جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المثقال

للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

المجلد التاسع ـــ العدد الثالث: جمادى الآخرة 1445هـ/ كانون الأول 2023م

Continues 2311-0988
ISSN 2957-7047
E-ISSN 2957-7055

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المثقال

مجلة علمية عالمية محكمة

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

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.

Volume (9), Number (3),Jumada al-Akhair1445, Desember 2023

Continues 2311-0988
ISSN 2957-7047
E-ISSN 2957-7055

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المثقال

للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية

المجلد التاسع _ العدد الثالث: جمادى الآخرة ١٤٤٥هـ/ كانون الأول ٢٠٢٣م

ما ورد في هذه المجلة يعبّر 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

المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات
مجلة علمية عالمية محكمة
المجلد التاسع _ العدد الثالث: جمادى الآخرة ١٤٤٥هـ/ كانون الأول ٢٠٢٣م

رئيس هيئة التحرير
أ.د أحمد غالب الخرشة
هيئة تحرير المجلات العلمية

أ.د. ابراهيم الأرناؤوط	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د. عليا العويدي	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د. عبد الله العنبر	الجامعة الأردنية
أ.د. رضا المواضية	جامعة الزرقاء
أ.د. إنعام زويلف	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د. عمر المومني	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د عدنان عبيدات	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د. محمد النويهي	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د. ليلى عابدين	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
د. ابتهاج أحمد	جامعة العلوم الإسلامية العالمية

الهيئة الاستشارية

أ.د. أكرم لالدين	رئيس الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية في المالية الاسلامية/ ماليزيا
أ.د. حسن علي الزعبي	جامعة عمان العربية
أ.د. لميا الزبيدي	جامعة المستنصرية
أ.د. محمد شراري الكساسبة	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا
د. عبد الخالق الراوي	جامعة الإسراء
أ.د. صالح خليل العقدة	جامعة العوم التطبيقية الخاصة
السيد عادل أحمد شركس	نائب محافظ البنك المركزي الأردني

المحرر اللغوي/ اللغة العربية
د. أحمد عنيزات

المحرر اللغوي/ اللغة الإنجليزية
د. سناء جرار

أمين سر مجلة المثقال
بشار الوريكات

إخراج الغلاف
شيماء حماونه

مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مجلة علمية عالمية محكّمة

تعريف بالمجلة:

١.مجلة **المثقال** للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة علمية عالمية محكّمة، تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

٢.مقر المجلة: جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

٣.تصدر المجلة ثلاثة أعداد سنوياً.

أهداف المجلة:

١.الإسهام في نشر المعرفة العلمية الأصيلة، وتقدمها في مجال الاقتصاد والعلوم الإدارية.

٢.الإسهام في المحافظة على هوية الأمة العربية والإسلامية وقيمها وترسيخها والاعتزاز بها.

٣.الإسهام في البناء الحضاري الإنساني، ونشر الدعوة الإسلامية القائمة على الوسطية والاعتدال.

٤.المعالجة العلمية لقضايا العصر ومشكلاته.

دائرة اهتمام المجلة:

١.تنشر مجلة المثقال البحوث الأصيلة التي تحتوي إضافة علمية إلى المعرفة في مجال **الاقتصاد والعلوم الإدارية** من داخل الجامعة وخارجها، باللغتين العربية والإنجليزية.

٢.تهتم المجلة بنشر الدراسات النظرية، والمراجعات النقدية التي تغطي بتعمق أحد فروع المعرفة التي تنتمي الى تخصص المجلة.

٣.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.

٤.نشر مراجعات الكتب الحديثة، المنشورة منذ عامين على الأكثر، الخاصة بأحد فروع المعرفة التي تنتمي الى تخصص المجلة، على أن تأتي هذه المراجعات حسب الأصول المتعارف عليها.

٥.نشر المراجعات النقدية والتعليقات على النشاط العلمي من مؤتمرات وندوات علمية وحلقات بحث.

٦.نشر المجلة ما يردها من تعقيب على الأبحاث والدراسات المنشورة فيها.

٧.ترحب المجلة بنشر الأبحاث المستلة من الرسائل الجامعية ذات العلاقة بفروع المعرفة التي تنتمي الى تخصص المجلة.

