حياة العمل قد حسنت أثر التحالف الاستراتيجي بأبعاده في إعادة هندسة العمليات بنسبة (8%).

يتبين أيضاً أن معامل التحديد بعد ادخال متغير جودة حياة العمل قد أصبح ($R^2=0.56$)، وأن قيمة ($F=48.06$) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.}=0.00$) وهو أقل من (0.05)، وهذا يثبت معنوية الانحدار في النموذج الثاني ويعني أن التحالف الاستراتيجي بأبعاده وجوده حياة العمل قد فسرت ما نسبته (56%) من التباين في إعادة هندسة العمليات.

كما يبين النموذج الأول في جدول المعاملات (15) أن قيم β لتشكيل التحالف والاستعداد للتعليم وعند قيم (t) المختلفة جاءت معنوية، أما التطابق الاستراتيجي والتكيف فتأثيرهما غير معنوي، وهذا يثبت معنوية المعاملات في النموذج الأول.

كما يتبين أيضا في النموذج الثاني أن قيم β المختلفة لأبعاد التحالف الاستراتيجي عند قيم (t) المختلفة جاءت معنوية لتشكيل التحالف والاستعداد للتعليم، وغير معنوية للتطابق الاستراتيجي والتكيف. أما جودة حياة العمل فقد جاءت قيمة بيتا لها ($\beta=0.31$) عند ($t=5.98$) ومستوى معنوية ($\text{Sig.}=0.00$)، وهذا يثبت معنوية الانحدار في النموذج الثاني.

بناءً على ما سبق لا يمكن القبول بالفرضية العدمية الرئيسة الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq p < 0.001$) لجودة حياة العمل في أثر التحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعليم) في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

12. مناقشة النتائج

1. أشارت النتائج إلى أن مستويات الاهتمام بالتحالف الاستراتيجي وأبعاده كانت متوسطة، وقد حصل التكيف على المرتبة الأولى، وحصل تشكيل التحالف على المرتبة الثانية، ثم حصل الاستعداد للتعليم على المرتبة الثالثة، والمرتبة الرابعة حصل عليها التطابق الاستراتيجي. يمكن تفسير حصول التكيف على المرتبة الأولى وذلك لطبيعة عمل الشركات الاستخراجية والتعدينية والذي يشير إلى أن المديرين يعتقدون بأن الشركات التي يعملون فيها تعطي أهمية متوسطة لمرحلة التكيف مع الشريك مما يجعلها تهتم بشكل كبير بالتحالف الاستراتيجي، وذلك للحصول على الخبرات والمهارات المطلوب توافرها في المديرين، وأن حصول تشكيل التحالف بالمرتبة الثانية يدل على الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بهذه المرحلة، وأن حلول الاستعداد للتعليم بالمرتبة الثالثة يدل على الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بهذه المرحلة، فهي لا تعطي الاهتمام اللازم للاستفادة من الخبرات التحالفية للدخول في علاقات شراكة مستقبلية، وكذلك لا تعطي الاهتمام اللازم لزيادة فرص نقل الخبرات بين المتحالفين، أما التطابق الاستراتيجي والذي حصل على المرتبة الرابعة فيدل ذلك على الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بهذه المرحلة، حيث إنها لا تعطي الاهتمام اللازم لتعزيز التعاون بين أنشطة الشركة، وكذلك لا تعطي الاهتمام اللازم للتعرف على قدرات الشريك وجوانب الاستفادة المرجوة من التحالف معه.

تختلفت نتائج الدراسة المذكورة أعلاه مع نتائج دراسة (Al-Fatafta and Alkshali, 2020) والتي أشارت إلى أن التحالف الاستراتيجي ذا أهمية نسبية مرتفعة من حيث الموارد مما يساعد في جعل استراتيجية التحالفات أكثر نجاحا، لأن السوق بحاجة إلى منتجات بمواصفات مميزة، وبتكلفة أقل مما يضمن بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة.

2. اوضحت النتائج أن مستوى الأهمية لأبعاد إعادة هندسة العمليات كانت متفاوتة بين مرتفعة لبعده تحليل العمليات ومتوسطة للأبعاد تصميم العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة العمليات، أما مجمل فقرات إعادة هندسة العمليات فقد كانت متوسطة، حيث حصلت مرحلة تحليل العمليات على المرتبة الأولى من حيث الأهمية مقارنة بمراحل إعادة هندسة العمليات، فيما حصلت متابعة العمليات على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، بينما حصلت مرحلة تنفيذ العمليات على المرتبة الثالثة. وحلت مرحلة تصميم العمليات على المرتبة الرابعة في الأهمية، ويعتقد الباحثان أن حصول تحليل العمليات على أهمية مرتفعة يعود للاهتمام المرتفع للمديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية بمرحلة تحليل العمليات، فهم يعتقدون بأن تحليل العمليات يساعدهم في تعريف المشكلات لغرض حلها، مما يساعد في التغلب على نقاط الضعف في الشركة، أما حصول متابعة العمليات على الأهمية المتوسطة والمرتبة الثانية فيدل على الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بهذه المرحلة، وأن الإدارة العليا للشركات لا تعطي الاهتمام المناسب للتصاميم التي يتم اختيارها من قبل فريق تصميم العمليات، مما يؤدي إلى عدم تحقيق نتائج جيدة من عمليات التغيير، بالإضافة إلى عدم جدية إدارة الشركات بالرقابة على العمليات الجديدة لحين أن تصبح جزءاً أساساً من عمل الشركة، وحصول مرحلة تنفيذ العمليات بأهمية متوسطة وعلى المرتبة الثالثة، يدل على الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بمرحلة تنفيذ العمليات، فهناك خوف من قبل المديرين من فقدان مناصبهم بسبب إعادة هندسة العمليات مما يجعلهم أقل رغبة في تنفيذ ما تم تصميمه من عمليات جديدة، بالإضافة إلى وجود مستويات تنظيمية أكثر من المطلوب مما يعيق من عملية التنفيذ، أما تصميم العمليات فقد حلت بالمرتبة الرابعة وبأهمية متوسطة مما يدل على الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بهذه المرحلة، حيث إن الفرق المكلفة بتصميم العمليات لا تعطي الأهمية الكافية لضمان تدفق العمل، فضلاً عن قلة الاهتمام بتحديد المراحل المتعاقبة لكل عملية.

تختلفت النتائج أعلاه مع نتائج دراسة سي حايك وآخرون (2020) والتي أظهرت بشكل واضح درجة كبيرة من الوعي بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ببعدها الإجرائي والبشري، والأهم من ذلك أهمية إحداث التغيير التكنولوجي.

3. بينت النتائج أن مستوى الأهمية لجودة حياة العمل كانت متوسطة، فمن الملاحظ أن الإجابات على جميع الفقرات كانت بمستوى أهمية متوسطة، مما يشير إلى الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بجودة حياة العمل، فهي لا تشجع العاملين فيها على الحصول على مؤهلات علمية في مجال تخصصاتهم والتي تعمل على تحديث معلوماتهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى عدم ارتياح المديرين من عدم وضوح معايير الترقية، فضلاً عن موافقتهم المتوسطة عن تناسب رواتبهم مع العمل الذي يقدموه.

4. أن هناك أثراً معنوياً للتحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية، وكان أكثر أبعاد التحالف الاستراتيجي تأثيراً في إعادة هندسة العمليات هو تشكيل التحالف،

حيث إن من أولويات الشركات الاستخراجية والتعدينية التركيز على شبكة من العلاقات تضم مجموعات تتشارك بنفس المبادئ والقيم وغالبًا ما يكون الهدف من بناء تحالف تحقيق هدف مشترك أو تنفيذ حملة محددة، يلي ذلك الاستعداد للتعلم من حيث التأثير، ويدل اهتمام ادارات الشركات الاستخراجية والتعدينية في اكتساب المعرفة والمهارات العقلية الأساسية التي تجعل المتعلم قادراً على الاستفادة من التعليم إلى أقصى حد ممكن، أما التطابق الاستراتيجي، والتكيف فلم يكن تأثيرهما معنوياً. 5. وجود دور لجودة حياة العمل في أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، وهذا يدل على درجة التميز وشروط العمل التي تعمل على تحديد العلاقة بين العامل وبيئته للوصول إلى الرضا الوظيفي وتحسين القدرات لأداء العمل الفردي وأداء المنظمة، وهذا يعني ان إعطاء العاملين في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وتصميم أماكن عملهم وما يحتاجونه للقيام بأعمالهم بصورة فعالة، بحيث تتطلب من المديرين في إدارة الشركات الاهتمام بمعاملة المرؤوسين والعناية بهم بكل احترام وتبجيل حيث ينصب تركيزها على العاملين وإدارة عمليات الأعمال معا.

13. التوصيات

- بعد الاطلاع على نتائج الدراسة يوصي الباحثان إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية بما يلي:
1. على الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية العمل على إشراك المديرين في القرارات التي تتعلق باختيار الشريك الاستراتيجي المناسب لتكون هناك علاقة تعاون تشمل كافة الأنشطة التطويرية من أجل تقوية العلاقة مع المستهلك والمورد وذوي الصلة.
 2. استثمار الشركات في التحالف الاستراتيجي لتعزيز روابط التعاون بين أنشطتها عن طريق معرفة قدرات أطراف التحالف ونوعية مساهماتها، لأن النجاح في اختيار الحليف والتعرف الجيد عليه هو أساس هذه المرحلة.
 3. تحتاج الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية إلى الاهتمام بتنفيذ المديرين العمليات الجديدة دون الخوف من فقدان مناصبهم لأن نجاح تطبيق برامج إعادة هندسة العمليات في شركاتهم يعتمد بشكل رئيس على المورد البشري.
 4. تحتاج الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية لمراجعة هياكلها التنظيمية وذلك من أجل التزم الإدارة باختيار التصميم الجديدة والأخذ بتوصيات فريق تصميم العمليات.
 5. على الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية الاستمرار بوضع خطط منهجية، والعمل على تطبيق معايير واضحة في الترقيات، وذلك لتعزيز وضمان الاستمرارية والتطور فيها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، صديق بلل، وفرج الله، أحمد موسى أحمد (2017). دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(1)، 108-127.
2. حافظ، محمد عبده (2010). الهندرة الإدارية. دار السحاب للنشر والتوزيع.
3. الحميدي، مفلح راتب، سلامة، صبيح، وكافي، مصطفى (2016). إعادة هندسة العمليات (الهندرة). دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. حيرش، عيسى محمد (2011). الإدارة الاستراتيجية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
5. خليل، نبيل مرسي (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الاسكندرية للكتاب.
6. الدرادكة، مأمون سليمان (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي (2009). إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. ديسلر، جاري (2003). إدارة الموارد البشرية. ترجمة عبد المتعال، محمد سيد أحمد. دار المريح للنشر.
9. سادلر، فيليب (2008). الإدارة الاستراتيجية (ترجمة اصلاح، علا أحمد). مجموعة النيل العربية.
10. السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي. دار إثراء للنشر والتوزيع.
11. السالم، مؤيد سعيد (2014). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي (ط2). دار إثراء للنشر والتوزيع.
12. السر، أيمن (2008). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية التجارة بالجامعة الإسلامية مدينة غزة.
13. سلطان، محمد مشعل، والطائي، عادل محمد عبد الله (2020). تأثير جودة حياة العمل (QWLQWL) في الاندماج الوظيفي: دراسة مسحية في كلية الحداثة الجامعة. مجلة تنمية الرفاهين، 39(128)، 10-30.
14. سي حايك، شيراز حايك، اليمين، فالتة، ويحيواوي، مفيدة (2019). دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة. المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، 6(1)، 131-149.
15. الشمري، طارق طعمة عطية (2019). دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة : بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/ العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، 243-315.
16. طاهري، فاطمة الزهراء، وبين غزال، ابتسام (2018). التحالفات الاستراتيجية كأداة لإختراق المؤسسات للأسواق الدولية (نماذج عن تحالفات إستراتيجية دولية). مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 4(4)، 186-199.
17. عامر، سامح عبدالمطلب، وقنديل، علاء محمد سيد (2010). التطوير التنظيمي. دار الفكر ناشرون وموزعون.
18. عبد الله، سلام جاسم، ومحمد، عبد الرحمن محمود (2020). إعادة هندسة العمليات (الهندرة) Re-Engineering لخدمات المعلومات في مؤسسات المعلومات الأكاديمية. مجلة جامعة تكريت، 12(42)، 388-406.
19. العبيدي، رأفت عاصي حسين غائب (2005). أثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في أبعاد جودة المنتج. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
20. بن عزة، محمد أمين (2005). التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة. المنتدى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية. جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
21. علي، شفاء محمد علي، وزيدان، غادة طارق (2019). تأثير القيادة الأصيلة في إعادة هندسة عمليات الأعمال - بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ سامراء. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(115)، 191-219.
22. العوضي، رفعت سيد، وبسيوني، إسماعيل علي (2007). الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
23. فريد، اسامة محمود (2009). مهارات الذكاء والقدرات لصالح حياتك وعملك (ط3). قرطبة للنشر والتوزيع.
24. فلمبان، ناهد ناصر، والقرشي، سوزان محمد (2020). أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(4)، 20-50. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R111119>

25. ماضي، خليل (2016). الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(5)، 105-138.
26. محمد، لمى قيس رؤوف (2020). دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل: بحث تطبيقي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(121)، 301-316.
27. مصطفى، بياض (2018). ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف. مجلة البشائر الاقتصادية، 4(3)، 1-12.
28. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية.
29. الننتشة، حازم (2009). انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. رسالة ماجستير جامعة الخليل، فلسطين.
30. النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعي، ماجد (2017). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط4). دار الحامد للنشر والتوزيع.
31. الهبارنه، أحمد كريم، والصوالحة، أيوب أحمد، وأبو عرابي، مروان محمد (2020). القيادة التحولية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل: دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 1(9)، 153-165.
32. DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.1.12>
33. هلال، رؤوف عبد الحفيظ (2014). التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات المعلومات. دارالجوهرة للنشر والتوزيع.
34. الهبتي، خالد عبد الرحيم (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (ط2). داروائل للنشر والتوزيع.
35. وديع، إيمان عبد الحليم (2004). التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
36. آل ياسين، سمر غانم صالح، وأمين، حلا فزانع داغر (2017). واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) من وجهة نظر القيادة الإدارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل – دراسة استطلاعية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(1)، 23-58.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abu Amsha, Ahmad (2011). The effect of applying of re-engineering administrative processes on the performance of the student fund in Islamic University from the point of student view. Master Thesis. Islamic University, Gaza – Palestine.
2. Ahmed, Asif, Syful, Islam Md., & Uddin, Md. Khayer (2010). Steps of business process reengineering: Hypothetical application to RMG business. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1699735>.
3. Al-Asoufi, Batool Bader, & Akhoshaidah, Abdel Hakim Oqlah, (2017). The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan, Journal of Public Administration and Governance, 7(1). 124-135.
4. Al-Fatafta, Khaled Mohammad, & Alkshali, Shaker Jarallah (2020). The impact of strategic alliances on organizational excellence in Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. International Journal of Scientific & Technology Research, 9(6), 897-907.
5. Bohm, C., & Zech, G. (2010). Introduction to statistics and data analysis for physicists. Deutsches Elektronen- Synchrotron.
6. Dadfar, H., Dahlgaard, J., Brege, S., & Arzaghi, B. (2014). International strategic alliances in the Iranian pharmaceutical industry: An analysis of key success and failure factors. Total Quality Management and Business Excellence, (25), Linköping University Post Print.
7. Dealtry, Richard (2008). Global corporate and demand led learning strategies. Journal of Workplace Learning, 20(4), 286-292.
8. Dspa, N. (2015). Public service operations management. Department of public service and administration.
9. Ellen, J. Q., & Emmons, S. L. (1998). Riding roughshod over reengineering. Workforce, 77(4), 101-113.
10. Farag, Walid Alaa (2009). The relationship of information technology with business reengineering and their impact on outstanding performance. Unpublished Master Thesis in the College of Administrative Technology – Baghdad, Department of Process Technologies.

11. Hammer, Michael, & Champy, James (1990). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Collins publisher Inc.
12. Khan, Ashikul Alam, Butt, Javaid, Mebrahtu, Habtom, & Shirvani, Hassan (2020). Analyzing the effects of tactical dependence for business process reengineering and optimization. Bangladesh. Journals Designs, 4(3), <https://doi.org/10.3390/designs4030023>
13. Oslen, Johanne Ronnow, Harmsen, Hanne, & Friis, Alan (2009). Product development alliances: Factors influencing formation and success. British Food Journal. 110(4/5), 443-451.
14. Ringim, K., Razalli, M., & hasnan, N. (2012). The moderating effect of IT capability on the relationship between business process reengineering factors and organizational performance of bank. Journal of Internet Banking and Commerce, 17(2), 11-21.
15. Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? Strategic Management Journal, (30), 1395-1419.
16. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill-building approach, (5th ed.), John Wiley & Sons Inc.
17. Soares, B. (2007). The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based questor companies. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Innovation and Entrepreneurship Unitec New Zealand.
18. Sroka, Włodzimierz (2011). Problem of organizational learning in strategic
19. Alliances. Journal of Information, Control & Managementsys, 15(1), 89-101.
20. Tarigan, Josua, Susanto, Amelia Rika Sanchia, Hatane, Saarse Elsy, Jie, Ferry, & Foedjiawati, Foedjiawati (2020). Corporate social responsibility, jobpursuit intention, quality of work life and employee performance: Case study from Indonesia controversial industry. Asia-Pacific Journal of Business, DOI 10.1108/APJBA-09-2019-0189
21. Wheelen, T., & Hunger, J. (2014). Strategic management and business policy: Concepts & cases (15th Ed.). Pearson Brentice Hall.
22. Yang, Qian, Liu, Yi, & Li, Yuan (2019). How do an alliance firm's strategic orientations drive its knowledge acquisition? Evidence from Sino-foreign alliance partnership. Journal of Business & Industrial Marketing, 34(2), 463-473. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2018-0158>.

التعليم الإلكتروني وأثره في جودة الخدمات التعليمية الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات: دراسة حالة جامعة العلوم الإسلامية

عبد الله أحمد الشورة*

تاريخ وصول البحث: 2021/9/5 م تاريخ قبول البحث: 2021/11/23 م

الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التعليم الإلكتروني في جودة الخدمات التعليمية بوجود الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في جامعة العلوم الإسلامية العالمية محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال الاستبيان المنشور عبر منصات ووسائل التواصل الاجتماعي، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في (أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة العلوم الإسلامية - الأردن) تم أخذ عينة عشوائية بسيطة وكانت العينة تمثل (97) من الذين قاموا بالإجابة على هذه الاستبانة. حيث توصلت الدراسة لأهم النتائج على النحو التالي: إن التعليم الإلكتروني مظهر من مظاهر التطور المعلوماتي والنتائج عن دمج تكنولوجيا المعلومات في المنظومة التعليمية، أيضاً أن للتعليم الإلكتروني أثراً في دعم تحقيق الجودة في المنظومة التعليمية، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم بناء التوصيات وكان من أهمها: زيادة الاهتمام والتركيز على التعليم الإلكتروني، وزيادة الاعتماد على أهمية التعليم الإلكتروني في العمليات التعليمية. حيث تم تحليل النتائج باستخدام أسلوب أنموذج المعادلة الدراسية متغيرات بين التأثيرات تحديد بهدف وذلك من خلال برمجة باستخدام البيكلية المستقلة والتابعة (St Ver.24 Amos Equat ural ruct i onModel i ng SEM) وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاه العام نحو جودة التعليم الإلكتروني بأبعاده في الجامعة كان مرتفعاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة (التعليم الإلكتروني، جودة الخدمات التعليمية وتكنولوجيا المعلومات. الكلمات المفتاحية: التعليم الإلكتروني، جودة الخدمات التعليمية، لتكنولوجيا المعلومات، وجامعة العلوم الإسلامية العالمية.

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

E-learning and its impact on the quality of educational services: the mediating role of information technology
Case study: World Islamic Sciences and education university

Abstract

The study aimed to identify the impact of e-learning on the quality of educational with frequency of the mediating role of information technology in the World Islamic Sciences and education university as a case study, and the study relied on the descriptive investigative approach. The primary data for the study was collected through a questionnaire distributed on social media platforms, and in view of the large size of the study community represented in (faculty members at the World Islamic Sciences and education University - Jordan) a simple random sample was taken and the sample represented the (97) of these answers resolution. Where the study extended the most important results as follows: E-learning is an aspect of informational development resulting from the integration of information technology into the educational system. Also the most important were: increasing interest and focus on e-learning, and increasing reliance on the importance of e-learning in educational processes.

Anywhere the results were analyzed using the equation model method, studying the variables between the effects, to determine a goal, through programming using the independent and dependent structure Amos Ver.24 Structural Equation Modeling (SEM). The study concluded that, the general trend towards the quality of e-learning in its dimensions at the university was high. The study concluded that there is a significant effect between the study variables (e-learning, quality of educational services and information technology).

Keywords: E-learning, Quality of Educational Services, Information Technology, and the World Islamic Sciences and Education University.