شروط النشر:

١.يشترط في البحث المقدم للنشر في المجلة ألا يكون قد نُشر أو قُدّم للنشر في مجلة أخرى، وعلى الباحث أن يُقدم إقراراً خطياً بذلك عند تقديم البحث للنشر.

٢.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 نشر البحث.

٣.تخضع جميع البحوث المُقدّمة للنشر في المجلة للتحكيم العلمي الدقيق حسب الأصول المتبعة مع الحفاظ على سرية التحكيم.

٤.تخضع جميع البحوث لفحص نسبة الاستلال قبل إرسالها للتحكيم.

٥.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.

٦.للمجلة أن تطلب إجراء تعديلات على البحث قبل إجازته للنشر، كما أن لها الحق في إدخال قدر من "التحرير" على البحوث المُجازة.

٧.تحتفظ المجلة بالحق في عدم نشر أي بحث دون إبداء الأسباب، ويُعد قرارها نهائياً.

٨.يصبح البحث بعد قبوله حقّاً محفوظاً للمجلة، ولا يجوز للباحث نشره في أي مجلة أخرى.

٩.يلتزم الباحث بدفع النفقات المالية المترتبة عن اجراءات التحكيم إذا رغب الباحث بإيقافها بعد السير فيها أو ثبت للهيئة أن الباحث قد خالف شروط النشر بارتكابه سرقة أدبية، أو نشر بحثه في مجلة أخرى أثناء السير بإجراءات التحكيم وقبل ورود قرار المحكمين النهائي بردّ بحثه.

١٠.الآراء التي ترد في الأبحاث المنشورة في المجلة تعبر عن آراء الباحثين أنفسهم، ولا تعكس بالضرورة سياسة جامعة العلوم الإسلامية العالمية أو هيئة التحرير.

١١.يخضع ترتيب البحوث في المجلة لمعايير فنية تراها هيئة التحرير.

مواصفات البحث المقدم للنشر:

١. 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).

٢. ترقم الجداول والأشكال بالترتيب كما وردت في البحث، وتزود الجداول بعناوين في الأعلى والأشكال في الأسفل وهوامشهما في الأسفل، ويطبع كل منهما على صفحة مستقلة مع تحديد موقع الجدول أو الشكل في المتن على نحو "شكل (1) هنا تقريباً".

٣. 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.

٤. تشتمل الصفحة الثانية من البحث على العنوان (دون ذكر اسم المؤلف) ويليه ملخص دقيق باللغة العربية على ألا يزيد عن (150) كلمة.

٥. تشتمل الصفحة الثالثة من البحث على ملخص (Abstract) باللغة الانجليزية (ترجمة علمية دقيقة للملخص العربي) وبالشروط ذاتها.

٦. تبدأ مقدمة البحث من الصفحة الرابعة، وتشتمل على عنوان البحث (دون ذكر اسم المؤلف).

٧. يرسل الباحث نسخة الكترونية بصيغة (word) ونسخة أخرى بصيغة (pdf) على نظام التحكيم الخاص بالمجلة.

المرفقات المطلوبة:

١. السيرة الذاتية للباحث (موجزة).

٢. التعهد الخطي المعتمد على موقع المجلة.

خطوات النشر:

١. يقدم البحث للنشر إلى عمادة البحث العلمي إلكترونياً على الموقع المخصص لكل مجلة.

٢.يرفق الباحث تعهد النشر المعتمد الموجود على رابط المجلة ويقوم بتعبئته وإرساله مع البحث.

٣.يعرض البحث على هيئة التحرير ويخضع للتحكيم الأوّلي 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.

٤. يرسل البحث إلى محكمين اثنين على أن يقوم كلاً منهما 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 سلبي والآخر إيجابي.

٥.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.

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

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

٨. يتم ترتيب البحوث المقبولة للنشر حسب السياسة المتبعة في المجلة.

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

طريقة التوثيق:

التوثيق في متن المخطوط **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 (١٩٣٠، ١٩٤٠)، علماً أن هذا النظام يتم تجديده باستمرار، وكان آخر تجديد له عام (٢٠٢٠).

أولا: القران 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: ٥]**

ثانيا: 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 ٢٥٣١، ج١، ص٤٥.