المقدمة:

تشهد المؤسسات التعليمية في هذا العصر تطورات سريعة تتمثل في بناء أنواع حديثة ومتطورة في التعليم والتعليم الإلكتروني والاتصالات، حيث أن التعليم العالي يواجه منافسة شديدة بشقيه العام والخاص خصوصاً في ضوء المنافسة المتزايدة في صناعة التعليم العالي، على اعتبار أن الجامعات تمثل المكان الأمثل لبناء الإنسان القادر على بناء مجتمعه، وذلك من خلال تبني الجامعات وعلى كافة المستويات نظام التعليم الإلكتروني المرتكز على تكنولوجيا المعلومات. حيث لم تعد الأساليب التقليدية قادرة على مواكبة كل ما هو جديد في عالم التعليم. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال جودة التكوين والتأهيل للموارد البشرية، وبفضل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات استطاع الإنسان أن يلغي المسافات ويختصر الزمن ويجعل العالم أشبه بشاشة إلكترونية صغيرة. وساهمت الاتجاهات الحديثة لتكنولوجيا التعليم في ظهور نظم جديدة ومتطورة للتعليم والتعلم والتي كان لها أكبر الأثر في إحداث تغييرات وتطورات إيجابية على الطريقة التي يتعلم بها الطلبة وطرائق وأساليب توصيل المعلومات العلمية إليهم وكذلك على محتوى وشكل المناهج الدراسية المقررة بما يتناسب مع هذه الاتجاهات. فالتعليم الإلكتروني عبارة عن تقديم المادة المتعلمة عبر جميع الوسائل الإلكترونية المعنية في عملية التعليم والتعلم سواء كان ذلك عبر الشبكة الإلكترونية، أم وسيلة إلكترونية كالحاسب الآلي وشبكاته، (عبد اللطيف، 2011).

يشهد قطاع التعليم العالي اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم وعلى المستويات كافة، كما حظيت عمليات الإصلاح في هذا القطاع المهم برعاية خاصة، لما له من أهمية كبيرة في تطوير ونمو المجتمعات والنهوض بها. وتواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية والأردن تحديات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات لا بدّ من التكيف معها والاستجابة الفورية لها، ارتبطت بالقدرة على تحسين جودة الخدمات التعليمية ووضع الأسس والمعايير التي تحسن من أدائها ومخرجاتها، خصوصاً في ظل الطلب على التعليم العالي في الجامعات والمؤسسات المكافئة (القضاة، 2002).

على خلفية تفشي وباء كورونا COVID-19 فإن الحكومات في مختلف الدول فرضت الكثير من إجراءات الوقاية والتباعد الاجتماعي على جميع المؤسسات للحفاظ على صحة المواطنين والحد من انتشار الفيروس، ومن ضمن هذه المؤسسات هي مؤسسات التعليم العالي لمواصلة الأنشطة التعليمية، لذلك حاولت الدول على أن لا تتأثر العملية التعليمية للطلاب بغض النظر عن الوضع الوبائي للدولة. وبدأت الصين بإنشاء أول سياسة فيما يتعلق بالتعليم وسمت هذه السياسة Suspending Classes Stopping Learning Without وتعني تعليق الصفوف دون التوقف عن التعلم (Yang, Wang, Zhang, 2020).

يختلف التعليم الإلكتروني عن التعليم الوجاهي بأنه يتميز باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية ككل وذلك لدعم وتعزيز التعليم في المؤسسات التعليمية على العكس من التعليم الوجاهي الذي يقتصر فقط على وجود المعلم والطلبة في غرفة صفية، حيث إن التعليم

الإلكتروني قد يجمع ما بين التعليم الوجيه واستخدام تكنولوجيا المعلومات في آن واحد (Deepa & Nagarajan, Shanmuganantham, Kannadhasan, 2020). وبقي الكثير من الغموض واختلافات كبيرة حول ما يجب تدريسه، وكيفية التدريس، عبء العمل على كل من المعلمين والطلاب، وأيضا يوجد اختلاف في بيئة العمل والتدريس وبالتأكيد هناك آثار مترتبة على هذا النوع من التعليم الإلكتروني (Zhang et al. 2020). وكما ذكر Murgatrottd (2020) سلطت الدراسات السابقة على بعض أوجه القصور في التعليم الإلكتروني مثل الضعف في البنية التحتية، وربما قلة خبرة المعلمين اتجاه التعليم الإلكتروني بسبب الظروف المفاجئة وفجوة المعلومات وعدم تعود كل من الطلاب والمعلمين على التعليم الإلكتروني مما جعل هناك ربما بيئة معقدة في المنزل للتعليم الإلكتروني.

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع جودة التعليم الجامعي والتعليم الإلكتروني بسبب الدور الذي تؤديه الجامعة في نشر وأهمية العلم والمعرفة بكافة المجالات التي تسعى إلى تحقيقه المجتمعات للوصول إلى المستوى العالمي للدول المتقدمة، التي تركز بشكل كبير على القيمة العالية للجامعات واهتمامها بالمعرفة والعلم المتسارع. والعديد من المؤسسات التعليمية اليوم أصبحت تنافس بعضها البعض من حيث جودة الخدمات التعليمية لأنه من وجهة نظرهم أنها تنعكس إيجابا على إنتاج طلبة ذات جودة تعليمية عالية، ولتحقيق هذه الجودة العالية في العملية التعليمية يجب توفر مديري أكفاء وموظفين تربويين يقومون بأنشطة التدريس والتعليم مع توفر بنية تحتية كافية ومشاركة تعليمية، حيث إن جودة الخدمات التعليمية تنعكس من خلال مستوى مخرجات البرامج التي تقع على عاتق المؤسسة التعليمية (Zulaiha, Mulyadi & Lian, 2020). يشهد التعليم الجامعي اهتماما كبيرا محليا وإقليميا ودوليا وهناك أيضا محاولات جادة لتطويره وتحسينه، حيث أصبح الاهتمام بجودة الخدمات التعليمية أيضا ظاهرة عالمية توليها حكومات ومؤسسات التعليم العالي للوصول إلى أفضل المخرجات التعليمية. (Abu-Naser & Shobaki, Alayoubi, 2020)

استعرضت الكثير من الدراسات الأثر الكبير لتكنولوجيا المعلومات في عملية التعليم داخل الجامعات، حيث أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) إلى إحداث تأثير كبير على العملية التعليمية بأكملها وحتى على مستقبلها (Gutub, 2015). حيث إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التعليم يساعد المعلمين على توفير وصول عدد أكبر من المعلومات للطلاب ومن جهة أخرى لا يوجد الكثير من الدراسات والأدلة البحثية ربطت بشكل قاطع التعليم الإلكتروني بنتائج التعليم الإيجابية (Almutairi, 2020). (Al-Juaid & Gutub, 2020).

وفي ضوء ما تقدم جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التعليم الإلكتروني في جودة الخدمات التعليمية ومن خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في جامعة العلوم الإسلامية وقد جاء إنشاء جامعة العلوم الإسلامية العالمية الأردنية ومقرها عمان في شهر نيسان 2008م. حيث تسعى جامعة العلوم الإسلامية العالمية إلى الجمع بين دور التعليم الإلكتروني وجودة الخدمات التعليمية، وتكنولوجيا

مشكلة الدراسة:

أهداف الدراسة:

3. تحديد أثر التعليم الإلكتروني على جودة الخدمات التعليمية في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في جامعة العلوم الإسلامية.

أهمية الدراسة:

متغيرات الدراسة مهمة للجامعة في ظل الظروف الحالية وتساعد الجامعة على فتح آفاق جديدة لتحسين جودة الخدمات التعليمية.

ستقدم الدراسة للباحثين الآخرين أساسيات لأي بحوث مستقبلية تتعلق بنتيجة الدراسة.

فرضيات الدراسة:

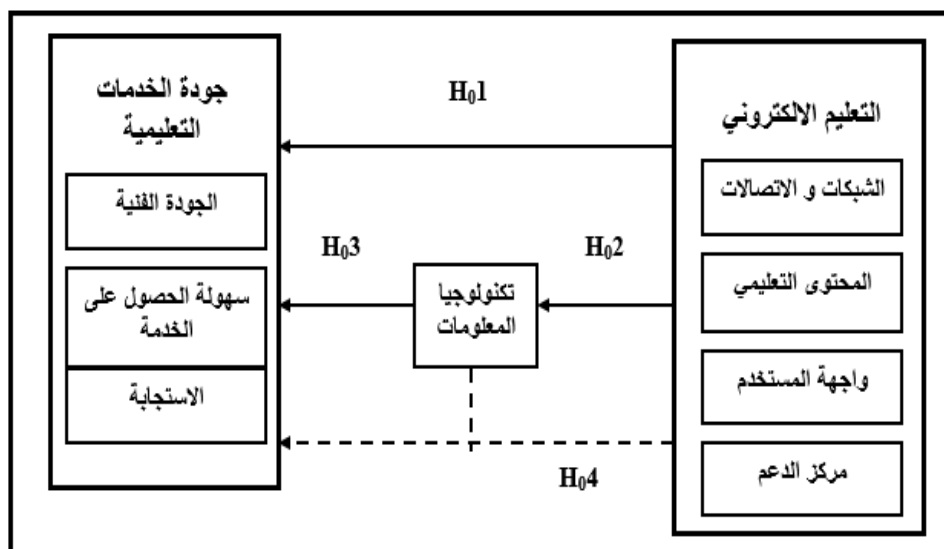
تتكون الدراسة من أربع فرضيات أساسيات كما يلي:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.5$) لأعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على تكنولوجيا المعلومات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.5$) لأعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) لأعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) بوجود تكنولوجيا المعلومات متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.5$) لأعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية.



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات التالية:

المتغير المستقل: Yamoah & Yawson (2021, Kannadhasan et al. 2020).

المتغير التابع: (الحكيم، زوين & الميالي، 2009). (Zulaiha et al. 2020).

المتغير الوسيط: (KOMILOVNA، 2020)

الإطار النظري والدراسات السابقة:

التعليم الإلكتروني

عرفت (UNESCO) التعليم الإلكتروني بأنه عملية اكتساب المعرفة والمهارات من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ويعرف التعليم الإلكتروني بأنه التعليم الذي تتم جميع أنشطته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك من أجل تحسين العملية التعليمية، ويعد في بعض الأحيان التعليم الإلكتروني هو مكمل للتعليم التقليدي حيث أنه يمكن أن يتم التعليم بالغرفة الصفية بالإضافة لتكنولوجيا المعلومات. حيث أصبح التعليم الإلكتروني اليوم أصبح سياسة من سياسات التعليم في مؤسسات التعليم العالي (Kannadhasan et al. 2020).

التعليم الإلكتروني هو التعليم القائم على استخدام البرمجيات والانترنت في العملية التعليمية، والدافع كان وراء استخدام برمجيات ومنصات للتعليم الإلكتروني هو لمواجهة الأزمة الوبائية الحالية وظهور بعض القيود والتعليمات التي ألزمت جميع المؤسسات التعليمية في التباعد الاجتماعي والتعليم عن بعد (Yamoah & Yawson، 2021) لذلك أصبحت العملية التعليمية تعتمد على استخدام الإنترنت

وإيصال العملية التعليمية وإيصالها وإدارتها من خلال المنصات الإلكترونية (Chaubey & Bhattachary, 2015). حيث إن التعليم الإلكتروني يعد أداة يمكنها تحويل التدريب إلى أفضل وتساعد على تشجيع وتقوية العلاقة بين المعلمين والطلاب (Jayachithra, 2020). مكن التعليم الإلكتروني كلا من المعلمين والطلاب الحصول على مرونة أعلى في الحصول على المادة التعليمية حيث إن جميع المؤسسات التعليمية تفرض على المدرس أن تكون المحاضرة مسجلة لكي يتمكن الطالب من الرجوع إليها في أي وقت، وأيضا جميع المنصات المستخدمة في التعليم الإلكتروني تسمح للمعلم بمشاركة الفيديو مع الطلاب والشرائح المساعدة للشرح لتسهيل العملية التعليمية. فالتعليم الإلكتروني يمكن أن يكون باستخدام الوسائط المتعددة مثل الصوت والصورة ورسومات، ويمكن أيضا اعتبار المكتبات الإلكترونية أيضا من مميزات التعليم الإلكتروني التي تسمح للطالب الحصول على المادة التعليمية قبل أو بعد الفصل الدراسي (الأحمدي، 2015). بدون الشبكات والاتصالات لم يتمكن الطالب من الحصول على خدمة التعليم الإلكتروني، لأن جميع منصات التعليم الإلكتروني من متطلباتها الأساسية هي الحصول على خدمة الإنترنت للدخول إليها وتلقي الخدمة. الكثير من شركات الاتصالات اليوم تقدم الخدمة للطلبة بتزويدهم الحزم الكافية لاستخدام الإنترنت للدخول لمنصات التعليم الإلكتروني حيث إن الإنترنت اليوم يعد شيئا أساسيا في كافة جوانب الحياة سواء أكان للتعليم أو غيره من الأمور الحياتية. وحسب Khodary (2020) الإنترنت اليوم أصبح واحداً من أهم التطورات التكنولوجية في المجتمع وأصبح من أساسيات التعليم اليوم هو استخدام الإنترنت لأنه يمكن الطلبة من الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأسهل والوصول إلى المواد والكتب أيضا من خلال الإنترنت. ومن خلال وسائل الاتصالات والتكنولوجيا أصبح الطالب يلغي المسافات ويختصر الوقت والجهد والعالم أصبح أيضا كله وكأنه متوفر في مكان واحد.

المحتوى التعليمي:

ساعدت تكنولوجيا المعلومات إعداد محتوى تعليمي بنماذج مختلفة فأصبح المحتوى التعليمي والمناهج التعليمية رقمية تستخدم باستخدام الحاسوب والهاتف النقال وأصبحت المناهج رقمية وهذا الإعداد يتم من خلال عدة أطراف من المسؤولين والمشرفين على الخطة التعليمية، فإن إعداد المحتوى التعليمي يجب أن يصلح للأهداف التعليمية والغرض التعليمي الإلكتروني، تصميم المحتوى التعليمي في التعليم الإلكتروني يجب أن يتم من خلال أخذ بعين الاعتبار عدة أمور مثل أن يكون المتعلم مسؤولاً مسؤولية كاملة عن الذي يتعلمه وأن يتعلم الطالب جوهر المحتوى التعليمي وفهمه بدلا من حفظه. ويواجه المحتوى الإلكتروني تحديا أنه لا يمكنه الحكم عليه ومعرفة خصائصه قبل استخدامه لفترات طويلة (بادي & بطوش، 2005). وبأدوات التعليم الإلكتروني غير المتزامن تلك الأدوات التي تسمح للمستخدم بالتواصل مع المستخدمين الآخرين بشكل غير مباشر (الموسى، 2002) وهو لا يحتاج إلى وجود الطلبة في الوقت نفسه أو المكان نفسه حيث يدخل الطلبة إلى نظام التعليم الإلكتروني في أي

وقت، كل حسب حاجته والوقت المناسب له أو من خلال بعض تقنيات التعليم الإلكتروني كالبريد الإلكتروني والمنتديات وغيرها من الأدوات غير المتزامنة.

واجهة المستخدم:

المنصات الإلكترونية المستخدمة في التعليم الإلكتروني تحتوي على تصاميم للشاشة التي تظهر للمستخدم، فإن واجهة المستخدم تكون إما على الحاسوب أو على الهاتف النقال حيث إن هذه التصاميم اعتبارات أخرى تختلف عن التصاميم المطبوعة (هاريس، 2015). فإن من أساسيات نجاح أي واجهة مستخدم إلكترونية للمواقع والمنصات الإلكترونية سواء على جهاز الحاسوب أو الهاتف النقال تجميع بين سهولة الاستخدام والفعالية وأيضاً من المهم النظر إلى الجمالية للواجهة (Wood، 2013).

مركز الدعم:

حسب ما ورد في دليل لقياس تكنولوجيا المعلومات الاتصالات في التعليم بأن مراكز الدعم هي مراكز تقدم خدمات تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل ضمان استمرارية عمل التقنيات التكنولوجية لمساعدة الهيئة التدريسية والطلاب باستمرار العملية التعليمية بدون انقطاع. كون المؤسسة التعليمية في التعليم الإلكتروني تتعامل مع الكثير من الأنظمة والمنصات التقنية وشبكات الإنترنت والاتصالات، فلا بد من وجود مركز دعم في حال حدوث أي مشكلة تقنية. فإن المشكلات التقنية تطلب أشخاصاً مختصين في حل المشكلات التي تواجه كلا من المعلمين والطلاب. وورد أيضاً أن مركز الدعم يحتوي على أشخاص مختصين بتوفير الدعم للجامعة في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويبدلون وقتهم لدعمها، والدعم لا يكون فقط للمعلمين وأيضاً للطلاب في حال مواجهة أي مشكلة في الدخول على المنصات التعليمية أو مشكلة في أرقامهم السرية، وأيضاً من مهام مراكز الدعم يكون الحصول على التسهيلات التكنولوجية مثل التمويل الحكومي المخصص لهذا الغرض، أعمال الصيانة، التخفيضات الضريبية المتعلقة بهذا المجال والاستثمار في البحوث لتطوير أجهزة وبرمجيات ذات كلفة منخفضة لاستمرار العملية التعليمية وضمان استخدامها.

جودة الخدمات التعليمية:

نتيجة للانفتاح الذي يواجهه عالمنا اليوم بجميع الأصعدة سواء المعرفة، أو التكنولوجيا، أصبح التعليم الجامعي أمراً مهماً لأنه يعتبر من القطاعات التي يواجه هذه التحديات لهذا السبب أصبح الاهتمام بجودة التعليم وبدوره يؤدي إلى نجاح التفوق في هذا الانفتاح والتحديات ويحقق أهداف التعليم العالي (الحكيم، زوين & الميالي، 2009). تمثل الجودة بشكل عام إحدى المتطلبات الرئيسية للتعليم العالي والجامعات المعاصرة في الوقت الراهن، إذ تزايد الاهتمام بجودة التعليم العالي عالمياً ومحلياً في الآونة الأخيرة وتزايدت معه جهود إيجاد معايير لهذه الجودة؛ لما لذلك من أهمية في تحسين مخرجات هذا القطاع، وتأهيل خريجها للمنافسة في ميادين العمل المختلفة وفق معايير دولية. ولتحقق مؤسسات التعليم العالي أهدافها وأهداف القطاعات الأخرى المرتبطة بها ونظراً للمهمة الملقة على عاتقها

أصبح لزاما عليها خوض غمار رهان تحسين جودة خدماتها المختلفة لتلبية لمطالبات سوق العمل من جهة وتنمية المجتمع وتحسين البحث العلمي من جهة أخرى.

أما فيليب ديتري Detric Philip عرف جودة الخدمات التعليمية على أنها: "التطابق مع المواصفات" (Detric، 2001). وتمثل الجودة أحد أهم المتطلبات بالنسبة للتعليم بشكل عام والتعليم الإلكتروني بشكل خاص حيث تزايد الاهتمام بجودة التعليم الإلكتروني في الآونة الأخيرة وتزايدت معه جهود إيجاد معايير لهذه الجودة؛ نظرا لأهمية ذلك في تحسين مخرجات العملية التعليمية، وتأهيل خريجها للمنافسة في مختلف ميادين العمل ووفق معايير دولية. كما أن للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ إنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة. (العززي وخلف الله، 2016).

ويقاس درجة جودة الخدمات التعليمية بانعكاسها على مستوى المخرجات من العملية التعليمية التي تقع على قانع المؤسسة التعليمية، حيث إنه يوجد علاقة قوية بين جودة الخدمات التعليمية بجودة المحتوى التعليمي الذي يقدم للطلبة، حيث إنه كلما كانت الخدمات ذات جودة عالية هذا سوف ينعكس على جودة عالية في العملية التعليمية ككل، فالجودة في التعليم الإلكتروني إذن هي تركيبة متكونة من جودة التصميم وجودة الأداء وجودة المخرجات إضافة إلى ذلك أصبحت جودة الخدمات التعليمية اليوم هي أداة تستخدم في لخلق وتحسين جودة الطلبة لأن ذلك سيسهل على المجتمع ككل في تقديم مخرجات تعليمية قادرة على الانخراط بسهولة في سوق العمل (النجدي، 2017). ونستنتج مما سبق أن جودة الخدمات التعليمية تعني مدى الخدمة التي تقدمها الجامعة للطلبة التي يجب أن تكون مطابقة للمواصفات وتلبي احتياجات الطلاب وتساهم في إعداد مخرجات تتميز بالكفاءة والفعالية المقارنة مع الجامعات المنافسة (Zulaiha et al. 2020).

وعليه يمكن القول إن نجاح نظام التعليم الإلكتروني مرتبط بملاءمة الخرجات للأهداف المحددة وفي ضوء تحقيقه لمعايير الجودة المعتمدة. وتقاس الجودة بمؤشرات وهي تتمثل في بيانات يمكن قياسها ويعتمد عليها كمقياس للجودة أو الإنجاز مثلا نسبة عدد أعضاء التدريس في جامعة من الجامعات الذين يحملون شهادة الدكتوراه، ويمكن الاستناد إليها كمؤشر لجودة هيئة التدريس.

الجودة الفنية:

الجودة الفنية تعدّ قدرات العاملين في الجامعة أو المؤسسة التعليمية على التعامل مع التكنولوجيا التعليمية ولديهم المعرفة والمهارة الكافية للتعامل مع التكنولوجيات المستخدمة، وأيضا يمكن توضيح الجودة الفنية على أنها توفر وسائل التعليم المرئية والمسموعة (الحكيم وآخرون، 2009). وتعدّ الجودة الفنية هي عبارة عن تصور الطالب واستجابته لتقييم الخدمة التي قدمتها الجامعة، وهذا التصور يعدّ مؤشرا على مدى احترافية العاملين ومهاراتهم للتعامل مع المشكلات التي تواجه العملية التعليمية بشكل احترافي وعادة ما يلاحظها الطالب من خلال التفاعل بينه وبين العاملين في الجامعة (Rengkung،

(Hussein & Rahayu, 2017). تعدّ الجودة الفنية مؤثراً بشكل أساسي على جودة الخدمة ككل بالتالي تنعكس على رضا الطالب عن الخدمة المقدمة من قبل الجامعة (James & Kang, 2004).

سهولة الحصول على الخدمة:

يمكن النظر إلى سهولة الحصول على الخدمة حسب الحكيم وآخرون (2009) من حيث ساعات توفير العمل والقدرة على تنسيق مواعيد المحاضرات أو من خلال الموقع المناسب للجامعة ومدى حداثةا وجاهزيتها لتقديم التعليم من حيث أجهزة، إلكترونيات، معدات.

الاستجابة:

تعدّ الاستجابة هي الاهتمام بتلقي الاستفسارات أو الشكاوى التي تأتي من قبل الطلاب وأيضاً الاستجابة إلى رغباتهم وحاجاتهم وأنه يوجد اتصال متبادل بين الطلاب والعاملين في الجامعة (الحكيم وآخرون، 2009). حيث إن الاستجابة تعدّ من الأمور التي تؤثر بشكل إيجابي على الرضا للطلاب المتلقين للخدمة (Ford, Magnini, Honeycutt & Markowski, 2007) وبالإضافة إلى ذلك تعدّ الاستجابة هي حرص مقدمي الخدمة التعليمية على مساعدة طلابها وتقديم خدمات سريعة (Suhaimi, Abdullah, Hamali & Saban, 2011).

تكنولوجيا المعلومات:

أثرت تكنولوجيا المعلومات اليوم بشكل إيجابي على العملية التعليمية ككل حيث إنها زادت من فعالية طرق التدريس وساهمت في تغيير المهارات التربوية والتغييرات الهيكلية في النظام التربوية (KOMILOVNA, 2020). كما أظهرت العديد من الدراسات والبحوث التأثير الكبير لتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية سواء أكانت داخل الجامعات أم خارجها ولها تأثير كبير وهائل على العملية التعليمية بأكملها ومستقبلها (Gutub, 2015). إن مصطلح تكنولوجيا التعليم هو المصطلح الذي تم الوصول إليه عن طريق جمعية الاتصالات والتكنولوجيا التربوية الأمريكية، وهو يعرف بأنه "منحى نظامي لتصميم وتنفيذ وتقويم العملية التعليمية ككل تبعاً لأهداف محددة نابغة من نتائج البحوث في مجال التعليم والاتصال البشري مستخدمة مصادر بشرية وغير بشرية، للوصول إلى تعليم فعال "كيوان"، (1995). وأن تكنولوجيا التعليم تستند على قاعدة معرفية وأساس علمي نظري يتم توجيهه وتوظيفه، والاستفادة منه في ميدان التعليم وفقاً لنظام محدد وكما يؤدي إلى تحقيق أهداف التعليم. كم عرف بار بارا سيلز ور يتا ريتشي (1998): أن تكنولوجيا التعليم هي النظرية والتطبيق في إدارتها وتقويمها من أجل التعلم في تصميم العمليات والمصادر وتطويرها واستخدامه.

لذلك عرف الناعي (2010) تكنولوجيا المعلومات أنها استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في جميع العمليات مثل إنشاء ونقل وتحليل وتخزين وأيضاً عرض المعلومات وإدارتها. بمعنى أن عملية إنشاء المحتوى التعليمي باستخدام التقنيات والبرامج الإلكترونية مثل Powepoint أو Word وغيره من التقنيات المستخدمة ونقلها للطلبة من خلال البوابات الإلكترونية الخاصة بالطلاب وتخزين هذه

المعلومات وعرضها وإدارتها لكي يتمكن الطالب الوصول إليها في أي وقت من اليوم. ومن التعريفات أيضا التي تناولت المفهوم بشكل تقليدي. كما عرف الشرمان (2013) تكنولوجيا التعليم بأنها "الدراسة والتطبيق الأخلاقي من أجل تيسير التعليم وتطوير الأداء من خلال إيجاد واستخدام وتنظيم عمليات تكنولوجيا مناسبة". وبذلك يمكن القول إن تكنولوجيا التعليم يمكن أن تعمل على إحداث تغييرات في دور المتعلم من متلقي للمعلومة إلى باحث (الصالح، 2010).

كما ذكر Zembylas & Vrasidas (2008)، أن التكنولوجيا التعليم الحديثة توفر بيئة تعليمية جيدة للمتعلم تتيح له بحرية التفكير واختيار الأنشطة الملائمة وفق متطلباته وحاجاته وتسمح له في المحاولة والخطأ دون تكليفه بأي مخاوف فشل. كما وضع سويدان وعبد الفتاح (2004) أن التكنولوجيا تلعب دورا مهما في مجال التعليم، فقد أدى التنوع والتطور في التكنولوجيا إلى سهولة دمجها في العملية التعليمية (الشرمان، 2013). فالتطور السريع في تكنولوجيا التعليم يتيح للعالم طرقا في توفير الوقت والجهد في الحصول على المعرفة وهذا ما يسمى بالطريق السريع للمعلومات. حيث تساعد في التعلم الفردي لدى المتعلم فتشجع عمليات التفكير وتقوي من دافعيته وتزيد رضاه عن ذاته، وتسهم في الاحتفاظ بما تعلمه (الشرعة وآخرون، 2010).

الدراسات السابقة:

دراسة (Identification of operational risks " بعنوان 2021، Rafi & Alaraifi, Ahmad, Syed) تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المخاطر التشغيلية في تطبيق التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي، لتحقيق هذه الهدف تم توزيع 450 استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسات المختلفة تم استرجاع فقط 228 استبانة قابلة للتحليل وتم استبعاد 20 إجابة غير كاملة منها وجميع المعاهد المأخوذ منها الاستبانات هي معاهد بالهيئة الملكية بالجبيل ووجدت الدراسة أن تطبيق التعليم الإلكتروني يتأثر بشكل إيجابي بخبرة أعضاء هيئة التدريس في التعليم الإلكتروني. أما دراسة (أحمد راعي المهناوي 2020)، بعنوان "توظيف التعليم الإلكتروني لتجويد التعليم الثانوي في العراق"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن للتعليم الإلكتروني ان يحقق التجويد في التعليم الثانوي من خلال توظيفه في التعليم الثانوي، حيث إن عينة البحث كانت 15 مدرسة تقوم بتدريس الحاسوب في قضاء عفك في محافظة الديوانية في العراق وعينة احتوت على 400 طالب تدرس الحاسوب و400 أخرى لا تدرس الحاسوب، ووصلت الدراسة إلى أن التعليم الإلكتروني هو التعليم باستخدام الحاسوب ومحتوى تعليمي إلكتروني ومن خلال شبكة الانترنت وكان البيئة كلها افتراضية، وهذا له فائدة كبيرة على الطلاب ولأساتذة.

وجاءت دراسة (The Impact of Innovative Technology on the " بعنوان 2020، Al-Ramahi) Quality Assurance at Higher Education Institutions in Developing Countries: A Case Study of Jordan"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الرئيسية للتكنولوجيا المبتكرة التي تؤثر على

ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية العالي في الاردن ، حيث إنه تم جمع البيانات من أربع مؤسسات تعليمية عليا في الأردن في البداية قام الباحثون بعمل 16 مقابلة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في الجامعات الأردنية وأساتذة تكنولوجيا المعلومات ونواب رؤساء الجامعات وأيضا عقد الباحثون مجموعتين ووزعوا 232 دراسة استقصائية على الطلاب الأردنيين. أشارت هذه الدراسة إلى أن عملية اختيار تكنولوجيا معينة بناء على متطلبات الجامعة تعد خطوة أساسية لوجود تكنولوجيا واسعة النطاق متاحة واستخدام التكنولوجيا المبتكرة له تأثير إيجابي على مؤسسات التعليم العالي في الاردن. فيما كانت دراسة (ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، & حاكم أحسوني المياي، 2009) بعنوان تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD ((دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة)، وهدفت هذه الدراسة إلى تحسين جودة التعليم الجامعي من خلال QFD وكانت هذه الدراسة هي تطبيقية على جامعة الكوفة في كلية الإدارة والاقتصاد وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة بين متطلبات نشر وظيفة الجودة أبعاد جودة التعليم الجامعي وأوصت الدراسة إلى إجراء دراسات بشكل مستمر حول أبعاد جودة التعليم الجامعي من أجل ترتيب هذه الأبعاد من الأعلى إلى الأسفل حسب الأهمية لأنها تعدّ ركيزة أساسية في تحسين مستوى الخدمة الجامعية القادمة. أما دراسة (The Role of Future E- Learning System and Higher Education في الهند وقالت الدراسة أن هذا يعد بحثا مستمرا لحل هذه المشكلة والتعليم أيضا في الهند حسب ما أفادت الدراسة أنه يحتاج إصلاح جذري لأن التكنولوجيا أصبحت جزءا لا يتجزأ من دورة التعليم العالي. ونصت على أنه يجب أن يكون هناك مناهج دراسية جديدة افتراضية تناسب التعليم الإلكتروني وتقديم أساليب جديدة للتعليم. أما دراسة (Jayachithra، 2020) بعنوان "Information and Communication Technology in Teaching and Learning: Perspectives on E-Learning at Higher Education Level": وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير مناهج التعليم الإلكتروني ودراسة فعالية هذه المناهج على التحصيل الأكاديمي للمعلمين الدارسين درجات أكاديمية في التدريس، وتكونت العينة من 80 طالبا يدرسون التربية حيث إن 40 منهم في المجموعة الضابطة و40 منهم في المجموعة التجريبية، حيث إن نتائج هذه الدراسة أظهرت أن هناك تأثيرا معنويا لمقررات التعليم الإلكتروني في تعزيز التحصيل الدراسي للمعلمين المحتملين.

فيما جاءت دراسة (KOMILOVNA، 2020) بعنوان "Improvement in teaching of the discipline of electrical engineering and the basis of electronics in higher educational institutions based on information technologies"، وتكشف هذه الدراسة عن أهداف التدريب المعتمد على تقنية المعلومات الحديثة في دراسة تخصصات الهندسة الكهربائية وأساسيات الإلكترونيات في المدارس العسكرية، وتوصلت الدراسة إلى إن التكنولوجيا المبتكرة اليوم وتكنولوجيا المعلومات تعدّ عنصرا

رئيسيا وأداة من أدوات التدريس. أما دراسة (Mulyadi & Lian, Zulaiha, 2020) بعنوان "The Effect of Principal's Competence and Community Participation on the Quality of Educational Services"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الكفاءة الرئيسية والمشاركة المجتمعية في جودة الخدمات التعليمية. والعينة للدراسة تكونت من 34 معلما في مدرسة ابتدائية (Public Elementary School 68 Palembang). ووضحت نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها أن جودة الخدمات التعليمية في المدرسة جيدة جدا ويمكنها تلبية احتياجات عملائها. مما يدل على أن كفاءة المعلمين تلعب دورا مهما في تحسين جودة الخدمات التعليمية. أما دراسة (Bareika, 2021, Dauhiala & Dauhiala Barun) بعنوان "The role of external stakeholders in ensuring the quality of educational services of state university Polotsk"، وهدفت هذه الدراسة إلى دمج الموظفين الاستباقيتين مع الجامعة والذين هم يمثلون أصحاب المصلحة الخارجيين والمستهلكين للخدمات التعليمية. تناقش الدراسة الأشكال الرئيسية للتفاعل بين جامعة ولاية بولوتسك والمؤسسات والمنظمات الرئيسية في المنطقة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه هناك تأثير إيجابي كبير لقيادة المدير على انضباط المعلم، كما يوجد تأثير إيجابي كبير لتحفيز المعلم على انضباطه.

أما دراسة النجدي، سمير (2018). بعنوان "تقويم جودة التعلم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة في ضوء المعايير العالمية للجودة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى مطابقة جودة معايير التعلم الإلكتروني المعمول بها في جامعة القدس المفتوحة، لمعايير الجودة العالمية في المجالات نفسها، وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدم مشرفاً المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (84) ومشرفة في جامعة القدس المفتوحة من الذين شرفوا على بعض مقررات الجامعة الإلكترونية، وعينة أخرى من دارسي الجامعة قوامها (1554)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن معايير جودة المحتوى والتصميم التعليمي للمقرر الإلكتروني، ومساندة المشرفين والدارسين والخدمات الإدارية ودعمهم للتعلم الإلكتروني في الجامعة في المجالات التربوية والفنية والإدارية موجودة، وبناء على هذه النتائج، توصي الدراسة بإقرار معايير التعلم الإلكتروني ونشرها بشكل رسمي، لنشر ثقافة الجودة في التعلم الإلكتروني في ضوء تنامي المنافسة في تطبيقات هذا النوع من التعلم إقليمياً ودولياً، وضرورة إيجاد آلية لتقويم معايير الجودة في التعلم الإلكتروني في الجامعة بشكل مستمر حتى يتسنى لهذه المؤسسة أن تقدم برامج تعليمية إلكترونية، تنافس في كفاءتها ونوعيتها ما تقدمه نظيراتها العالمية.

منهجية الدراسة:

تتكون منهجية الدراسة على النحو التالي:

اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات والمعلومات الأساسية باستخدام أداة الدراسة المتمثلة في استبانة إلكترونية تم نشرها في منصات ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة وتم تطوير عبارات

الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة مع إعادة تكييف بعض العبارات وحذف بعضها لتتماشى مع الدراسة الحالية وبما يتناسب مع متطلبات الدراسة فتكونت أداة الدراسة من ثلاثة محاور، حيث كان المحور الأول يتكون من البيانات الديموغرافية عن عينة الدراسة، والمحور الثاني فقد تضمن عبارات متعلقة بمتغير الدراسة المستقل (التعليم الإلكتروني) والمحور الثالث فقد تكون من عبارات متعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمات التعليمية) أما الدور الوسيط فكان متعلقاً بتكنولوجيا المعلومات.

مجتمع الدراسة والعينة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في (أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة العلوم الإسلامية - الأردن) تم أخذ عينة عشوائية بسيطة وكانت العينة تمثل (97) من الذين قاموا بتعبئة الاستبانة المنشورة عبر منصات وسائل التواصل الاجتماعي.

خصائص عينة الدراسة:

وتم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة بالمتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية والمؤهل العلمي. وتظهر النتائج في جدول (1) على النحو التالي:

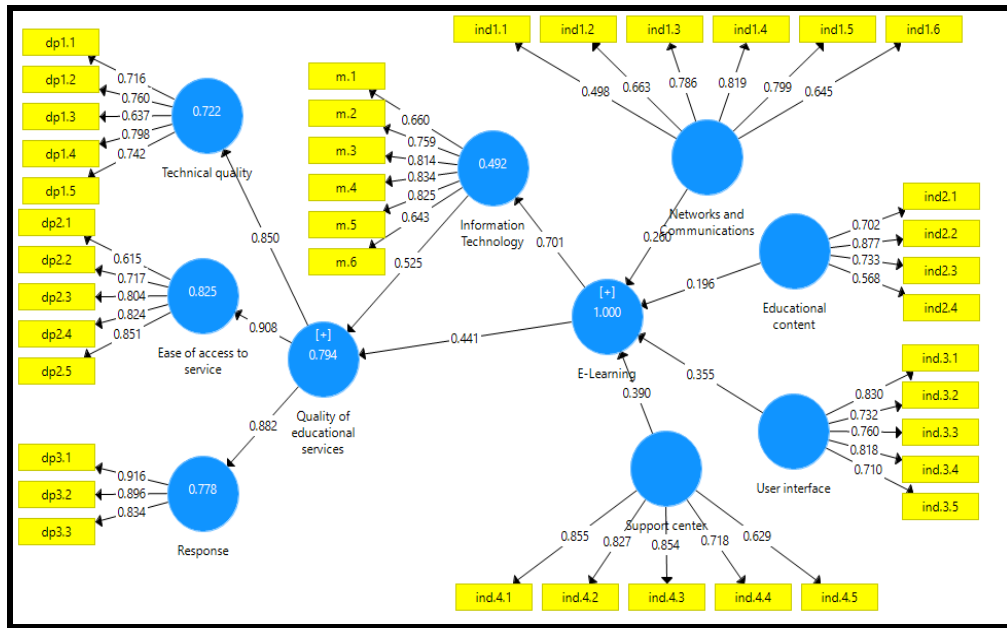
جدول (1) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	67
	أنثى	30
	المجموع	97
سنوات الخبرة	أقل من 1 سنة	6
	1- أقل من 5 سنوات	38
	5 سنة فأكثر	53
	المجموع	97
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	2
	30- أقل من 35 سنة	7
	35- أقل من 40 سنة	13
	40- أقل من 45 سنة	23
	45 سنة فأكثر	52
	المجموع	97
المؤهل العلمي	مدرس	12
	أستاذ مساعد	25
	أستاذ مشارك	37
	أستاذ دكتور	23
	المجموع	97

تحليل البيانات:

Path loadings for proposed model (تحليل المسار العاملي) للنموذج المقترح

يجب أن تكون جميع قيم التشبعات (تحليل المسار العاملي) أكبر من (0.70) لجميع متغيرات الدراسة. الشكل التالي رقم (2) يوضح (تحليل المسار العاملي) للنموذج المقترح باستخدام برنامج (SEM-PLS.version.3.3.3).



الشكل رقم (2): (تحليل المسار العاملي) للنموذج المعدل

بالاعتماد على الشكل (2). الجدول التالي رقم (2) يوضح نتائج (تحليل المسار العاملي) لكل عنصر من هذه العناصر وهل تم قبوله للتحليل أم استثنائه من التحليل.

جدول رقم (2) (تحليل المسار الكلي) للنموذج المقترح

المتغير	الترميز في النظام PLS	قيم التشبع	النتيجة
الشبكات والاتصالات Networks and communications	Ind1.1	0.498	غير مقبول للتحليل
	Ind1.2	0.663	غير مقبول للتحليل
	Ind1.3	0.787	مقبول للتحليل
	Ind1.4	0.819	مقبول للتحليل
	Ind1.5	0.799	مقبول للتحليل
	Ind1.6	0.645	غير مقبول للتحليل
المحتوى التعليمي Educational content	Ind2.1	0.702	مقبول للتحليل
	Ind2.2	0.877	مقبول للتحليل
	Ind2.3	0.733	مقبول للتحليل

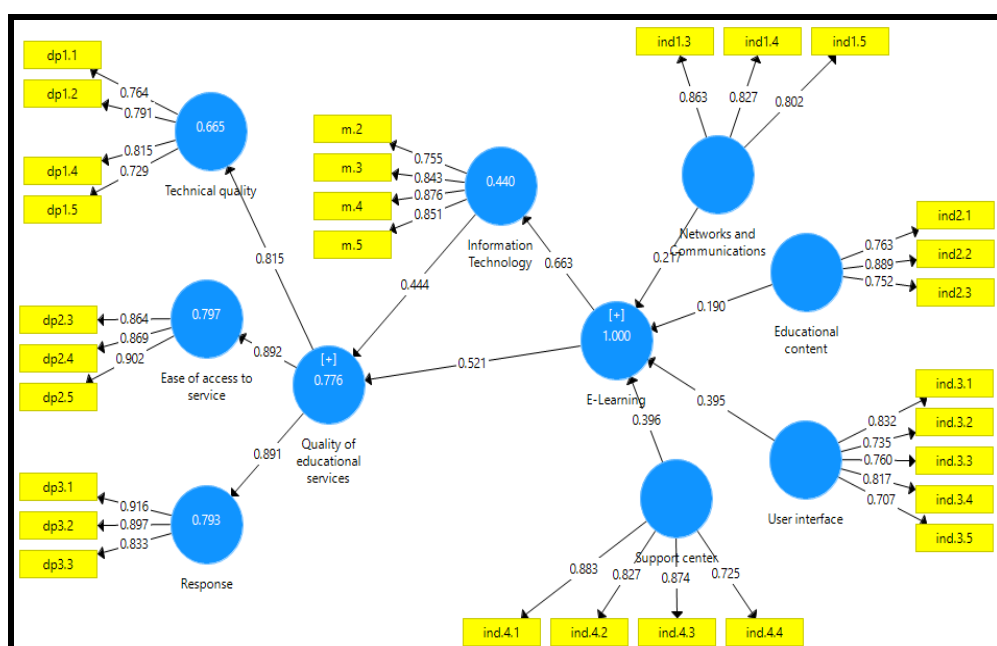
غير مقبول للتحليل	0.568	Ind2.4	
مقبول للتحليل	0.830	Ind3.1	واجهة المستخدم User interface
مقبول للتحليل	0.732	Ind3.2	
مقبول للتحليل	0.760	Ind3.3	
مقبول للتحليل	0.818	Ind3.4	
مقبول للتحليل	0.710	Ind3.5	
مقبول للتحليل	0.855	Ind4.1	مركز الدعم Support center
مقبول للتحليل	0.827	Ind4.2	
مقبول للتحليل	0.854	Ind4.3	
مقبول للتحليل	0.718	Ind4.4	
غير مقبول للتحليل	0.629	Ind4.5	
مقبول للتحليل	0.716	dp1.1	الجودة الفنية Technical quality
مقبول للتحليل	0.760	dp1.2	
غير مقبول للتحليل	0.637	dp1.3	
مقبول للتحليل	0.798	dp1.4	
مقبول للتحليل	0.742	dp1.5	
غير مقبول للتحليل	0.615	dp2.1	سهولة الحصول على الخدمة ease of access to service
مقبول للتحليل وتم حذفه في المرحلة الثانية لأنه أصبح غير مقبول للتحليل	0.717	dp2.2	
	0.659		
مقبول للتحليل	0.804	dp2.3	
مقبول للتحليل	0.824	dp2.4	
مقبول للتحليل	0.851	dp2.5	الاستجابة Response
مقبول للتحليل	0.916	dp3.1	
مقبول للتحليل	0.896	dp3.2	
مقبول للتحليل	0.834	dp3.3	تكنولوجيا المعلومات Information Technology
غير مقبول للتحليل	0.660	m.1	
مقبول للتحليل	0.795	m.2	
مقبول للتحليل	0.814	m.3	
مقبول للتحليل	0.834	m.4	
مقبول للتحليل	0.825	m.5	
غير مقبول للتحليل	0.643	m.6	

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع القيم حققت الشرط المطلوب وجميع قيم التشبعات (المسار العاملي) أكبر من (0.70) ما عدا (m.1، dp2.1، dp1.3، Ind4.5، Ind2.4، Ind1.6، Ind1.2، Ind1.1) فكانت جميع القيم لها اقل من القيمة المسموحة وهي (0.70) ولذلك تم حذفها من التحلي لأنها لا

تحقق شرط التحليل فتعدّ غير مقبولة للتحليل (Hair et al.، 2017)، وتم استثناء متغير أيضا (dp2.2) لأنه انخفضت قيمته إلى أقل من (0.70) في تحليل المسار الثاني وبعد حذف الاسئلة غير الصالحة للتحليل.