- **في حالة توثيق الأحاديث النبوية التي لم يرد ذكرها في الصحاح**: هنا ينبغي أن يذكر الباحث درجة الحديث بعد أن يقوم بتخريجه، مثل: صحَّحه الحاكم في المستدرك (٣٣/٣ رقم (١٦١)، وابن حجر في الفتح: (٢١١/٥)، والألباني في السلسلة: (٥٠/٤) رقم (٥٥٠).

ثالثا: 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 وعموما فلا بد من التفريق بين حالتين، وهما:

١.التوثيق في نهاية الجملة حيث يكون بالشكل الآتي: (النجار، ٢٠١٠، ١٣)، (Alter, 2002, 30)، (Laudon & Laudon, 2004) ، (Dess et al., 2005, 132).

٢.التوثيق في بداية الجملة حيث يكون بالشكل الآتي: (٢٠١٠، ١٣)، 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 يدلل على رقم الصفحة التي تم الرجوع إليها دون الحاجة الى وضع حرف ص بالعربية أو .P بالإنجليزية.

أ. مؤلف واحد: One Author

النجار، فايز جمعة (٢٠٠٥). نظم المعلومات الإدارية. دار الحامد للنشر والتوزيع.

النجار، فايز جمعة (٢٠١٠). نظم المعلومات الإدارية (ط٣). 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، ربحي 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 (٢٠٠٤). مهارات الحاسوب. عالم الكتب الحديث.

Laudon, Kennth 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 (٢٠) من المؤلفين الأوائل من مجموع المؤلفين في قائمة المراجع، وإذا زاد العدد عن عشرين مؤلف فإننا نضع في القائمة عائلات أول (١٩) 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 (etalii-alia) وتعني وآخرون.

الحميدي، نجم عبد الله، السامرائي، سلوى أمين، والعبيد، عبد الرحمن (٢٠٠٥). *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 (١٩٩٨). طرق البحث في الإدارة -مدخل بناء المهارات البحثية. (ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز). النشر العلمي والمطابع. (سنة النشر الأصلية ١٩٩٢).

ويكون التوثيق داخل النص في نهاية الجملة (سيكاران، ١٩٩٨/١٩٩٢، ٢٩٣).

ويكون التوثيق داخل النص في بداية الجملة سيكاران (١٩٩٨/١٩٩٢، ٢٩٣).

ويلاحظ هنا أننا نثبت سنة التأليف الأصلية وسنة الترجمة في التوثيق داخل النص وبالشكل الآتي: ١٩٨٩/١٩٨٣، كما يتم تثبيتها داخل قائمة المراجع بالشكل الآتي: (سنة النشر الأصلية ١٩٨٣)

ج. كتاب دون مؤلف أو مُحَرّر (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 مُحرّر (غير محدد بالفصول والمؤلفين) Edited book (unspecified with chapters and authors)

نبدأ باسم مُحرّر 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. وأخيرًا 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 مُحرّر (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 المُحرّر 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 (٢٠٢٠)، ولكن النجار وآخرين أخذوها من الأعرجي (١٩٩٥)، ولم يستطيع الباحث الوصول إلى كتاب الأعرجي لعدم توفره، فكيف يتم توثيق ذلك:

يكون التوثيق داخل النص في نهاية الجملة (الأعرجي، ١٩٩٥، كما ورد في النجار وآخرين، ٢٠٢٠)

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

النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي (٢٠٢٠). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط٥). دار الحامد للنشر والتوزيع.

رابعا: 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 (١٩) 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 ٣(٤) وتعني المجلد ٣ والعدد ٤ مع التأكيد ان رقم المجلد تكتب بخط مائل.
- الصفحات التي احتلها البحث في المجلة متبوعة بنقطة في حال انتهاء التوثيق.
- معرف الوثيقة الرقمي ويكتب كاملا 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 (٢٠٠٢). العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة إربد. مجلة دراسات -العلوم الإدارية، ٢٩(٢)، ٣٤٧-٣٧١.

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) معرّف الوثيقة الرقمي، فلا بدّ -والحالة هذه- من تثبيت معرّف الوثيقة الرقمي ويكون المعرف كاملًا ويبدأ من http:// في التوثيق في قائمة المراجع.