(تحليل المسار العاملي) للنموذج المعدل Path loadings for modified model

حيث يجب أن تكون جميع قيم التشبعات (تحليل المسار العاملي) أكبر من (0.70) لجميع متغيرات الدراسة. الشكل التالي رقم (3) يوضح (تحليل المسار العاملي) للنموذج المعدل باستخدام برنامج (SEM-PLS.version.3.3.3).



الشكل رقم (3): (تحليل المسار العاملي) للنموذج المعدل

بالاعتماد على الشكل (3). الجدول التالي رقم (3) يوضح نتائج (تحليل المسار العاملي) للنموذج المعدل لكل عنصر من هذه العناصر بعد حذف جميع الاسئلة الغير مقبولة للتحليل وهي (dp2.2، m.6، m.1، dp2.1، dp1.3، ind4.5، ind2.4، ind1.6، ind1.2، ind1.1).

جدول رقم (3) (تحليل المسار الكلي) للنموذج المعدل

المتغير	الترميز في النظام PLS	قيم التشبع	النتيجة
الشبكات والاتصالات Networks and communications	ind1.3	0.863	مقبول للتحليل
	ind1.4	0.827	مقبول للتحليل
	ind1.5	0.802	مقبول للتحليل
المحتوى التعليمي	ind2.1	0.763	مقبول للتحليل

مقبول للتحليل	889 ,0	Ind2.2	Educational content
مقبول للتحليل	752 ,0	Ind2.3	
مقبول للتحليل	832 ,0	Ind3.1	واجهة المستخدم
مقبول للتحليل	735 ,0	Ind3.2	User interface
مقبول للتحليل	0,760	Ind3.3	
مقبول للتحليل	0,817	Ind3.4	
مقبول للتحليل	0,700	Ind3.5	
مقبول للتحليل	0,883	Ind4.1	مركز الدعم
مقبول للتحليل	0,827	Ind4.2	Support center
مقبول للتحليل	0,874	Ind4.3	
مقبول للتحليل	0,725	Ind4.4	
مقبول للتحليل	0,764	dp1.1	الجودة الفنية
مقبول للتحليل	0,791	dp1.2	Technical quality
مقبول للتحليل	0,815	dp1.4	
مقبول للتحليل	0,729	dp1.5	
مقبول للتحليل	0,864	dp2.3	سهولة الحصول على الخدمة
مقبول للتحليل	0,869	dp2.4	ease of access to service
مقبول للتحليل	0,902	dp2.5	
مقبول للتحليل	0,916	dp3.1	الاستجابة
مقبول للتحليل	0,897	dp3.2	Response
مقبول للتحليل	0,833	dp3.3	
مقبول للتحليل	0,755	m.2	تكنولوجيا المعلومات
مقبول للتحليل	0,843	m.3	Information Technology
مقبول للتحليل	0,876	m.4	
مقبول للتحليل	0,851	m.5	

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع القيم حققت الشرط المطلوب وجميع قيم التشبعات (المسار العاملي) أكبر من (0.70) وبالتالي أصبحت جاهزة للتحليل (Hair et al., 2017).

صدق الأداة:

وتحقق الباحث من الصدق التطاقي للدراسة من خلال إيجاد متوسط التباين ((Average AVE Variance Extracted) والموثوقية المركبة (Composite reliability) لجميع المتغيرات، كما بالجدول التالي رقم (4):

وبالاعتماد على جدول (4) جميع قيم متوسط التباين التي تم استخدامها أعلى من (0.5)، وتعتبر مقبولة للتحليل وتحقق الصدق التقاربي (Hair et al., 2017). وجميع قيم الموثوقية المركبة أعلى من (0.70) وتعتبر مقبولة للتحليل وتحقق الصدق التقاربي (Hair et al., 2017).

الجدول (4) نتائج الصديق التقاربي ((Convergent Validity

الرقم	المتغيرات	Average Variance Extracted	Composite reliability
1	الشبكات والاتصالات	0.691	0.870
2	المحتوى التعليمي	0.646	0.845
3	واجهة المستخدم	0.596	0.880
4	مركز الدعم	0.688	0.898
	التعليم الإلكتروني (ككل)	0.512	0.923
5	الجودة الفنية	0.601	0.858
6	سهولة الحصول على الخدمة	0.772	0.910
7	الاستجابة	0.779	0.914
8	جودة الخدمات التعليمية (ككل)	0.532	0.918
	تكنولوجيا المعلومات	0.693	0.900

ثبات أداة الدراسة (الموثوقية):

تم احتساب معامل الاتساق الداخلي والثبات لجودة فقرات الاستبانة بأسلوب كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لجميع المتغيرات، كما بالجدول التالي رقم (5):

الجدول (5) ثبات أداة الدراسة (الموثوقية):

الرقم	المتغيرات	Alpha Cronbach's
1	الشبكات والاتصالات	0.777
2	المحتوى التعليمي	0.722
3	واجهة المستخدم	0.829
4	مركز الدعم	0.846
	التعليم الإلكتروني (ككل)	0.910
5	الجودة الفنية	0.779
6	سهولة الحصول على الخدمة	0.852
7	الاستجابة	0.857
8	جودة الخدمات التعليمية (ككل)	0.900
	تكنولوجيا المعلومات	0.851

يبين الجدول (5) بأن معامل الثبات (قيمة كرومباخ الفا) تنحصر بين (0,772 و 0,910) وجميع قيم Alpha Cronbach's أعلى من (0.70) وتعدّ مقبولة للتحليل وتحقق ثبات أداة الدراسة (Hair et al., 2017).

اختبار الارتباط الخطي المتعدد

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد ((Fornell Larker criterion Test للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات كما هو موضح في جدول رقم (6).

الجدول (6) اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Fornell Larker criterion Test)

تكنولوجيا المعلومات	الاستجابة	سهولة الحصول على الخدمة	الجودة الفنية	مركز الدعم	واجهة المستخدم	المحتوى التعليمي	الشبكات والاتصالات	Factors
0.832	0.724	0.702	0.586	0.725	0.557	0.384	0.371	تكنولوجيا المعلومات
	0.883	0.740	0.582	0.751	0.617	0.432	0.415	الاستجابة
	0.889	0.578	0.704	0.621	0.418	0.438	0.438	سهولة الحصول على الخدمة
	0.775	0.665	0.652	0.661	0.634	0.668	0.668	الجودة الفنية
			0.830	0.634	0.499	0.472	0.472	مركز الدعم
				0.772	0.661	0.634	0.634	واجهة المستخدم
					0.804	0.501	0.501	المحتوى التعليمي
						0.831	0.831	الشبكات والاتصالات

يلاحظ من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات هي أقل من (0.85) ولهذا السبب نستنتج عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات. وأن جميع قيم الارتباط بين المتغير ونفسه هي أعلى من قيم الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات. (Hair et al., 2017).

اختبار معامل التحديد R2 test

بالاعتماد على شكل رقم (7) تحليل المسار العاملي للنموذج المعدل. تم استخلاص معامل التحديد R2 وتم استخدامه لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم). والمتغير التابع جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) بدون وجود المتغير الوسيط (تكنولوجيا المعلومات).

ومن ثم تحديد العلاقة بين المتغير المستقل التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم). والمتغير التابع جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) بوجود المتغير الوسيط (تكنولوجيا المعلومات). كما هو موضح بالجدول رقم (7).

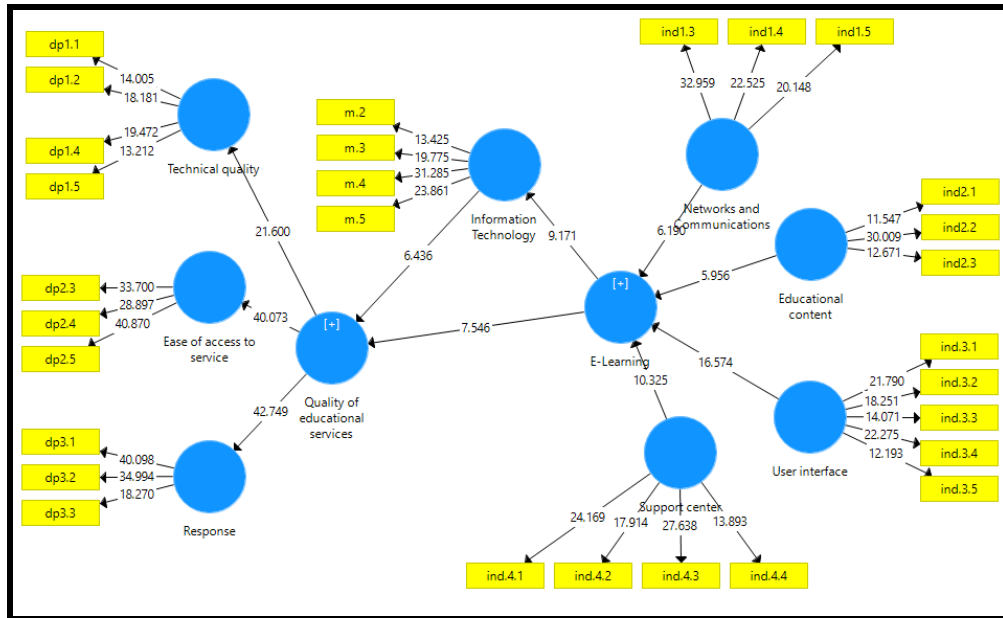
جدول رقم (7) قيم معامل التحديد R2

العلاقة	قيمة معامل التحديد R2
التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم). والمتغير التابع جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) بدون وجود المتغير الوسيط (تكنولوجيا المعلومات).	0.440
التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم). والمتغير التابع جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) بوجود المتغير الوسيط (تكنولوجيا المعلومات).	0.776

بالاعتماد على جدول رقم (7) فإن قيمة معامل التحديد R2. بلغت نسبة التغير في قيمة معامل التحديد R2 من (0.440) إلى (0.776) أي بنسبة زيادة بلغت (بلغت (33.6%) هذا يعني انه عند استخدام (تكنولوجيا المعلومات) كمتغير وسيط بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم). والمتغير التابع جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) تزداد نسبة معامل التحديد R2 بنسبة (33.6%).

اختبار الفرضيات:

اختبار جميع الفرضيات المتعلقة بالدراسة تم استخدام تحليل قيمة ((T Value باستخدام (Bootstrapping) كما هو موضح في الشكل رقم (4).



الشكل رقم (4): تحليل قيمة ((T Value باستخدام (Bootstrapping)

بالاعتماد على شكل رقم (4) تم إيجاد العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم). والمتغير التابع جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) والمتغير الوسيط (تكنولوجيا المعلومات). كما هو موضح في جدول رقم (8).

الجدول (8) نتائج تحليل الفرضيات

الفرضية (العلاقة)	قيمة β	قيمة T value	قيمة P value	النتيجة
H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة).	0.295	7.567	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة
H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على الجودة الفنية.	0.665	11.695	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة
H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على سهولة الحصول على الخدمة.	0.728	14.940	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة
H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على الاستجابة.	0.727	15.423	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة
H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على تكنولوجيا المعلومات.	0.663	9.171	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة
H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة)	0.444	6.436	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة
H03.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الجودة الفنية	0.362	6.221	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة
H03.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على سهولة الحصول على الخدمة	0.396	6.407	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة

H03.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الاستجابة	0.395	6.221	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة
H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) بوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط.	0.295	5.222	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة (وسيط جزئي)
H04.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على الجودة الفنية، بوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط.	0.240	6.894	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة (وسيط جزئي)
H04.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على سهولة الحصول على الخدمة بوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط.	0.263	7.284	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة (وسيط جزئي)
H04.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على الاستجابة بوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط.	0.262	7.577	0.000	رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة (وسيط جزئي)

تشير نتائج الجدول (8) بأنه يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة). حيث بلغت قيمة (T-value) مقدار (7.567) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقيمة (P-value) مقدار (0.000). أما معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β لبعده التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) قد بلغت (0.295) وأن هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) يؤدي إلى زيادة الأثر في جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) لأفراد العينة بقيمة (0.295). وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية (H01) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم،

مركز الدعم) على جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة).

كما تشير نتائج الجدول (8) بأنه يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على الجودة الفنية. حيث بلغت قيمة (T-value) مقدار (11.695) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقيمة (P-value) مقدار (0.000). أما معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β لبعده التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) قد بلغت (0.665) وأن هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) يؤدي إلى زيادة الاثر في الجودة الفنية لأفراد العينة بقيمة (0.665). وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية ($H_{01.1}$) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على الجودة الفنية. وتشير نتائج الجدول (8) بأنه يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على سهولة الحصول على الخدمة. حيث بلغت قيمة (T-value) مقدار (14.940) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقيمة (P-value) مقدار (0.000).

أما معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β لبعده التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) قد بلغت (0.728) وأن هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) يؤدي إلى زيادة الاثر في سهولة الحصول على الخدمة لأفراد العينة بقيمة (0.728). وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية ($H_{01.2}$) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على سهولة الحصول على الخدمة. كما تشير نتائج الجدول (8) بأنه يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على الاستجابة. حيث بلغت قيمة (T-value) مقدار (14.940) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقيمة (P-value) مقدار (0.000).

أما معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β لبعده التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) قد بلغت (0.727) وأن هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز

الدعم) يؤدي إلى زيادة الأثر في الاستجابة لأفراد العينة بقيمة (0.727). وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفيرية (H01.3) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على الاستجابة. تشير نتائج الجدول (8) بأنه يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على تكنولوجيا المعلومات. حيث بلغت قيمة (T-value) مقدار (9.171) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقيمة (P-value) مقدار (0.000).

أما معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β لبعده التعليم الإلكتروني بأبعاده قد بلغت (0.663) وأن هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التعليم الإلكتروني بأبعاده يؤدي إلى زيادة الأثر في تكنولوجيا المعلومات لأفراد العينة بقيمة (0.663). وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفيرية (H02) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على تكنولوجيا المعلومات.

فيما تشير نتائج الجدول (8) بأنه يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً بين تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة). حيث بلغت قيمة (T-value) مقدار (6.436) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقيمة (P-value) مقدار (0.000). أما معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β لبعده تكنولوجيا المعلومات قد بلغت (0.444) وأن هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة الأثر في جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) لأفراد العينة بقيمة (0.444). وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفيرية (H03) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة).

حيث تشير نتائج الجدول (8) بأنه يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً بين تكنولوجيا المعلومات على الجودة الفنية. حيث بلغت قيمة (T-value) مقدار (6.436) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقيمة (P-value) مقدار (0.000). أما معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β لبعده تكنولوجيا المعلومات قد بلغت (0.362) وأن هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة الأثر في الجودة الفنية لأفراد العينة بقيمة (0.362). وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفيرية (H03.1) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات على الجودة الفنية.

كما تشير نتائج الجدول (8) بأنه يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً بين تكنولوجيا المعلومات على سهولة الحصول على الخدمة. حيث بلغت قيمة (T-value) مقدار (6.436) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقيمة (P-value) مقدار (0.000). أما معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β لبعدها تكنولوجيا المعلومات قد بلغت (0.444) وأن هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة الأثر في سهولة الحصول على الخدمة لأفراد العينة بقيمة (0.444). وهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية ($H_{03.2}$) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات على سهولة الحصول على الخدمة. وتشير نتائج الجدول (8) بأنه يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً بين تكنولوجيا المعلومات على الاستجابة. حيث بلغت قيمة (T-value) مقدار (6.407) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقيمة (P-value) مقدار (0.000).

أما معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β لبعدها تكنولوجيا المعلومات قد بلغت (0.369) وأن هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة الأثر في الاستجابة لأفراد العينة بقيمة (0.369). وهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية ($H_{03.3}$) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات على الاستجابة. أن نتائج جدول (8) تشير بأنه يوجد تأثير غير مباشر للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على جودة الخدمات التعليمية بأبعاده (الجودة الفنية، سهولة الحصول على الخدمة، الاستجابة) بوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط. حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.222) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). بالإضافة إلى ذلك فإن معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β غير المباشرة لبعدها التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) قد بلغت (0.295) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعدها التعليم الإلكتروني يؤدي إلى زيادة في أثر جودة الخدمات التعليمية بأبعاده وبوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط لأفراد العينة بقيمة (0.295).

وبالتالي، تكنولوجيا المعلومات له تأثير كوسيط جزئي (partially mediate) للعلاقة بين التعليم الإلكتروني بأبعاده وجودة الخدمات التعليمية بأبعاده، وهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية (H_{04}) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر جزئي ذو دلالة إحصائية بين التعليم الإلكتروني بأبعاده على جودة الخدمات التعليمية بأبعاده عبر تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

أيضاً تشير نتائج جدول (8) بأنه يوجد تأثير غير مباشر للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على الجودة الفنية بوجود تكنولوجيا

المعلومات كمتغير وسيط. حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.894) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). بالإضافة إلى ذلك فإن معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β غير المباشرة لبعء التعليم الإلكتروني بأبعاده قد بلغت (0.240) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعء التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) يؤدي إلى زيادة في أثر الجودة الفنية وبوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط لأفراد العينة بقيمة (0.240). وبالتالي، تكنولوجيا المعلومات له تأثير كوسيط جزئي (partially mediate) للعلاقة بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) والجودة الفنية وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفيرية (H04.1) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر جزئي ذو دلالة إحصائية بين التعليم الإلكتروني بأبعاده على الجودة الفنية عبر تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

كما تشير نتائج جدول (8) أنه يوجد تأثير غير مباشر للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على سهولة الحصول على الخدمة بوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط. حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.284) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). بالإضافة إلى ذلك فإن معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β غير المباشرة لبعء التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) قد بلغت (0.263) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعء التعليم الإلكتروني بأبعاده يؤدي إلى زيادة في أثر سهولة الحصول على الخدمة وبوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط لأفراد العينة بقيمة (0.263). وبالتالي، تكنولوجيا المعلومات له تأثير كوسيط جزئي (partially mediate) للعلاقة بين التعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) وسهولة الحصول على الخدمة وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفيرية (H04.2) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر جزئي ذو دلالة إحصائية بين التعليم الإلكتروني بأبعاده على سهولة الحصول على الخدمة عبر تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

وتشير نتائج جدول (8) بأنه يوجد تأثير غير مباشر للتعليم الإلكتروني بأبعاده (الشبكات والاتصالات، المحتوى التعليمي، واجهة المستخدم، مركز الدعم) على الاستجابة بوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط. حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.577) وهي أعلى من (1.96) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). بالإضافة إلى ذلك فإن معامل الانحدار فقد أظهرت أن قيمة β غير المباشرة لبعء التعليم الإلكتروني بأبعاده قد بلغت (0.226) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعء التعليم الإلكتروني بأبعاده يؤدي إلى زيادة في أثر الاستجابة وبوجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط لأفراد العينة بقيمة (0.262). وبالتالي، تكنولوجيا المعلومات له تأثير كوسيط جزئي (partially mediate)

للعلاقة بين التعليم الإلكتروني بأبعاده والاستجابة وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفريّة (H04.3) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر جزئي ذو دلالة إحصائية بين التعليم الإلكتروني بأبعاده على الاستجابة عبر تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$.

الخلاصة:

إن أهمية جودة التعليم الإلكتروني هو إيصال المادة والخبرة العلمية والمعرفية في مجالات مختلفة إلى المتلقي وهذه العملية تحتاج إلى بيئة وعوامل خارجية وداخلية وأدوات مختلفة لتحقيق هذا الغرض، وهو بذلك يحتاج إلى توفر الزمان والمكان والأدوات العلمية لتحقيقه. وذلك من خلال تحديد الإجراءات اللازمة للوصول إلى معايير الجودة العالمية في التعليم الإلكتروني، والتأكيد على التقويم المستمر والدائم لهذه المعايير مع تسخير الامكانيات المادية والبشرية. جاءت هذه الدراسة لتوضيح لإنجاح تجربة التعليم الإلكتروني باعتبارها تجربة حديثة في العديد من هذه الدول. ومن أجل المحافظة على التميز تم الاعتماد على مجموعة من معايير قابلة للتنفيذ والمتابعة من أجل تطوير الجودة في التعليم الإلكتروني والوصول إلى مواصفات الجودة في التعليم الإلكتروني، وإيجاد برامج سيطرة وواجهات تطبيقية مبروطة عن طريق الشبكة العالمية مع أجهزة مختبرية حقيقية في المختبرات العملية في الكليات وربطها في النظام لتوفير بيئة مختبرية وتقوية الواقع العملي للأنظمة. والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة وصهرها لتتوافق مع محددات المجتمعات المختلفة ليتوافق والعادات والتقاليد والبيئة المحيطة. استخدام نظام التعليم الإلكتروني المطور سيحل مشاكل استيعاب الطلاب الراغبين في الالتحاق بمؤسسات التعليم والتي هي من أبرز التحديات التي تواجه أنظمة التعليم العالي.

المراجع

المراجع العربية

1. الأحمدى سعدة، (2015)، التعليم الإلكتروني، ماجستير تقنيات تعليم، متوفر على الموقع www.kutub.pdfbook.com
2. بادي سوهام، وبطوش كمال. (2005). سياسات استراتيجيات توظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم نحو استراتيجية وطنية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي (Doctoral dissertation)، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة).
3. باربارا سيلز، ريتا ريتشي، (1998). تكنولوجيا التعليم التعريف ومكونات المجال، تر: بدر بن عبد الله الصالح، مكتبة
4. سيسو، نادرة (2013). اتجاهات المعلمين نحو استخدام السبورة الذكية في العملية التعليمية. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتكنولوجيا تدعم التعليم (في لبنان خلال الفترة 2013 كانون الأول).
5. الشديفات، صادق حسن، ارشيد، محمد نور، الشرعة، ممدوح، (2010). فاعلية المناهج الدراسية المطورة وقدرتها على تحقيق أهدافها، مؤتمر التربية في عالم متغير للفترة من 8/3 نيسان، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
6. الشومان، عاطف أبوح حميد، (2013). تكنولوجيا التعليم المعاصرة وتطوير المنهاج. عمان: دار وائل للنشر.
7. الشقري، ط1، الرياض.
8. شيلي، الهام، وعزيزي، نوال (2015)، دراسة بعنوان "دور التعليم الإلكتروني في تعزيز جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية (التجربة الإماراتية) المؤتمر الدولي الرابع للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، 2-5 مارس 2015.
9. الصالح، نداء عبد الرحيم، (2010). أثر استخدام برامج الدروس التعليمية المحوسبة في تعلم اللغة العربية على تحصيل طلبة الصف الأول الأساسي في مدارس محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
10. عبد العزيز حمدي أحمد، (2008). التعليم الإلكتروني الفلسفة المبادئ والأدوات، التطبيقات، دار الفكر، عمان.
11. عبد اللطيف أحمد محمود (2011)، التعليم الإلكتروني وسيلة فاعلة لتجويد التعليم العالي، متوفر على الموقع www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/filesshare/articles
12. العززي سالم بن مبارك وخلف الله محمود عبد الحافظ (2016)، "تطوير التعلم الإلكتروني في جامعة الجوف في ضوء المعايير العالمية للجودة"، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، الجزء الأول، على الموقع search.shamaa.org/pdf/articles
13. العويد، محمد صالح والحامد، أحمد بن عبد الله (1424هـ) التعليم الإلكتروني في كلية الاتصالات والمعلومات بالرياض: دراسة حالة، ورقة عمل مقدمة لندوة التعليم المفتوح في مدارس الملك فيصل، الرياض.
14. القضاة، فادي، (2020) تقييم جودة التعليم الإلكتروني وأثرها على درجة رضا طلاب الجامعات: دراسة حالة - جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية Vol 29، No 1، 2021، ISSN 2410-5198 pp 21-44; مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية
15. ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، & حاكم أحسوني الميالي. (2009). تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD ((دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة)). studies center journal kufa، 1(12).
16. مات سيقر، المرجع العالمي لإدارة الجودة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط1، ص15.
17. المهنوي، أحمد راعي. (2020). توظيف التعليم الإلكتروني لتجويد التعليم الثانوي في العراق. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (57)، 128-139.
18. الموسى عبد الله بن عبد العزيز (2002)، التعليم الإلكتروني، مفهومه، خصائصه، فوائده، عوائقه، ورقة عمل مقدمة لندوة مدرسة المستقبل خلال الفترة ما بين 22 - 23 يوليو 2002،
19. الناعبي، سالم عبد الله. (2010). واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعوائق الاستخدام لدى عينة من معلمي ومعلمات مدارس المنطقة الداخلية بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة. 41-74، (3) البحرين، 11
20. النجدي، سمير (2018). بعنوان "تقويم جودة التعلم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة في ضوء المعايير العالمية للجودة"، المجلة الفلسطينية للتعليم الإلكتروني والمفتوح، مجلد 3، عدد 6 على الموقع journals.qou.edu
21. هاريس، أمبروز (2015) أساسيات التصميم الجرافيكي [trans.]. حسام درويش القرعان، ريم الدويس: جبل عمان ناشرون. عمان. الأردن.

المراجع الأجنبية

1. Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26.
2. Almutairi, S. M., Gutub, A. A. A., & Al-Juaid, N. A. (2020). Motivating teachers to use information technology in educational process within Saudi Arabia. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 12(2), 200-217.
3. Al-Ramahi, N., & Odeh, M. (2020). The Impact of Innovative Technology on the Quality Assurance at Higher Education = Institutions in Developing Countries: A Case Study of Jordan. *International Journal of Information and Education Technology*, 10(11).
4. Bareika, N., Barun, A., Dauhiala, N., & Dauhiala, D. (2021). The role of external stakeholders in ensuring the quality of educational services of Polotsk state university. In *SHS Web of Conferences (Vol. 97, p. 01021)*. EDP Sciences.
5. Chaubey, A., & Bhattachary, B. (2015). Learning management system in higher education. *International Journal of Science Technology & Engineering*, 2(3), 158-162.
6. Dètrie philipe, (2001), *Conduire une démarche qualité*, 4ème 20édition, Parie: éditions d'organisation
7. El Khodary, M. (2020). News Media Credibility comparative between Internet and Television in Jordan. *المصرية المجلة، المبحوث الأعلام*, 2018(64), 113-143.
8. Gutub, A. (2015 a) 'Social media & its impact on e-governance', ME Smart Cities 2015 – 4th Middle East Smart Cities Summit, Dubai, UAE.
9. Gutub, A. (2015). Social Media & its Impact on e-governance. ME smart cities.
10. Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., 2017. *Advanced issues in partial least squares structural equation modelling*. Los Angeles, CA: Sage.
11. Jayachithra, J. (2020). Information and Communication Technology in Teaching and Learning: Perspectives on E-Learning at Higher Education Level. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN*, 2277-3878.
12. Kang, G. D., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*.
13. Kannadhasan, S., Shanmuganantham, M., Nagarajan, R., & Deepa, S. The Role of Future E-Learning System and Higher Education.
14. KOMILOVNA, R. S. (2020). Improvement in teaching of the discipline of electrical engineering and the basis of electronics in higher educational institutions based on information technologies. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 7(05), 258-260.
15. Magnini, V. P., Ford, J. B., Markowski, E. P., & Honeycutt, E. D. (2007). The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?. *Journal of Services Marketing*.
16. Murgatrot, S. (2020). COVID-19 and Online Learning.
17. Noor-ul-Amin, S. (2013) 'An Effective use of ICT for Education and Learning by Drawing on Worldwide Knowledge, Research, and Experience', *ICT as a Change Agent for Education*. India: Department of Education, University of Kashmir.
18. Rengkung, F., Rahayu, M., & Hussein, A. S. (2017). The Effect of Functional Quality and Technical Quality to the Student Satisfaction and Word of Mouth: Direct and Indirect Effect (Study to the Faculty of Economy and Business State University of Gorontalo). *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 3(2), 1175-1191.

19. Syed, A. M., Ahmad, S., Alaraifi, A., & Rafi, W. (2021). Identification of operational risks impeding the implementation of eLearning in higher education system. *Education and Information Technologies*, 26(1), 655-671.
20. Wood, D. 2013. *Basics Interactive Design: Interface Design: An introduction to visual communication in UI design*. s.l.: Fairchild Books, 2013.
21. Yawson, D. E., & Yamoah, F. A. (2021). Gender variability in E-learning utility essentials: Evidence from a multi-generational higher education cohort. *Computers in Human Behavior*, 114, 106558.
22. Zhang, W., Wang, Y., Yang, L., & Wang, C. (2020). Suspending classes without stopping learning: China's education emergency management policy in the COVID-19 outbreak.
23. Zulaiha, D., Lian, B., & Mulyadi, M. (2020). The Effect of Principal's Competence and Community Participation on the Quality of Educational Services. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(1), 45-57.

أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية

سحر سامي الرياحي*

د. غفران سعيد حجاوي**

تاريخ وصول البحث: 2021/8/5 م

تاريخ قبول البحث: 2021/11/24 م

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية، حيث استهدفت الدراسة المديرين من مستوى الإدارة العليا والوسطى في المصارف الإسلامية الأردنية والبالغ عددها (3) مصارف. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة المكون من (480) مدير، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (214) مدير. تم تطوير الاستبانة لأغراض جمع البيانات، وتم توزيع (250) استبانة ضماناً لتمثيل مجتمع الدراسة واسترد منها (196) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (91.6%).

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمية) في المصارف الإسلامية الأردنية.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المصارف الإسلامية الأردنية بالتخطيط المبكر للاحتياجات من القوى العاملة مما يساعدها على تحقيق استدامة العمل وهو أمر ضروري للبقاء والتميز. وأيضاً الحرص على توفير البيئة الداعمة للإبداع لتحقيق التميز ومنح فرص متكافئة للموظفين للتقدم الوظيفي دون تمييز، والتأكيد على إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار.

الكلمات المفتاحية: تخطيط التعاقب الوظيفي، التميز المنظمي، تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، تميز القيادة، تميز الثقافة المنظمية، المصارف الإسلامية الأردنية.

* باحثة.

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

The Impact of Succession Planning on Organizational Excellence in Jordanian Islamic Banks

Abstract

This study aimed to identify the impact of Succession Planning on Organizational Excellence in Jordanian Islamic Banks (JIB). The study targeted managers at top and middle levels in the three JIB. The study adopted the descriptive analytical approach to achieve the aim of the study, the researcher developed a questionnaire for data collecting purposes and the study relied on a proportional stratified random sample of (214) manager out of the whole population of (480) manager. Out of (250) questionnaires distributed to the managers, (196) valid questionnaires were returned with a response rate of (91.6%).

The results of the study showed that there is a statistically significant impact of Succession Planning on Organizational Excellence with its all dimensions (Leadership Excellence, Strategy Excellence, Human Resources Excellence, Organizational Culture Excellence) in JIB.

The study recommended that it is important for JIB to plan early for their needs of workforce; therefore, they sustain the work, which is essential for survival and excellence. as well as to ensure offering an environment that supports creativity in order to achieve excellence, provide equal opportunities for employees to develop their jobs without discrimination, and emphasize the involvement of employees in decision-making processes.

Keywords: Succession Planning, Organizational Excellence, human resources excellence, strategic excellence, leadership excellence, organizational culture excellence, Jordanian Islamic Banks.

المقدمة:

عندما يغادر الأشخاص الرئيسيون المنظمة فإنها تواجه مهمة استبدالهم، وإذا لم تكن لديها خطة تعاقب فقد يؤدي ذلك إلى انتشار موجات من الاضطراب في المنظمة ويعرض مستقبلها للخطر، وقد تجد نفسها تخسر أمام المنظمات المنافسة التي لديها خطط تعاقب تمكنها من تغطية الخسائر المحتملة في المواهب.

وفي هذا العالم عالي التنافسية وسريع الخطى، تحتاج المنظمة إلى كل مورد يمكنها الحصول عليه، وفي كل منصب تحتاج إلى المواهب المطلوبة لمواكبة العصر. وتحتاج المنظمات التركيز على إنشاء مناهج وأساليب جديدة لتمكينها من التطور، ويجب أن توفر هذه الأساليب والمناهج الثقة في قدرة المنظمة على تحقيق نجاح طويل الأمد ومستدام. حيث يمثل التميز المنظمي واحداً من أكثر المفاهيم المعروفة الذي يمكن أن يضمن مثل هذه القدرة للمنظمات. تزداد الحاجة إلى قيادة فعالة في عالم اليوم سريع التغير، حيث إن القيادة هي واحدة من أهم العوامل المؤثرة التي تضمن التميز المستمر في العمل.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نتيجة للتحديات والتغيرات التي طرأت على قوى الاقتصاد العالمي التي أثرت بشكل مباشر على الاقتصاد المحلي، وأدت بدورها إلى زيادة التوسع والمنافسة في قطاع المصارف، استوجب على المصارف زيادة قدرتها التنافسية والتفوق في الأداء لضمان وجودها وبقائها في الأسواق، ونظراً لأهمية التميز المنظمي الذي يساعد المنظمات على التفوق النوعي والكمي وطويل الأجل على المنافسين، استوجب على تلك المنظمات اكتشاف العوامل التي يمكن أن توجه منظماتهم نحو تحقيق مزيداً من التميز والكمال التنظيمي. تتطلب الخدمات المصرفية اليوم موارد بشرية مؤهلة لتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء، حيث يلعب مستوى المهارة والسلوك والمعرفة للموظفين دوراً مهماً في تحديد القدرة التنافسية للمصارف (Lone, 2016, 63).

بالنظر إلى أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي في المنظمات والذي يوفر عمليات منظمة ومتناسقة لتحديد وتطوير الموارد البشرية والذي يضمن استمرار تنمية القيادة والموهبة الفكرية (Singer & Griffith, 2010, 1)، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء. بذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس: ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تميز القيادة؟
2. ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تميز الاستراتيجية؟
3. ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تميز الموارد البشرية؟
4. ما هو أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في تميز الثقافة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية.
2. التعرف على مستوى أهمية التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية.
3. التعرف على مستوى أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة) في المصارف الإسلامية الأردنية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين كما يلي:

الجانب النظري: تنبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة حيث يعدّ تخطيط التعاقب الوظيفي وسيلة مهمة لتحديد المهارات الحالية والمحتملة للموظف التي يمكن تطويرها لمساعدة المنظمات على تسريع أدائها والحفاظ عليه في المستقبل (Odhiambo, Njanja & Zakayo, 2014)، كما يعدّ التميز المنظمي عن قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال تطبيق الممارسات التنظيمية المتميزة وتحقيق التكامل الناجح بين جميع العناصر التنظيمية (Al-Adaileh, 2017).

الجانب العملي: تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في استفادة متخذي القرار في المصارف الإسلامية الأردنية من النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة فيما يتعلق بتخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تحقيق التميز المنظمي. كما أن هذه الدراسة ستقدم توصيات من شأنها حث المصارف على ربط تخطيط التعاقب الوظيفي بالتخطيط الإستراتيجي للمصارف حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ومستوى عال من الأداء لتحقيق التميز المنظمي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة H₀1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة) في المصارف الإسلامية الأردنية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H₀1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي في تميز القيادة في المصارف الإسلامية الأردنية.

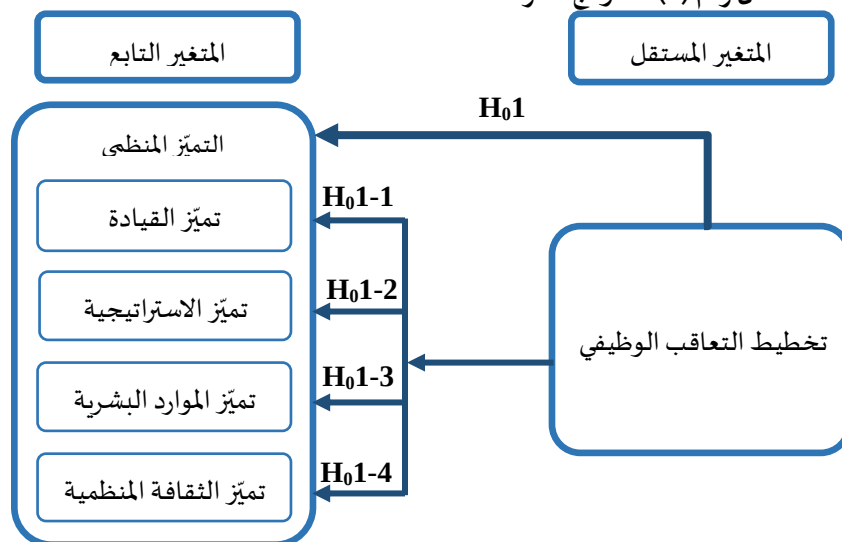
H₀1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي في تميز الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية.

H₀1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي في تميز الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الأردنية.

H₀1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي في تميز الثقافة المنظمة في المصارف الإسلامية الأردنية.

أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المرجع: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

- المتغير المستقل: (Rothwell, 2016), (Farashah, Nasehifar & Karahrudi, 2011)

- المتغير التابع: (EFQM, 2019), (Al-Adaileh, 2017)

التعريفات الإجرائية:

تخطيط التعاقب الوظيفي: عملية وضع خطط وإجراءات تضمن التشغيل المستمر للمصارف الإسلامية الأردنية الذي تتمكن من خلاله تعيين الموظفين والتدريب والتطوير المستمر لهم لشغل جميع الوظائف المهمة ولسد الشواغر الناتجة عن توسع المصارف أو فقدان الموظفين المهمين فيها. إدارة العملية والتغيير: تلتزم الإدارة العليا في المصارف الإسلامية الأردنية بالتخطيط والتقييم المنظم للتعاقب الوظيفي، بحيث تقوم بتحديد متطلباته وتعمل على ربطه بالخطة الاستراتيجية وخطة الموارد البشرية، وتقوم بتقييم متطلبات العمل الحالية لتحديد المناصب الرئيسية وتقييم الأداء الفردي لتحديد المواهب المتوفرة.

اختيار المواهب: تقوم المصارف الإسلامية الأردنية بتقييم وتحديد متطلبات العمل المستقبلية والكفاءات المهارات المطلوبة لشغل المناصب الرئيسية، وتحديد المرشحين الداخليين لشغل الوظائف الرئيسية، ويتم تزويدهم بالخبرات التي يحتاجونها للمنى المناصب المستقبلية.

تطوير المواهب: امتلاك المصارف الإسلامية برنامج مستمر لتطوير المواهب يمكنها من تلبية احتياجات تخطيط التعاقب الوظيفي، ويهدف الى بناء قادة مؤهلين لشغل الوظائف المهمة، من خلال خطط تطوير وظيفية تعمل على تضيق الفجوة بين احتياجات العمل الحالي ومتطلبات العمل المستقبلي.

التميز المنظمي: قدرة المصارف الإسلامية الأردنية على تحقيق مستويات عالية من الأداء والمحافظة عليه من خلال تعزيز وتكامل العوامل التنظيمية المتميزة والتي تمكنها من تلبية متطلبات وتوقعات أصحاب المصالح والتفوق على منافسها، وامتلاكها نظام للتميز يمتاز بالقدرة على التكيف والمرونة بحيث تصبح جميع قرارات وسياسات المصارف فريدة من نوعها وتحقق نتائج غير مسبقة.

تميز القيادة: تمتلك المصارف الإسلامية الأردنية مدراء لديهم القدرة على تأمين المستقبل من خلال تعريف الغرض الأساسي وتحديد الرؤية والمهمة والسلوك المنظمي، وتطوير وتعزيز سمعة المصارف وتسهيل تحقيق مهمتها ورؤيتها وأهدافها، وضمان إشراك الموظفين والحرص على زيادة الوعي لاعتماد إطار التميز، والقيام بإعداد خطة العمل وتحديد المسؤوليات وتشكيل فريق العمل الأساسي في المصارف، كما أنهم قدوة في السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية.

تميز الاستراتيجية: قدرة المصارف الإسلامية الأردنية على وضع أهداف وغايات واضحة تشجع على التميز في أعمالها وصقل تلك الأهداف والغايات لتتوافق مع الإنجازات المتحققة، وتوجه مهمتها نحو رعاية أصحاب المصالح، والقدرة على تطوير الاستراتيجية من خلال فهم الأداء الداخلي للمصارف وقدراتها واحتياجات وتوقعات أصحاب المصالح والبيئة الخارجية التي تعمل بها.

تميز الموارد البشرية: سعي المصارف الإسلامية الأردنية الى تميز مواردها البشرية من خلال تمكين موظفيها ومواءمة أهدافهم الفردية مع الأهداف التنظيمية والاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم، وتقوم بتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والدعم المستمر لهم، وتسعى الى تطوير ثقافة تشجع على التحسين المستمر والعمل الجماعي والمشاركة، وتوفير بيئة تشجع على الإبداع والابتكار لتمكينهم من الاستجابة السريعة للتحديات التي قد تواجه المصرف.

تميز الثقافة المنظمة: حرص المصارف الإسلامية الأردنية على خلق ثقافة عمل متميزة وتحديد القيم الأساسية والمعايير السلوكية والاجتماعية التي تدفع بالمصارف للاتجاه المطلوب، وتنعكس تلك القيم في جميع جوانب المصارف بما في ذلك الموظفين وكذلك في النظم والسياسات والإجراءات التنظيمية الأخرى. **حدود ومحددات الدراسة:**

الحدود الموضوعية: تلخصت حدود هذه الدراسة في الاعتماد على دراسة المتغير المستقل والمتمثل في (تخطيط التعاقب الوظيفي) بأبعاده (إدارة العملية والتغيير، اختيار المواهب، تطوير المواهب) والتعرف على أثره في المتغير التابع والمتمثل في (التميز المنظمي) بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة).