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

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

خامسا: المؤتمرات العلمية Scientific Conferences

يُلاحظ 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 توضع 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 (٢٠٠٤، ٢٧ 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 (٢٠٠٥، ٢٢ 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 (٢٠١٣، ابريل، ١٠-١٢). 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

الزعبي، ماجد راضي (٢٠٠٤). 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 إلكترونيا 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:

- القران الكريم.
- السنة النبوية الشريفة.
- الكتاب المُقدّس/ 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 أرقاما 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 المثقال 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 الالكتروني: al_mithqal.journal@wise.edu.jo

موقع الجامعة الالكتروني: www.wise.edu.jo

المحتويات

الباحث/ الباحثون	عنوان البحث	الصفحات
د.نِعَم عبدالرحمن الحطاب د. فراس علي الزعبي	أثر المرونة الإستراتيجية في الاقتصاد الرقمي دراسة حالة وزارة الاستثمار في الأردن	13-47
د.خزامة محمد عربيات د. خالد محمود الشوابكة	الدور الوسيط :أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية للتوجهات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية	49 -83
عُلا مازن بريك	أثر الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.	85-113
د. عبدالرزاق فالح التل	أثر تكنولوجيا المعلومات على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية	115 - 131
د. عبدالله أحمد الشورة	دور اليقظة الإستراتيجية على أداء الابتكار في قطاع المصارف الأردنية	133 -160
د. مراد محمد الكساسبة	أثر سياسة توزيع الأرباح على أداء السهم: دراسة تطبيقية على الشركات العظمى في الأردن	161-176

أثر المرونة الإستراتيجية في الاقتصاد الرقمي
دراسة حالة وزارة الاستثمار في الأردن

د.نِعَم عبدالرحمن الحطاب*

د. فراس علي الزعبي**

تاريخ وصول البحث: ٢٠٢٢/٦/٢١م

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٢/٨/٢٤م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات، مرونة في تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الاستثمار في الأردن والبالغ عددهم (١٧٠) موظفا وموظفة، تم استخدام الإستراتيجية الهدفية، تم توزيع (١٧٠) استبانة واسترد (١٥٠) استبيانا صالحا للتحليل الإحصائي بنسبة (٨٨,٢ %).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α 0.05 >) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات، مرونة في تقديم الخدمات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن، وبالاعتماد على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة حرص وزارة الاستثمار في الأردن على تقديم خدمات تفوق توقعات المستثمرين، وامتلاك الإمكانيات لإجراء التعديلات السريعة على خدماتها عند الضرورة، وضرورة تطوير إستراتيجياتها، وامتلاك تقنيات جديدة لتحقيق القيمة مضافة، وضرورة الاهتمام بتوفر خبراء مختصين قادرين على تحقيق تحول الوزارة إلى الاقتصاد الرقمي وتشجع روح المبادرة لاكتساب المعرفة لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، الاقتصاد الرقمي، وزارة الاستثمار في الأردن.

* باحثه.

**أستاذ مشارك، قسم المحاسبة، جامعة العلوم الاسلامية.

The Impact of Strategic Flexibility on digital economy in the Ministry of Investment in Jordan

Abstract

The present study explored the impact of strategic flexibility on digital economy in the Ministry of Investment in Jordan. The targeted dimensions of strategic flexibility are: (flexibility of information, flexibility in service delivery, flexibility of organizational structure, and flexibility of resources). The population consists from all the staff working at the Ministry of Investment in Jordan. It consists from 170 female and male employees. The researcher of the present study chose a purposive sample. 170 questionnaire forms were passed. 150 forms were retrieved and deemed valid for statistical analysis. The response rate is 88.2%.

Several results were reached. It was found that strategic flexibility dimensions have a statistically significant impact - at the statistical significance level of ($a \leq 0.05$)- on digital economy in the Ministry of Investment in Jordan. Based on the results of the present study, the researchers suggest several recommendations. They suggest that the Ministry of Investment in Jordan should provide services that exceed the expectations of the investors. They recommend acquiring the required potentials by the staff at the latter ministry for making modifications fast to the service when needed. They recommend developing the strategies of the latter ministry. They recommend acquiring new technologies by the ministry for offering an added value. They recommend showing attention by the ministry to the process of acquiring experts who are capable of making transformation to the latter ministry. They recommend promoting a sense of initiation among the employees to encourage them to acquire knowledge.