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2020.

الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على المصارف الإسلامية الأردنية والتي تتضمن (3) مصارف وهي: البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك صفوة الإسلامي.

الحدود البشرية: اقتصر هذه الدراسة على المديرين في مستويات الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية الأردنية.

محددات الدراسة: تأثرت الدراسة بجائحة كورونا وبالإجراءات التي تم اتخاذها والمتمثلة بإغلاق القطاعات، حيث أدى ذلك إلى صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة وصعوبة استرداد الاستبيانات وعدم التجاوب الكامل من قبل عينة الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات والأدبيات السابقة أن موضوعات تخطيط التعاقب الوظيفي والتميز المنظمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين؛ لهذا تناولت هذه الدراسة معرفة أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة)، ولكن تعدّ هذه الدراسة من الدراسات النادرة في حدود علم الباحثين التي جمعت كلّاً من المتغيرين معاً حيث لم يجد الباحثان أي دراسات مشابهة لها. كما اختلفت هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة المتمثل بالمصارف الإسلامية الأردنية حيث تعدّ المصارف أهم الركائز الداعمة للاقتصاد الوطني، وأيضاً ما قدمته المصارف الإسلامية من إضافات جديدة على المهام التقليدية للبنوك التجارية لتجعل منها أداة تحقيق وتعميق لكل ما هو مرتبط بالقيم الروحية، وسبيلًا عملياً إلى حياة كريمة لأفراد الأمة الإسلامية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تخطيط التعاقب الوظيفي Succession Planning:

يعد تخطيط التعاقب الوظيفي جزءاً من تخطيط الموارد البشرية وبما يتماشى مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، ويعدّ أداة حيوية لاتخاذ القرارات اليومية وأداة مهمة لتحسين الموارد البشرية أيضاً، كما أنها واحدة من أهم الآليات المتاحة لضمان تدريب الموظفين الداخليين في المنظمة لتلبية احتياجاتها من القوة العاملة في المستقبل (Soltani & Moghadam, 2016)، حيث إن الهدف من تخطيط التعاقب الوظيفي هو استنباط عملية منهجية لمواجهة تحديات الأعمال الحديثة والتي تتضمن تطوير التنظيم وتطوير الفريق والعودة وإدارة المواهب (Ali, 2014).

يعرف تخطيط التعاقب الوظيفي على أنه وسيلة لتحديد المناصب الإدارية الحرجة بدءاً من المستويات الإشرافية ووصولاً إلى أعلى منصب في المنظمة، ويصف أيضاً المناصب الإدارية لتوفير أقصى قدر من المرونة في تحركات الإدارة وللتأكد من أن الأفراد عند تحقيقهم الأقدمية فإن مهاراتهم الإدارية سوف تتوسع وتصبح أكثر عمومية فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية الكلية بدلاً من الأهداف الإدارية البحتة (Rothwell, 2016, 6).

و عرف كل من Gordon & Overbey (2018, 6) تخطيط التعاقب الوظيفي على أنه إستراتيجية تستخدمها العديد من المنظمات لتكون قادرة على توظيف وترقية الموارد البشرية إلى أدوار قيادية، مما

يعزز الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية ويسمح بالاستمرارية في الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة ويعزز الثقافة المنظمة. فهو الجهد المتعمد والمنهجي الذي تقوم به قيادة المنظمات لتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالأفراد متضمنًا مجموعة من الكفاءات القيادية القادرة على تنفيذ الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية (Seniwoliba, 2015). وهذا يتماشى مع دراسة أبوشافع (2020) التي هدفت للتعرف على أثر التعاقب الوظيفي بأبعاده (تحديد الوظائف المهمة، تحديد الجدارات والمواهب لشغل الوظيفة، إعداد وتدريب المواهب والجدارات المتوفرة، التقييم الفعال لدرجة الجاهزية) على أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل المنجز، كمية العمل المنجز، كفاءة الاداء) والتي أجريت على كافة العاملين ومن جميع المستويات الادارية لمصرف الراجحي في الاردن، بلغ حجم عينة الدراسة 170 موظف، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتعاقب الوظيفي على أداء العاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة الى ان ممارسة التعاقب الوظيفي في مصرف الراجحي كانت مرتفعة. كما أشارت دراسة (Hassan and Siddiqui, 2020) والتي قامت بدراسة أثر ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة على الاحتفاظ بالموظفين، وأيضًا تحديد أثر ممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة على الفعالية التنظيمية، وتم ذلك من خلال جمع 300 استبانة وتحليل البيانات من خلال الاحصاءات الوصفية، أشارت النتائج إلى أن ممارسات التخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة ترتبط ارتباطًا ايجابيًا بالاحتفاظ بالموظفين.

وأضافت دراسة المحيسن (2018) التي أجريت للتعرف على أثر التخطيط التعاقبي على الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج - الاردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أورانج للاتصالات، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 317 موظف، توصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط التعاقبي بأبعاده (مواءمة التخطيط التعاقبي مع استراتيجية الشركة، تحديد المواهب القيادية، صياغة خطة التعاقب الوظيفي، تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي، تقييم خطة التعاقب الوظيفي) على الاحتفاظ بالمواهب (التعويضات، خصائص العمل، فرص التقدم الوظيفي، دعم المشرفين) في شركة أورانج - الاردن.

ومن هنا يتضح للباحثين أن اعتماد منهجية التعاقب الوظيفي تسرع من نمو الكفاءات والمواهب وتقلل من تكاليف استقطاب كفاءات عالية وبالتالي ترفع من مستوى الأداء ومستوى النجاح.

مبررات تخطيط التعاقب الوظيفي:

من المهم ألا تتجاهل المنظمات غالبية القوى العاملة التي على الرغم من عدم كونها موهوبة إلا انها الأداء القوي الذي يحافظ على تقدم المنظمة على مر السنين، كما تكشف البحوث أنه من المخاطرة جدًا تعيين مدراء جدد من خارج المنظمة. لذلك فإن التركيز غير المبرر على جذب المواهب غالبًا ما يهدر المال ويدمر الروح المعنوية. كما تتمتع المنظمات التي تستخدم ما يسمى بتخطيط التعاقب الوظيفي -التي يتم فيها تعيين مرشح معين لتولي منصب الرئيس التنفيذي- بأداء أعلى بكثير من المنظمات التي توظف شخصًا من الخارج (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2018, 342).

ويعد تخطيط التعاقب الوظيفي وسيلة مهمة لتحديد المهارات الحالية والمحتملة للموظف التي يمكن تطويرها لمساعدة المنظمات على تسريع أدائها والحفاظ عليها في المستقبل، ويوفر تخطيط التعاقب الوظيفي للمنظمات عمليات منظمة ومتناسقة لتحديد وتطوير وتعزيز نمو الموظفين ذوي الإمكانيات العالية في المنظمة (Odhiambo, Njanja & Zakayo, 2014).

وتكمن أهمية تخطيط التعاقب الوظيفي بأنه يساعد على وضع خطة لتوظيف وتطوير المهام والحفاظ على الموظفين، ويوفر تخطيط التعاقب الوظيفي استمرارية القيادة وهو أمر ضروري لبقاء المنظمات، ويسمح بوضع الأشخاص المناسبين في المناصب القيادية المناسبة في المستقبل، ويوفر أيضاً للمنظمات خططاً لقيادة الطوارئ عندما تخلق الأحداث الطارئة شواغر غير متوقعة بسبب الوفاة أو الإصابات الخطيرة (Seniwoliba, 2015).

عملية تخطيط التعاقب الوظيفي:

يمكن تقسيم عملية تخطيط التعاقب الوظيفي إلى ثلاث مراحل رئيسية (Farashah, Nasehifar & Karahrudi, 2011):

1. مرحلة ادارة العملية والتغيير: وتتضمن هذه المرحلة دعم الإدارة العليا الدور الهام لتخطيط التعاقب الوظيفي، بحيث يتم ربط تخطيط التعاقب الوظيفي بالاستراتيجية، ويتم تصميم خطة التعاقب الوظيفي من خلال تقييم الاحتياجات الداخلية للمنظمة، وتقوم بتحديد المناصب الرئيسية في المنظمة وتشجع الموظفين على تطوير قدراتهم لتمكينهم من شغل هذه المناصب في المستقبل.
2. مرحلة اختيار المواهب: ويتم في هذه المرحلة اختيار المواهب على أساس الخبرة السابقة، ومن المهم جداً تحديد المناصب الحرجة التي تعتبر ضرورية للمنظمة لتحقيق نتائج العمل، بالإضافة إلى تحديد المهارات وقواعد المعرفة المطلوبة للمناصب الرئيسية، والتأكيد على الاستفادة من احتياجات التعاقب الوظيفي لتطوير الموظفين وتأهيلهم للمناصب الرئيسية.
3. مرحلة تطوير المواهب: وفي هذه المرحلة يتم انشاء نظام لتحليل الفجوة بين احتياجات العمل ومتطلبات العمل المستقبلي بحيث يتم وضع خطط لتطوير قدرات الموظفين تهدف الى تضييق تلك الفجوة، والعمل على تعميق خبرات مهارات الموظفين من خلال استخدام التدريب المكثف أثناء العمل، وترتبط برامج التطوير الوظيفي بالخطط والأهداف التنظيمية لقياس التقدم وتقييم مدى نجاح خطة التعاقب الوظيفي ولإجراء التحسينات المستمرة.
4. ويتضح من خلال المراجعة الأدبية للدراسات السابقة أن ممارسة وتحقيق التعاقب الوظيفي يمثل أنجح الطرق للتحسين والنجاح.

التميز المنظمي Organizational Excellence:

أن تحقيق التميز ليس هدفاً سهلاً كما أنه ليس هدفاً نهائياً وليس نجاحاً يمكن تحقيقه بسهولة في وقت قصير، فهو رحلة يجب على المنظمة أن تخوضها، بالتالي فإن جميع المنظمات تمر بمرحلة النضج، وأن مرحلة النضج هذه يجب أن تسبق التميز. إن تنفيذ أي نموذج للتميز يجب أن يبدأ بالتزام صادق بالتميز، ونشر نموذج التميز الذي تم اختياره ثم التقدم خلال العملية ومراجعة العملية وإجراء أي تعديلات مطلوبة ومن ثم التعلم من رحلة التميز، وأخيراً الانتقال إلى مرحلة الحفاظ على نتائج التميز للمنظمة (Lasrado, 2018, 10-11).

التميز يعني اتخاذ خطوات لضمان تنفيذ التقنيات والإستراتيجيات التي تعمل اليوم بطريقة أفضل وأكثر حكمة غداً. وفي السياق التنظيمي، يتجلى التميز من خلال القادة والإدارة الذين يكرسون جهودهم لتحسين المستمر للعمليات الرئيسية في المنظمة، وظروف العمل، والروح المعنوية، والثقافة التنظيمية، وهذا ما تؤكدته دراسة (Alhefiti, Ameen, and Bhaumik (2019)، والتي هدفت إلى تحديد قوة تأثير إدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على التميز في المنظمة، حيث تم جمع البيانات من 218 مفردة في بلدية الفجيرة باستخدام العينة العشوائية، وكشفت نتائج الدراسة أن إدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على التميز المنظمي وأن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على التميز المنظمي. وجاء التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز من خلال دراسة (Ahmad, Keerio, Jameel and Kareem (2020) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة الوطنية وتخطيط التعاقب الوظيفي، استهدفت الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العامة في ماليزيا، وتم جمع البيانات من خمس جامعات في ماليزيا وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات، تم جمع البيانات باستخدام استبيان المسح، أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الثقافة الوطنية تؤثر بشكل كبير على تنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي.

لذلك فإن المنظمة "الجيدة" تستخدم الاستدامة والابتكار والتنوع وإدارة المخاطر لتوفير جودة المنتج والعملية، وهذا ما تؤكدته دراسة (Hijawi (2020) والتي هدفت للتعرف على أثر ريادة الأعمال في التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للقيادة الحكيمة، حيث تكون مجتمع الدراسة من المديرين من مختلف المستويات الإدارية في البنك التجاري الأردني، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة 183. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لريادة الأعمال على التميز المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، كما توصلت أيضاً إلى أن هناك تأثيراً لريادة الأعمال على القيادة الحكيمة مما يؤدي إلى تحقيق التميز المنظمي.

بينما المنظمة المتميزة تذهب إلى أبعد من ذلك من خلال إرضاء عملائها وموظفيها وأي أصحاب مصلحة، مع تقديم رؤية واضحة لتحقيق نفس النتائج أو نتائج أكبر في المستقبل (Lasrado & Vijay, 2018, 2).

ويعرف التميز المنظمي على أنه نتيجة للتحسين المستمر، والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الحد المنتظم من العيوب والاختلافات في أنشطة العملية (Muralidharan, 2015, 5). فهو أسلوب فكري وفلسفي إداري يستند إلى منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق توازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، وذلك يتم من خلال ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر (Abu Naser & Al Shobaki, 2017).

ويشمل التميز المنظمي التميز في عدة مجالات، والتي وضحتها دراسة المشاقبة التي أجريت في 2016 وكانت بعنوان "الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية)": هدفت هذه الدراسة للتعرف على الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة الادارية، تميز الاستراتيجيات والسياسات، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في الجامعات الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من الجامعات العامة والخاصة الواقعة في إقليم الوسط من المملكة الأردنية الهاشمية، وتم اختيار عينة من هذه الجامعات تكونت من (6)، وكان عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (371) استبانة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وكان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) للحاكمية المؤسسية بأبعادها (الشفافية والافصاح، مشاركة أصحاب المصالح، مسؤوليات مجالس الجامعة، عدالة التعامل مع اصحاب المصالح، تطبيق قوانين وأنظمة التعليم العالي) في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الاردنية.

كما يعبر التميز المنظمي عن قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال تطبيق الممارسات التنظيمية المتميزة وتحقيق التكامل الناجح بين جميع العناصر التنظيمية بما في ذلك القيادة والموارد البشرية والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية والثقافة المنظمة (Al-Adaileh, 2017).

وهذا يتماشى مع ما جاء في دراسة-Mohamed, Khalifa, Nusari, Ameen, AlShibami and Abu Elhassan (2018) التي هدفت الى تطبيق نهج مبتكر لتقييم تأثير التميز المنظمي من حيث المبادئ والممارسات جنباً إلى جنب مع أداء الموظفين على الإنتاجية المنظمة في هيئة الصحة في أبوظبي، وتم جمع البيانات من (256) موظف في هيئة الصحة في أبوظبي، أظهرت الدراسة أن للتميز المنظمي (مبادئ التميز وممارسات التميز) تأثير إيجابي على الإنتاجية المنظمة. وأضافت دراسة Rookhandeh and Ahmadi (2016) والتي ركزت على دراسة العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز المنظمي في البنوك الحكومية لمدينة ماريفان الإيرانية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنوك الحكومية في مدينة ماريفان، وبلغت عينة الدراسة (120) موظف، توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة مهمة وإيجابية بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز المنظمي.

أبعاد التميز المنظمي:

1- تميز القيادة Leadership Excellence

تميز القيادة يمثل درجة قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية واستغلال الموارد المادية والبشرية وتوفير فرص التطوير، وقبول عمل التحدي بطريقة تساعد المنظمة على التعامل مع مختلف العمليات والأزمات (Al-Lozi et al., 2017).

ففي المنظمات المتميزة يقوم القادة بصياغة مستقبل المنظمة ويعملون بجهد لتحقيقه، كما يسعون ليكونوا المثل الأعلى في التزامهم بقيم ومبادئ المنظمة ويلهمون الثقة لمن حولهم وفي جميع الأوقات، ويجب أن يتسم القائد بالمرونة والعمل على تمكين المنظمة من التنبؤ بالمستقبل والتفاعل الإيجابي مع التغيرات بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب وضمان استمرارية التميز. حيث يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ للمنظمة ويمثلون القدوة الحسنة ونماذج يحتذى بها في المنظمة، ويقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المنظمي، ويتفاعل القادة مع أصحاب المصالح والاستجابة لتوقعاتهم واحتياجاتهم، ويرسخون ثقافة التميز بين العاملين في المنظمة (EFQM, 2013). إن السلوكيات القيادية المتضمنة تحديد اتجاه وقيم واضحة للمنظمة، وخلق التركيز على العملاء، وتمكين المنظمة ومواردها البشرية في سعيهم للتميز هي مفتاح جميع مناهج التميز (Porter & Tanner, 2004, 6).

2- تميز الاستراتيجية Strategy Excellence

تشكل الاستراتيجية نهجاً رئيسياً شاملاً يحدد كيفية تحقيق المنظمة لمهمتها وأهدافها، فهي تزيد من الميزة التنافسية وتقلل من الحرمان التنافسي (Wheelen et al., 2018, 50).

كما تعدّ الاستراتيجية واحدة من الممكنات التي تؤدي الى التميز المنظمي، لذلك يجب أن يتم نشر الاستراتيجية بطريقة منهجية لتحقيق النتائج المرجوة وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. المنظمات المتميزة هي تلك التي تضع أهدافاً وغايات واضحة لتحفيز الابتكار داخل أعمالها وصقل تلك الأهداف والغايات لتتوافق مع الإنجازات المبتكرة للمنظمة. لذلك عند التخطيط لمستقبل المنظمة يجب أن يكون لديها مهمة استراتيجية موجهة نحو رعاية مصالح أصحاب المصالح، وتطوير الاستراتيجية بشكل أفضل من خلال فهم الأداء الداخلي للمنظمة وقدرات المنظمة واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة وبيئة المنظمة الخارجية. وأيضاً تتحمل المنظمة مسؤولية ضمان استدامة عملياتها اقتصادياً واجتماعياً. كما ينبغي على المنظمة بمجرد فهم احتياجات أصحاب المصالح بذل جهد ووضع آليات من شأنها تسهيل تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصالح (Lasrado, 2018, 2).

3- تميز الموارد البشرية Human Resources Excellence

يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على المعرفة والمهارات والإبداع والدافع لدى موظفيها. كما يتم تسخير إمكانات الموظفين بشكل أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين. حيث يُعد

تمكين الموظفين عنصرا حاسما في نهج التميز. وبالتالي، يعد رأس المال البشري مورداً كبيراً لا يمكن لأحد المنافسين تقليده بسهولة. لذلك يجب على المنظمات أن تضع باستمرار استراتيجيات لجعل القوى العاملة لديها ميزة تنافسية رئيسية (Lasrado & Vijay, 2018, 12).

يجب على المنظمات من أجل البقاء أن تجد طرقاً لإدارة موظفيها وتحسين أدائهم وتطويرهم، من خلال اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل أنشطة توفير الموارد، وتصميم الوظائف، ومشاركة الموظفين وتمكينهم، وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الفريق، والتدريب المكثف للموظفين، وتوحيضهم وتحفيزهم، ويجب أن يكونوا الموظفين مدربين تدريباً جيداً لتحسين مهاراتهم، ذلك لأن التدريب الفعال سيزيد من معرفة الموظفين وقدرتهم على التعلم، وبالتالي تعزيز ولائهم للمنظمة، ودوافعهم وأداء عملهم مما سيعزز الأداء التنظيمي ويعزز رضا العملاء (Samawi, Abu-Tayeh, Yosef & Al-Qatawneh, 2018).

4- تميز الثقافة المنظمة Organizational Culture Excellence

هي مجموعة من القيم والقواعد والافتراضات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة والتي يمكن تشكيلها من خلال توصيل معايير السلوك المتوقعة وضمان توافق السياسات والإجراءات والترقيات والقرارات اليومية بشكل مناسب (Westcott, 2006, 14)، ويُعد أحد المتطلبات الأساسية للنجاح التنظيمي هو الفهم الشامل لمفاهيم ثقافة المنظمة، فهي تؤثر على سلوك كل فرد داخلها وتؤثر أيضاً على النجاح التنظيمي، لذلك يجب أن تعكس ثقافة المنظمة القيم التي تؤدي إلى تحقيق الهدف التنظيمي وتضمينها في الاستراتيجية التنظيمية للمساعدة في بناء ميزة تنافسية (Certo & Certo, 2016, 369).

والثقافة المنظمة المتميزة تعتمد على الروح المعنوية العالية، الثقة المتبادلة والدعم واحترام القرارات والانفتاح والزهامة، الاعتراف بالمخاطر والمشاركة في النجاح، حرية العمل من خلال المساءلة والاعتزاز والمشاركة في صنع القرار، الالتزام والشعور بالانتماء، التعاون والعمل الجماعي والمساعدة المتبادلة وتقليل التوتر، وتوفير التدريب وفرص للتعلم داخل وخارج العمل (Muralidharan, 2015, 35). وتوفر الثقافة المنظمة المتميزة الصفات الثقافية الداعمة التي يمكن أن تشجع الانفتاح على التغيير، وتبادل المعلومات، والابتكار، والعمل الجماعي، والتميز فيما يتعلق بالعمليات التجارية والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية (Al-Adaileh, 2017).

من خلال المراجعة للدراسات السابقة يتضح أنه في زمن المنافسة الشديدة والمتسارعة أصبح النجاح وإرضاء الزبائن ليس كافياً؛ لذلك أصبحت المنظمات تتطلع إلى التميز والتعرف على الطرق والوسائل التي تساعد وتسرع الوصول إليه.

التعاقب الوظيفي والتميز المنظمي:

نظراً للتحويلات الكبيرة في طبيعة الأصول التي تمتلكها المنظمات، ومن أهمها تزايد أهمية رأس المال البشري في بناء المنظمات وتميز أدائها، وتحقيق النجاحات المستدامة وتحقيق التقدم التنافسي (Azhar,

(Mahmood, 2015, 102) & ظهر التوجه لدى المهتمين بإدارة المنظمات وبأهمية حيازة كفاءات ومواهب تنظيمية أساسية تميز المنظمة عن غيرها والعمل على تطويرها والاحتفاظ بها (الحبيب والجيلالي، ٢٠٠٩، ص. ١٠٩). ذلك أن هذه الكفاءات والمواهب هي مصدر الإبداع والتميز، وبالتالي فإنها تمثل مصدر استراتيجي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، كما أنه بحاجة إلى تعميق وصقل لمهاراته، كل ذلك من خلال عمليات الاختيار التطوير للكفاءات والتي تتمثل في عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي. وبما أن التميز يتحقق بتوظيف موارد بشرية وكفاءات عالية، صعبة التقليد، ونادرة؛ لذلك أصبح من الضروري صياغة استراتيجيات للمنظمات التي تتجه نحو الاستثمار الأمثل لهذه الكفاءات، وهو ما يتطلب تحديد أفضل الاستثمارات، والبحث عن طرق لاستثمارها بالطريقة الأمثل (الحبيب والجيلالي، ٢٠٠٩، ص. ٢١٥).

ومن هنا جاءت الفرضية والتساؤل الأساسي للدراسة:

هل يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة) في المصارف الإسلامية الأردنية؟
منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على تخطيط التعاقب الوظيفي وأثره في التميز المنظمي. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية الأردنية وعددها (3) مصارف إسلامية أردنية، والتي بلغ عدد المديرين في الإدارة العليا والوسطى فيها (480) مديراً، اعتمد الباحثان على أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (214) مدير حسب جدول العينات اعتماداً على حجم المجتمع الكلي (Sekar & Bougie, 2016, 264)، تم توزيع (250) استبانة ضماناً لتمثيل مجتمع الدراسة، وتم استرداد (210) استبيان، وتم إرسال البيانات للتحليل الإحصائي لمعينة صلاحية البيانات، وبهذا أصبحت العينة النهائية الصالحة للتحليل تتكون من (196) عينة أي ما نسبته (91.6%) من حجم العينة المطلوب وكما هو موضح بالجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): مجتمع وعينة الدراسة، الاستجابات المجمعة، المستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي

البنك	عدد المديرين	حجم العينة المطلوب	الاستجابات المجمعة	الاستجابات المستبعدة	الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد
البنك الإسلامي الأردني	250	111	112	8	104	94%
البنك العربي الإسلامي الدولي	127	57	57	6	51	89%
بنك صفوة الإسلامي	103	46	41	--	41	89%
المجموع	480	214	210	14	196	91.6%

تم استخراج إحصاءات وصفية من خلال النسب والتكرارات لمعرفة توزيع العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية والجدول رقم (2) يعرض النتائج:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	151	77%
	أنثى	45	23%
	المجموع	196	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	--	--
	5 - أقل من 10 سنوات	39	19.9%
	10 - أقل من 15 سنة	73	37.2%
	15 سنة فأكثر	84	42.9%
	المجموع	196	100%
المستوى الوظيفي	مدير عام	2	1.0%
	مدير دائرة	58	29.6%
	مدير تنفيذي	52	26.5%
	مدير فرع	84	42.9%
	المجموع	196	100%

بينت التكرارات والنسب الخاصة بتوزيع عينة الدراسة أن عدد الذكور بلغ (151) بنسبة (77%) من العينة، بينما بلغ عدد الإناث (45) بنسبة (23%) من العينة، ويشير مجمل توزيع العينة على الخصائص الوظيفية، إلى وجود مستويات متوسطة إلى مرتفعة من الخبرة لدى هذه العينة، إلى جانب شمول العينة على مبحوثين من مختلف المستويات الوظيفية، وهذا يدل على استهداف العينة للمبحوثين ذوي المناصب الإدارية وهذا يعكس قدرة أعلى على الإجابة على أسئلة الاستبانة كون الموضوع المبحوث يتطلب معرفة موسعة في هذه الممارسات، وبهذا يمكن القول إن عينة المبحوثين مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

طرائق جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بمحاولة للوصول إلى معرفة دقيقة حول ظاهرة معينة بالاعتماد على جمع البيانات اللازمة من مجموعة من المبحوثين المرتبطين بتلك الظاهرة من خلال المصادر التالية (النجار، النجار والزعي، 2018، 77):

المصادر الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من خلال الأدبيات السابقة والتي تمثلت بالكتب والمؤلفات العربية والأجنبية ذات الصلة، المجلات العلمية والأبحاث المنشورة، الأطروحات الجامعية (الدكتوراة ورسائل الماجستير)، الشبكة العنكبوتية، وقواعد البيانات المختلفة.

المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة الذي تم تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة لتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة.

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على فرضيات الدراسة ومتغيراتها، لقياس أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية، وفق محاور الدراسة الرئيسية، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يشمل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: يشمل فقرات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل (تخطيط التعاقب الوظيفي)، وتم قياسها في أداة الدراسة بالفقرات (10-1).

الجزء الثالث: يشمل فقرات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع (التميز المنظمي)، وتم قياسها في أداة الدراسة بالفقرات (11-30).

صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة للتأكد من صدقها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وأصحاب الاختصاص في الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة وإبداء الرأي فيها والتأكد من أنها ستحقق أهدافها.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (α Cronbach)، حيث تعدّ قيم معامل الثبات الأقل من 0.60 ضعيفة، والتي تقع ضمن نطاق 0.70 مقبولة، وتلك التي تزيد عن 0.80 تعدّ جيدة وفقاً لتوصيات (Sekaran & Bougie, 2016, 290)، تم جمع قيم معامل الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تجاوزت جميعها الحد الأدنى وكانت ضمن الحدود المقبولة، كما سجلت متغيرات الدراسة مستويات مرتفعة لهذا المعيار، وتؤكد هذه القيم على ثبات جيد لأداة الدراسة وبهذا تعدّ الأداة مناسبة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية، كما هو موضح بالجدول رقم (3):

الجدول رقم (3): معاملات الثبات (Cronbach α) لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	معامل كرونباخ الفا (α)
تخطيط التعاقب الوظيفي		0.889
التميز المنظمي	تميز القيادة	0.726
	تميز الاستراتيجية	0.877
	تميز الموارد البشرية	0.798
	تميز الثقافة المنظمة	0.778
التميز المنظمي ككل		0.929

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.25)، وذلك لغايات ترميز البيانات وإجراء عملية التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام العديد من الأدوات والاختبارات ومنها: مقاييس الإحصاء الوصفي حيث تم عرض وصف لعينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستويات موافقة العينة على فقرات الاستبانة، ومعامل الالتواء ومعامل التفلطح للتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، ومعاملات الارتباط بيرسون معامل التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين للتحقق من وجود ارتباط خطي بين أبعاد المتغير المستقل والتابع، ومعامل الثبات (Cronbach α) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، والانحدار الخطي المتعدد والبسيط والمتدرج لاختبار فرضيات الأثر بين المتغير المستقل والتابع.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أولاً: وصف متغيرات الدراسة: فيما يأتي يتم عرض إحصاءات وصفية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لعرض مستويات تصورات عينة الدراسة تجاه المتغيرات المطروحة.

يشير الجدول رقم (4) إلى المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (تخطيط التعاقب الوظيفي)، حيث ترى عينة الدراسة من المبحوثين في المصارف الإسلامية الأردنية أن مستويات ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.94).

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتخطيط التعاقب الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
المتوسط الحسابي لتخطيط التعاقب الوظيفي	3.94	مرتفع

ويشير الجدول رقم (5) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد التي تقيس المتغير التابع التميز المنظمي، حيث بينت عينة الدراسة أن مستويات التميز المنظمي لدى المصارف التي يعملون بها هي مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86). جاءت ثلاثة أبعاد من الأبعاد التي تقيس التميز المنظمي بمستويات موافقة مرتفعة (تميز الاستراتيجية، تميز القيادة، تميز الثقافة المنظمة)

أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي سحر الرياحي وغفران حجاوي

بمتوسطات حسابية على التوالي (4.08، 3.86، 3.84)، بينما جاء بعد تميز الموارد البشرية بمستويات موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.67).

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التميز المنظمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تميز القيادة	3.86	0.56	2	مرتفع
2	تميز الاستراتيجية	4.08	0.55	1	مرتفع
3	تميز الموارد البشرية	3.67	0.68	4	متوسط
4	تميز الثقافة المنظمية	3.84	0.60	3	مرتفع
المتوسط الحسابي ككل		3.86		مرتفع	

ثانياً: اختبار الفرضيات: تم تطبيق معادلة الانحدار الخطي المتعدد ، وذلك لتحديد مقدار التباين الذي يفسره العامل المستقل في العامل التابع، وتم تطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية، وكانت النتائج كما يلي:

- الفرضية الرئيسة:

H₀₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (إدارة العملية و التغيير، اختيار المواهب، تطوير المواهب) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمية) في المصارف الإسلامية الأردنية".

الجدول رقم (6): نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery ^b		تحليل ANOVA ^b			أبعاد المتغير			معاملات الانحدار Coefficients ^a		
	معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	df درجة الحرية	F المحسوبة	Sig F مستوى الدلالة	المستقل	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig t. مستوى الدلالة	R	R ²
التميز النظري	0.798	0.631	3	112.097	0.000	إدارة العملية والتغيير	0.025	0.374	0.708		
			192			اختيار المواهب	0.263	4.254	0.000		
			195			تطوير المواهب	0.574	8.043	0.000		

a: المتغير المستقل: تخطيط التعاقب الوظيفي

b: المتغير التابع: التميز المنظمي

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بينت النتائج السابقة كما هو موضح بالجدول رقم (6) أن تخطيط التعاقب الوظيفي حقق أثراً دالاً إحصائياً في التميز المنظمي عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دالاً إحصائياً حيث بلغت قيمة ($F = 112.097$) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ($R = 0.798$) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، كما أشار معامل التباين المفسر (R^2) إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي فسر (63.1%) من التباين الحاصل في التميز المنظمي. بينت دلالة (T) أن بُعد إدارة العملية والتغيير لم يحقق أثراً معنوياً حيث تجاوزت الدلالة (0.05)، أما بُعد اختيار المواهب وبُعد تطوير المواهب فحققا أثر معنوي، حيث حقق بُعد تطوير المواهب أعلى أثر حيث بين معامل ($Beta = 0.574$) أن كل ازدياد بمقدار (1%) في تطوير المواهب يقابله ازدياد بنسبة (57.4%) في التميز المنظمي، أما معامل ($Beta = 0.263$) لبُعد اختيار المواهب فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في اختيار المواهب يقابله ازدياد بنسبة (26.3%) في التميز المنظمي. بناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية المطروحة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (إدارة العملية والتغيير، اختيار المواهب، تطوير المواهب) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية) في المصارف الإسلامية الأردنية".

- الفرضية الفرعية الأولى:

H₀₁₋₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز القيادة في المصارف الإسلامية الأردنية".

الجدول رقم (7): نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز القيادة

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary ^b		تحليل التباين ANOVA ^b			معاملات الانحدار Coefficients ^a			
	R	(R ²)	F	df	Sig. F	البيان	β	الخطأ المعياري	t
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة		معامل الانحدار		المحسوبة
تميز القيادة	0.757 ^a	0.571	260.989	1	0.000 ^a	تخطيط التعاقب الوظيفي	0.757	0.046	16.155
									0.000

b: المتغير التابع: تميز القيادة

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بينت النتائج الموضحة بالجدول (7) أن تخطيط التعاقب الوظيفي حقق أثراً دالاً إحصائياً في تميز القيادة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دالاً إحصائياً حيث بلغت قيمة ($F = 260.989$) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ($R = 0.757$) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، كما أشار معامل التباين المفسر (R^2) إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي فسر (57.1%)

من التباين الحاصل في تميز القيادة، أما معامل ($Beta = 0.757$) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في تخطيط التعاقب الوظيفي يقابله ازدياد بنسبة (75.7%) في تميز القيادة وهي نسبة مرتفعة. بناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفريّة المطروحة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز القيادة في المصارف الإسلامية الأردنية".

- الفرضية الفرعية الثانية:

H₀1-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية".

الجدول رقم (8): نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الاستراتيجية

معاملات الإبحار Coefficients ^a				تحليل التباين ANOVA ^b			ملخص النموذج Model Summary ^b		المتغير التابع
Sigt.	t	الخطأ المعياري	β معامل الانحدار	البيان	Sig	F	(R ²) معامل التحديد	R	
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	معامل الارتباط	
0.000	13.606	0.050	0.699	تخطيط التعاقب الوظيفي	0.000 ^a	1	185.110	0.486	0.699 ^a

b: المتغير التابع: تميز الاستراتيجية

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن تخطيط التعاقب الوظيفي حقق أثر دال إحصائياً في تميز الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ($F = 185.110$) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ($R = 0.699$) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، كما أشار معامل التباين المفسر (R^2) إلى أن تخطيط التعاقب الوظيفي فسر (48.6%) من التباين الحاصل في تميز الاستراتيجية، أما معامل ($Beta = 0.699$) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في تخطيط التعاقب الوظيفي يقابله ازدياد بنسبة (69.9%) في تميز الاستراتيجية وهي نسبة مرتفعة. بناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفريّة المطروحة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية".

- الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀1-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الأردنية".

الجدول رقم (9): نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الموارد البشرية

معاملات الإحذار Coefficients ^a					تحليل التباين ANOVA ^b			ملخص النموذج Model Summary ^b		المتغير التابع
Sigt.	t	الخطأ المعياري	β معامل الاحذار	البيان	Sig F مستوى الدلالة	df درجة الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	11.185	0.068	0.626	تخطيط التعاقب الوظيفي	0.000	1	125.100	0.389	0.626	تميز الموارد البشرية

b: المتغير التابع: تميز الموارد البشرية

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بينت النتائج في الجدول رقم (9) أن تخطيط التعاقب الوظيفي حقق أثر دال إحصائياً في تميز الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة $F = 125.100$ بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ($R = 0.626$) فقد أشار الى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط، كما أشار معامل التباين المفسر (R^2) الى أن تخطيط التعاقب الوظيفي فسر (38.9%) من التباين الحاصل في تميز الموارد البشرية، أما معامل ($Beta = 0.626$) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في تخطيط التعاقب الوظيفي يقابله ازدياد بنسبة (62.2%) في تميز الموارد البشرية. بناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية المطروحة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الأردنية".

- الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 -1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الثقافة المنظمة في المصارف الإسلامية الأردنية.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار أثر تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الثقافة المنظمة

معاملات الاحذار Coefficients ^a					تحليل التباين ANOVA ^b			ملخص النموذج Model Summary ^b		المتغير التابع
Sigt.	t	الخطأ المعياري	β معامل الاحذار	البيان	Sig F مستوى الدلالة	df درجة الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	13.776	0.054	0.703	تخطيط التعاقب الوظيفي	0.000	1	189.785	0.492	0.703	تميز الثقافة المنظمة

b: المتغير التابع: تميز الثقافة المنظمة

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يوضح الجدول رقم (10) أن تخطيط التعاقب الوظيفي حقق أثر دال إحصائياً في تميز الثقافة المنظمة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة $F = 189.785$ بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ($R = 0.703$) فقد أشار الى وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة، وأشار معامل التباين المفسر (R^2) الى أن تخطيط التعاقب الوظيفي فسر (49.2%) من التباين الحاصل في تميز الثقافة المنظمة، أما معامل ($Beta = 0.703$) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في تخطيط التعاقب الوظيفي يقابله ازدياد بنسبة (70.3%) في تميز الثقافة المنظمة وهي نسبة مرتفعة. بناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية المطروحة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة في تميز الثقافة المنظمة في المصارف الإسلامية الأردنية".

النتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج:

1. تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن الأهمية النسبية للمتغير المستقل تخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده (إدارة العملية والتغيير، اختيار المواهب، تطوير المواهب) في المصارف الإسلامية الأردنية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتخطيط التعاقب الوظيفي (3.94) مما يدل على أن مستويات ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية مرتفعة، وكان بُعد إدارة العملية والتغيير الأعلى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، يليه بُعد اختيار المواهب وبأهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وجاء بُعد تطوير المواهب جاء في المرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.88). وبناءً على ما سبق يتبين مدى إدراك ووعي الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالمصارف الإسلامية الأردنية بأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي وسعيها الى توظيف الكفاءات وتطويرها للمناصب القيادية المهمة للحفاظ على استمرارية القيادة وذلك لضمان بقاءها وتميزها.
2. وهذا تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو شافع (2020) التي توصلت الى ان ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي في المصرف الراجحي كانت مرتفعة، واتفقت أيضاً مع دراسة محمد (2019) والتي أشارت نتائجها الى ارتفاع الأهمية النسبية لتطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي في مجموعة شركات مالترايس.
3. تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن الأهمية النسبية للمتغير التابع التميز المنظمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة) في المصارف الإسلامية الأردنية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتميز المنظمي (3.86) مما يدل على أن مستويات التميز المنظمي في المصارف الإسلامية مرتفعة، جاء بُعد تميز الاستراتيجية في الترتيب الأعلى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وفي الترتيب الثاني جاء بُعد تميز القيادة وبأهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، يليه بُعد تميز الثقافة المنظمة وبأهمية نسبية

- مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، أما بُعد تميز الموارد البشرية فقد جاء بأدنى ترتيب وبأهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.67). ومن خلال ما جاء سابقاً يتبين مدى إدراك الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية الأردنية لأهمية التميز المنظمي وهذا يدل على أن المصارف الإسلامية الأردنية تمتلك نظام للتمييز يمكنها من تحقيق نتائج غير مسبقة.
4. وبهذا تتفق هذه النتيجة مع دراسة الدغمي (2019) والتي بينت نتائجها أن الأهمية النسبية للتمييز المنظمي كانت مرتفعة، واتفقت أيضاً مع دراسة Alhefeti et al. (2019) والتي توصلت نتائجها إلى أن الأهمية النسبية للتمييز المنظمي كانت مرتفعة.
5. تبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر لتخطيط التعاقب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (إدارة العملية والتغيير، اختيار المواهب، تطوير المواهب) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة المنظمة) في المصارف الإسلامية الأردنية، واتفقت هذه النتائج مع دراسة Hassan and Siddiqui (2020) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي الفعالة في الاحتفاظ بالموظفين، وكما اتفقت مع دراسة Al-Lozi et al. (2017) والتي توصلت إلى أن إدارة المواهب كان لها تأثير كبير وإيجابي على التميز المنظمي بأبعاده (التميز في القيادة، التميز في تقديم الخدمات، التميز في إدارة العمليات)، واتفقت أيضاً مع دراسة Soltani and Moghadam (2016) والتي توصلت إلى وجود علاقة مهمة بين جميع عناصر تخطيط التعاقب الوظيفي (العوامل التنظيمية، عوامل العملية، والعوامل الفردية) والفعالية التنظيمية، وأيضاً اتفقت مع دراسة أبو عودة (2018) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتحقيق التميز المؤسسي.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات والتي تتلخص فيما يلي:

1. ضرورة زيادة اهتمام المصارف الإسلامية الأردنية بتخطيط التعاقب الوظيفي واعتباره أهم العوامل التي تسهم بتطوير وتجهيز القيادات والتي تسهم بالحفاظ على استمرارية العمل وتفوقها على منافسيها.
2. ضرورة اهتمام المصارف الإسلامية الأردنية بالتخطيط المبكر للاحتياجات من القوى العاملة مما يساعدها على تحقيق استدامة العمل وهو أمر ضروري للبقاء والتميز.
3. الحرص على تكثيف الخطط المتعلقة بتطوير قدرات الموارد البشرية لتضييق الفجوة بين احتياجاتهم ومتطلبات العمل.
4. التأكيد على الإدارة العليا في المصارف الإسلامية الأردنية لمنح صلاحيات واسعة للموظفين لأداء أعمالهم من خلال استخدام أساليب اللامركزية.

5. التأكيد على زيادة اشراك الموظفين في عمليات صنع القرار في المصارف الإسلامية الأردنية، وتوفير البيئة الداعمة للإبداع لتحقيق التميز ومنح فرص متكافئة للموظفين للتقدم الوظيفي دون تمييز، وتعزيز اهتمام الإدارة العليا بالمقترحات الواردة من الموظفين.
6. إنشاء نظام حوافز ومكافآت في المصارف الإسلامية الأردنية وربطه بالإبداع والابتكار لتمكين الموظفين من تطبيق معارفهم وخبراتهم ولتشجيعهم على التميز.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. الحبيب، ثابتي؛ الجليلي، بن عبو (٢٠٠٩). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية الألفية الثالثة. الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.
2. الدغني، هيفاء راشد (2019). التمكين الإداري في التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
3. أبو شافع، نيفين ربيعي (2020). أثر التعاقب الوظيفي على أداء العاملين في مصرف الراجحي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
4. أبو عودة، محمود اسماعيل (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. المشاقبة، خليل طحيطر سلمان (2016). الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
6. محمد، شادي حابس (2019). أثر التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ برأس المال الفكري في مجموعة شركات مالترانس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
7. المحيسن، فيصل أسامة (2018). التخطيط التعاقبي على الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج - الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
8. النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي (2018). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط5). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abu-Naser, Samy & Al-Shobaki, Mazen. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 10-22.
2. Ahmad, Abd Rahman., Keerio, Nazia., Jameel, Alaa & Karem, Mohammed. (2020). The Relationship between National Culture and Succession Planning in Malaysian Public Universities. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(3), 242-249.
3. Al-Adaileh, Raid. (2017). The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(5), 85-92.
4. Alhefity, Saeed., Ameen, Ali & Bhaumik, Amiya. (2019). Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, 11(6), 748-759.
5. Ali, Zulqurnain. (2014). Impact of Succession Planning on Employee's Performance: Evidence from Commercial Banks of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 44(2), 213-220.
6. Al-Lozi, Musa., Almomani, Reham & Al-Hawary, Sulieman. (2017). Impact of Talent Management on Achieving Organizational Excellence in Arab Potash Company in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(7), 15-25.
7. Certo, Samuel & Certo, Trevis. (2016). *Modern management: concepts and skills*. (14thed). USA: Pearson Education, Inc.
8. EFQM, (2013). *EFQM Excellence Model*.
9. EFQM, (2019). *EFQM Excellence Model*.

10. Farashah, Ali., Nasehifar, Vahid & Karahrudi, Ahmadreza. (2011). Succession planning and its effects on employee career attitudes: Study of Iranian governmental organizations. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3605-3613.
11. Gordon, Pamela & Overbey, Julie. (2018). *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability*. (1thed). USA: Palgrave Macmillan by Springer Nature.
12. Hassan, Sayed & Siddiqui, Ahmed. (2020). Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention: Exploring the Mediating Roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 21-55.
13. Hijjawi, Ghufuran. (2020). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(2021), 57-66.
14. Lasrado, Flevey & Vijay, Pereira. (2018). *Achieving Sustainable Business Excellence: The Role of Human Capital*. (1thed). UAE: Palgrave Macmillan by Springer Nature.
15. Lasrado, Flevey. (2018). *Achieving Organizational Excellence: A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations*. (1thed). UAE: Springer International Publishing.
16. Lone, Fayaz. (2016). *Islamic Banks and Financial Institutions: A Study of Their Objectives and Achievements*. (1thed). USA: Palgrave Macmillan by Springer Nature.
17. Mohamood, K. ; Azhar, S. M. (2015). *Impact of Human Capital on Organizational Performance, A Case of Security Forces*. Pakistan Journal Science, 67 (1), 102- 109
18. Mohamed, Mona., Khalifa, Gamal., Nusari, Mohammed., Ameen, Ali., AlShibami, Ahmes & Abu-Elhassan, Abu- Elhassan. (2018). Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity within Healthcare Sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Science*, 13(15), 6199-6210.
19. Muralidharan, K. (2015). *Six Sigma for Organizational Excellence: A Statistical Approach*. (1thed). India: Springer.
20. Odhiambo, Monyango., Njanja, Lily & Zakayo, Charles. (2014). Effects of Succession Planning Practices on Organization Performance among the Non-Governmental Organizations in Kenya. *European Journal of Business Management*, 2(1), 1-23.
21. Porter, Les & Tanner, Steve. (2004). *Assessing Business Excellence*. (2thed). Uk: Elsevier Butterworth-Heinemann.
22. Rookhandeh, Naseh & Ahmadi, Kumars. (2016). Exploring the Relationship between Applying Information Technology and Achieving Organizational Excellence in State Banks. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(2), 105-122.
23. Rothwell, William. (2016). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. (5thed). USA: AMACOM.
24. Samawi, Ghazi., Abu-Tayeh., Yosef, Fathi., Al-Qatawneh, Manar. (2018). Relation between Total Quality Management Practices and Business: Evidence from Private Service Firms in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 8(1), 28-35.
25. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. (7thed). John Wiley & Sons. US.
26. Seniwoliba, A. J. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.
27. Singer, Paula & Griffith, Gail. (2010). *Succession planning in the library: developing leaders, managing change*. (1thed). USA: American Library Association.

28. Soltani, Hassan & Moghadam, Nasibollah. (2016). Succession Planning and Its Impact on the Performance of Small Micro Medium Enterprises within the Manufacturing Sector in Johannesburg. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 96-107.
29. Westcott, Russell. (2006). *Certified manager of quality / organizational excellence handbook*. (3thed). Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
30. Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David., Hoffman, Alan N. & Bamford, Charles E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. (15thed). United Kingdom: Pearson Education.



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

Al-Mithqal

for Economic and Administrative Sciences and information technology

An International Research and Refereed Journal

Volume (8), Number (2), Muharram 1444, August 2022

 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. 

Continues 2311-0988

ISSN 2957-7047

E-ISSN 2957-7055

Al- Mithqal

Al- Mithqal for Economic and Administrative Sciences and information technology

An International Research and Refereed Journal

Volume (8), Number (2), Muharram 1444, August 2022

Editor in Chief

Prof. Khalouq Daifallah Agha

Editorial Staff

Prof. Abdul Malik Al- Saadi	The World Islamic Science & Education University
Prof. Mohammad Bani Salameh	The World Islamic Science & Education University
Prof. Ali Qteishat	The World Islamic Science & Education University
Prof. Ghassan Al-Taleb	The World Islamic Science & Education University
Prof. Emad Al Sheikh	The World Islamic Science & Education University
Prof. Shakir Al-Khashali	The World Islamic Science & Education University
Prof. Ahmed Al-Ayasrah	The World Islamic Science & Education University
Prof. Mohammed Obeidat	The World Islamic Science & Education University
Dr. Mubarak Al-Tarawneh	The World Islamic Science & Education University
Dr. Haroun Al-Qudah(Rahimah Allah)	The World Islamic Science & Education University

Advisory Editorial Board

Professor Riyadh 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. Riyadh 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 Fraihat



Arabic Language Editor

Dr. Abdallah Thonibat

Journal Secretary & Designer

Reham Al-Faouri

Al- Mithqal for Economic and Administrative Sciences and information technology

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.

The journal welcomes publishing abstracts of postgraduate studies that cover the branches of knowledge in which the journal is specialized.

Documentation in the body of the manuscript:

The journal adopts the system of the American Psychological Association, which depends on documentation after the end of the quoted text by placing the author's family followed by a comma, then the year followed by a comma, then the page, and all in parentheses. All references are arranged alphabetically in the reference list. This system was developed by the American Psychological Association in (1930, 1940) and is constantly being renewed, the last renewal was in (2020).

Documentation method:

1. **Qur'anic verses:** The noble verse is transcribed in the Uthmani Qur'an script, and after the end of the verse, the verse number and the name of the surah are placed in parentheses. Example:

[5 : Al Alaq] ﴿ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾

2. **The Noble Prophetic Hadiths:** they are documented by reference to the original Hadith book and by explaining the book, the chapter, the Hadith number, publisher, place of publication if possible. Example: It was narrated that Aishah said: The Messenger of Allah, may Allah's prayers and peace be upon him, said: "The most beloved deeds to Allah Almighty are those that are permanent, even if they are small." Muslim, Sahih Muslim, The Book of Travelers' Prayers and their Shortening, Chapter the Virtue of Constant Work from Night Prayers and others, Hadith no. (218).
- In the case of documenting the Hadiths of the Prophet that were mentioned in the authentic books: the reference is mentioned, then the chapter, then the part, then the page, then the information related to the edition, and in the event that there is a multiplicity of words, or there is more than one reference, this must be indicated, such as: Al-Bukhari included it in the Sahih Mosque... Book: Purification, Chapter: Ablution, No. 2531, Part 1, p. 45.
- In the case of documenting the Hadiths of the Prophet that were not mentioned in the Sahih: here the researcher should mention the degree of the hadith after he extracts it, such as: Al-Hakim authenticated it in Al-Mustadrak (3/33 No. 161), and Ibn Hajar in Al-Fath: (5/211) And Al-Albani in Al-Silsilah: (4/50) No. (550).

1. **Books:** the method of documentation in the list of references is generally in the case of reference to books as follows:

The name of the author or authors starting with the family followed by a comma, followed by the author's first name, followed by the year and placed in parentheses followed by a period. The title of the book is written in the same

script. The edition is directly placed in parentheses if there is more than one edition of the book followed by a period, but in the case of the first edition of the book there is no need to mention it. Then the publishing house followed by a period. It is noted in the documentation of books in the list of references, especially in the English language, that the first word of the title of the book begins with a capital letter, then we complete the title with small letters. As for the publishing house, all its words begin with capital letters.

In the case of documentation within the text and in general, a distinction must be made between two cases:

1. The documentation at the end of the sentence is in the following form: (Al-Najjar, 2010, 13), (Alter, 2002, 30), (Laudon & Laudon, 2004), (Dess et al., 2005, 132).
2. The documentation at the beginning of the sentence is as follows: Al-Najjar (2010, 13), Alter (2002, 30), Laudon and Laudon (2004), Dess et al. (2005, 132)
It is noted in documenting the beginning of the sentence in the case of authors that the word "and" is used instead of the symbol & and that the brackets are on the year and the page only. It is also noted that the number following the year indicates the page number that was referenced without the need to put the letter r in Arabic or P. in English.

A. One Author:

Al-Najjar, Fayez Jumaa (2005). Management information systems. Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.

Al-Najjar, Fayez Jumaa (2010). Management Information Systems (3rd Edition). Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.

Alter, Steven (2002). Information systems: The foundation of e-business (4th ed.). Prentice-Hall, Inc.

Documentation if there is no year of publication on the book. If there is no year of publication on the book.

In this case, the word (without) in Arabic, which means without a date, or (n.d.) in English, which means (no date) is placed in parentheses in the place of the year, for example:

Alyan, Ribhi Mustafa (without). Scientific research: its foundations. Its methods, methods, and procedures. International Ideas House.

B. Two authors of a book:

Al-Najjar, Nabil Juma'a, and Al-Najjar, Fayez Juma'a (2004). Computer skills. The modern world of books.

Laudon, Kenneth C., & Laudon, Jane P. (2004). Management information systems: Managing the digital firm (8th ed.). Prentice-Hall International, Inc.

C. Three or more authors of a book:

When documenting in the list of references, the names of up to (20) of the first authors from the total number of authors are placed in the reference list, and if the number exceeds twenty authors, we put in the list the families of the first (19) authors followed by a comma, then three consecutive points ... then the author's family Twenty and then the year in parentheses and we follow documentation as usual.

As for documenting in the text, we include the family of the first author and others in Arabic, and in English et al. The word goes back to Latin and its origin is (etalii-alia), meaning others.

Al-Hamidi, Najm Abdullah, Al-Samarrai, Salwa Amin, and Al-Obeid, Abdel-Rahman (2005). Management Information Systems: A Contemporary Introduction. Wael Publishing House.

Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T., & Taylor, Marilyn L. (2005). Strategic management: Creating competitive advantage (2nd ed.). McGraw-Hill Companies, Inc.

D. Translated book:

Sikaran, Uma (1998). Research methods in management - an approach to building research skills. (Translated by: Ismail Ali Bassiouni and Abdullah bin Suleiman Al-Azzaz). Scientific publishing and printing presses. (original publication year 1992).

The documentation within the text is at the end of the sentence (Sekaran, 1992/1998, 293).

The documentation is within the text at the beginning of the sentence Sekaran (1992/1998, 293).

It is noted here that we prove the year of original authorship and the year of translation in the documentation within the text and in the following form: 1983/1989, and it is also installed in the reference list as follows: (original publication year 1983).

E. Book without author or editor (institution):

Merriam Webster's collegiate dictionary (10th ed.). (1993). Merriam-Webster.

The documentation is within the text at the end of the sentence (Merriam Webster's, 1993)

The documentation is within the text at the beginning of the sentence Merriam Webster's (1993)

F. Reference to the book (digital edition):

Schiraldi, G.R. (2001). The post-traumatic stress disorder sourcebook: A guide to healing, recovery, and growth [Adobe Digital Editions Version [doi: 10.1236/0071393722].

G. Edited book (undefined by chapters and authors):

We begin with the name of the book's editor in place of the author, followed by the word (Eds.) in English in parentheses, followed by a period. Then the year of editing the book in parentheses followed by a period. The title of the book is written in italics, then the edition is placed directly in parentheses if there is more than one edition of the book followed by a period. Finally, the publishing house is followed by a period.

Gibbs, T. T., & Huang, L. N. (Eds.). (1991). *Children of color: Psychological intervention with minority youth*. Jossey-Bass.

Dr.. A chapter in an edited book (the author of the chapter is known)

A chapter in an edited book (the author of the chapter is known)

- The name of the author of the chapter starting with the family followed by the year of publication in parentheses followed by a period. Chapter title followed by a period.

The word (in) is placed in Arabic, or (in) in English, followed by the name of the editor or editors as normal (without preceding the last name) followed by the word (Eds.) i.e. (editing) in parentheses followed by a comma. The title of the book is written in italics, then placed in parentheses. Edition If there is more than one edition of the book followed by a comma, the pages covered by the chapter are preceded by the letter PP. With a bow closing followed by a dot. Dar Al nasher.

Hale, Ron (2000). End - user computing control guidelines. In Carol V. Brown & Heikki Topi (Eds.), *IS management handbook* (7th ed., pp. 727-737). Auerbach Publications.

H. The use of secondary sources in documentation:

Documentation in the text includes the two references to indicate that you have read Rabbit (1982) as mentioned in Lyon et al. (2014)

The documentation within the text is at the end of the sentence (Rabbit, 1982, as cited in Lyon et al., 2014)

Documentation in the list is only for the reference of Lyon et al. (2014), which is the reference I read and looked at.

Example: If the researcher returns to the book of Al-Najjar and others (2020), but Al-Najjar and others took it from Al-Araji (1995), and the researcher could not access Al-Araji's book because it was not available, how can this be documented:

The documentation within the text is at the end of the sentence (Al-Araji, 1995, as mentioned in Al-Najjar et al., 2020)

As for the documentation in the list of references, it is for the book that I have seen and read by my agencies:

Al-Najjar, Fayez Jumaa, Al-Najjar, Nabil Jumaa, and Al-Zoubi, Majed Rady (2020). *Scientific Research Methods: An Applied Perspective* (5th Edition). Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.

1. Scientific Journals:

The method of documentation in the list of references is generally as follows:

- The name of the researcher, or the names of researchers starting with the last name followed by a comma, followed by the researcher's first name, followed by the year, and it is placed in parentheses followed by a period. We treat the names of researchers in the same way we treat the documentation of books.
- If the number of researchers exceeds twenty, we put in the list the families of the first (19) researchers, followed by a comma, then three consecutive dots ... then the family of the twenty researchers, then the year in parentheses, and we follow the documentation as usual.
- The article title is followed by a period, noting that the first word of the title begins only with a capital letter and then we complete the title words with small letters when the reference is in English.
- The name of the magazine is in italics. Noting that the words of the magazine's name begin with all capital letters when the reference is in English.
- The volume (Vol.) and the issue (No.), where the volume number (Vol.) is placed first in italics, followed immediately in parentheses by the issue or issue number followed by a comma, and there is no need to mention the word volume, number, or Issuance, as it is written directly in the following form when authenticating in Arabic 3(4), meaning volume 3 and number 4, with the emphasis that the volume number is written in italics.
- The pages occupied by the research in the journal, followed by a dot in the event of the end of the documentation.
- The digital document identifier and written in full without abbreviation, noting that a period is not placed at the end of it so as not to interfere with the digital document identifier and in the following format: <http://dx.doi.org//10.5539/ijbm.v11n6p70>.

A. A Research published in a scientific journal.

Al-Salem, Muayyad Saeed, and Al-Najjar, Fayez Juma'a (2002). The relationship between the clarity of the scientific concept of strategic planning and the level of its practice in small industrial organizations: a field study in Irbid Governorate. *Dirasat Journal of Administrative Sciences*, (2) 29, 347-371.

Ashill, N. J., & Jobber, D. (2001). Defining the information needs of senior marketing executive: An exploratory study. *Quantitative Market Research: An International Journal*, 4(1), 52- 61.

B. A research published in an electronic journal with DOI number:

When the search has a digital object identifier (doi) number, the digital document identifier must be installed and the identifier is complete and starts from <http://> in the documentation in the reference list.

Al-Hayaly, Mohammad, & Alnajjar, Fayez (2016). Knowledge management process and their impact on organization performance, the adoption-balanced

scorecard: The moderating role of quality assurance standards: An applied study on private Jordanian universities. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 70-86. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n6p70>.

C. A research published in a scientific journal with DOI number, and has a mixture of individuals and authorship groups.

De Vries, R., Nieuwenhuijze, M., Buitendijk, S.E., & the members of Midwifery Science Work Group. (2013). What does it take to have a strong and independent profession of midwifery? Lessons from the Netherland. *Midwifery*, 29(10), 1122-1128. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2013.07.007>.

It is noted here in the documentation of the list that we put the families as usual and before the authoring group we put & then put the word members in Arabic or the members in English, and we complete the documentation as usual.

D. A research published in an electronic journal without a number doi:

When the research is published in an electronic journal and there is no doi number for it, in this case, the website must be installed in the documentation in the list of references as follows:

Vicki, G. T., Thoma, M., Cullen, A., & Fernandez, H. (2007). The effect of sexist humor and type of rape on men's self-reported rape proclivity and victim blame. *Current Research in Social Psychology*, 13(10), 122-132. <http://www.uiowa.edu/~grproc/crisp/crisp.html>.

1. Scientific Conferences:

It is noted in documenting the research paper presented in a scientific conference that we put the year followed by a comma, then we prove the day and month, all of which are in parentheses followed by a period, then we put the name of the conference in place of the name of the journal, then put the sponsor of the conference followed by a comma, the country is followed by a comma, the country is followed by a period. Noting that the title of the research paper is in italics. In documenting the conferences, we make the following observations:

- In documenting the conference session, [the conference session] is added after the title.
- In the presentation of the scientific paper, [presentation of a scientific paper] is added after the title.
- In the presentation of a paper in a workshop, the names of the session chairs are fixed, then the word (chairs), the title followed by [workshop].

A. Conference Session:

Zabalawi, Issam (2004, April 27). The knowledge society is the cornerstone of development and development [conference session].

Knowledge Management Conference in the Arab World. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University, Amman, Jordan.

Fistek, A., Jester, E. & Soonenberg, K. (2017, July 12-15). Everybody's got a little music in them: Using music therapy to connect, engage, and motivate [Conference session].

Austin Society National Conference, Milwaukee, WI, United State.
<https://asa.confex.com/asa/2017/webprogramarchives/Session9517.html>

B. Presentation of a scientific paper

Al-Najjar, Fayez Jumaa (2005, May 22). Entrepreneurship and development [presentation of a scientific paper]. Proceedings of the third scientific day conference. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

Maddox, S., Hurling, J., Stewart, E., & Edwards, A. (2016, March 30- April 2). If mama ain happy, nobody's happy: The effect of parental depression on mood dysregulation in children [Paper presentation]. Southeastern Psychological Association 62nd Annual Meeting New Orleans, LA, United States.

C. Workshop:

Salah El-Din, Hassan (2013, April, 10-12). Behavior modification methods for children. In Iman Fawzy and Muhammad Ibrahim Abd (chairs), Behavior Modification [workshop]. The seventeenth annual conference of psychological counseling. Psychological Counseling Center, Faculty of Education, Ain Shams University, Cairo, Arab Republic of Egypt.

D. Virtual Conference

There is no specific geographical location for the virtual conference, so the sentence of a research paper presented in such a conference (the conference title) is placed, followed by the sentence of a virtual conference in Arabic or (Virtual conference) in English, followed by a period, with the referenced site installed.

Tan, G., & Lewandowsky, S. (1996). A comparison of operator trust in humans versus machines. [Paper presentation]. CybErg 96 Virtual conference. <http://www.curtin.edu.au/conference/cyberg/center/outline.cgi/frame?dir=tan>

1. Doctoral Dissertations and Master's Theses

A. Unpublished Doctoral Dissertations and Master's Theses

Al-Zoubi, Majid Rady (2004). Strategic Planning and Building Technologically Distinguished Organizations: An Applied Study on Jordanian Pharmaceutical Industry Organizations. [Unpublished doctoral thesis]. Amman Arab University for Graduate Studies.

Almeida, D. M. (1990). Fathers participation in family work: consequences for father's stress and father-child relation [Unpublished master's thissis]. University of Victoria.

B. Doctoral dissertations and master's theses published in a database.

Hollander, M. M. (2017). Resistance to authority: Methodological innovations and new lessons from the Milgram experiment (Publication No. 10289373) [Doctoral Dissertations, University of Wisconsin-Madison]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

C.Doctoral dissertations and master's theses are published electronically and not in a database.

Hutcheson, V. H. (2012). Dealing with dual differences: Social coping strategies of gifted and lesbian, gay, bisexual, transgender, and queer adolescents [Master's thesis, The College of William & Mary]. William & Mary Digital Archive. <https://digitalarchive.wm.edu/bitstream/handle/10288/16594/HutchesonVirginia2012.pdf> Arrange the references in the reference list

References are arranged in the reference list as follows:

- The Holy Quran.
- The Sunnah of the Noble Prophet.
- The Bible / Injil.
- The rest of the references are arranged according to the alphabet, noting that (Al-Tarif, Abu, Bin, Bo, Ba, Son, Eyal) are not included in the alphabetical arrangement in the Arabic language when arranging the references in their final form.
- References are not given sequential numbers when arranged in the list of references, but the first line is ahead of the rest of the lines in each reference by a spa

Editorial Board

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