Keywords: Strategic Flexibility, Digital Economy, The Ministry of Investment in Jordan

المقدمة:

يعتبر الاقتصاد الرقمي أهم سمات اقتصاديات الدول المتقدمة في القرن الواحد والعشرين، والذي بدوره يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات الإنترنت، كما أصبحت اقتصاديات الدول تقاس من خلال تطورها في التوجه نحو الرقمنة الاقتصادية، وقد أدى الانفجار الواسع وتنامي استخدام شبكات الإنترنت؛ لثورة رقمية عملت على إحداث تغيرات جذرية في هيكل الاقتصاد وتفكيك النظم التقليدية والروتينية القديمة، وإرساء نظام جديد هو الاقتصاد الرقمي أو اقتصاد الإنترنت أو الاقتصاد الجديد، الذي نتجت عنه أثار ملموسة في مجالات عديدة كالأعمال الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والصيرفة الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي، البيانات المفتوحة، السحابة الإلكترونية (وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، ٢٠٢٢).

تتواجد المنظمات في عصر البيئة الديناميكية المتقلبة التي تتسم بالعولمة والرقمنة وتكنولوجيا المعلومات، وفي ظل بيئة أعمال شديدة الاضطراب والتنافسية؛ ما يحتم على المنظمات التعامل بذكاء شديد وأن تتقن فن استخدام علم المرونة الإستراتيجية في التعامل مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في البيئة المحيطة بها (Gorondutse, Arshad, & Alshuaibi, 2020)، بهدف تعزيز أدائها وإثبات وجودها في عصر الرقمنة والاقتصاد الرقمي؛ مما يحتم عليها اعتماد الإستراتيجيات المرنة في عمليات توليد الأفكار والمعرفة والابتكار والتجديد واقتناص الفرص وتعزيز نقاط قوتها وتجنب المخاطر (المطيري، ٢٠٢١).

ويرى الباحثان أن على وزارة الاستثمار في الأردن أن تولي جُل اهتمامها لعلوم الاقتصاد الرقمي وفروعه من خلال تطوير وتحديث إستراتيجياتها بما يتماشى مع التطور التكنولوجي والعلمي في علوم الاقتصاد والتحول الرقمي من خلال مرونة إستراتيجياتها وبما يلبي متطلبات وتطلعات متلقي الخدمة في ظل جائحة كورونا العالمية وبما يتماشى مع سياسات وتشريعات وزارة الاستثمار في الأردن والمنبثقة عن تشريعات وسياسات المملكة الأردنية الهاشمية وبالأخص وزارة الاقتصاد الرقمي كونها هي المعنية بتحديث الوزارات والدوائر الحكومية نحو الاقتصاد الرقمي.

أنشئت وزارة الاستثمار في الأردن لتكون معنية بما يخص شؤون الاستثمار والمستثمرين في البيئة الأردنية، وتتعامل مع قضايا المستثمر المحلي والعربي والأجنبي، وتضع سياسات تشجع على الاستثمار وتعزيز تنافسية القطاعات الاقتصادية الرئيسة في المملكة الأردنية الهاشمية،

كما تحرص وزارة الاستثمار في الأردن على توحيد مرجعيات الاستثمار وتسهيل إجراءاته وتوفير بيئة حاضنة للاستثمار، بحيث تكون تحت مرجعيتها سواء هيئة الاستثمار أو وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وغيرها من النوافذ الاستثمارية المبعثرة التي تحاول أن تجد مقاربات لتنشيط البيئة الاستثمارية في الأردن. والسعي لإيجاد قانون استثمار حديث ومطور وضمن أفضل الممارسات الاستثمارية العالمية، إضافة إلى تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والعمل على إعادة تصميم خارطة استثمارية وإعداد إستراتيجية ترويجية قادرة على استهداف أسواق وشركات محددة (وزارة الاستثمار، ٢٠٢٢).

رؤية وزارة الاستثمار في الأردن: تحقيق بيئة أعمال متطورة ومنافسة لجعل الأردن وجهة جاذبة ومحفزة ومستدامه للاستثمار.

رسالة وزارة الاستثمار في الأردن: التميز بما يخدم تحفيز وجذب الاستثمارات والإسهام بالنمو الاقتصادي من خلال رسم السياسات العامة التي تستند إلى إطار تشريعي ومؤسسي لتطوير بيئة الأعمال وتحقيق تنمية مستدامة وتعظيم المزايا النسبية بالمملكة والمساهمة ورفع جودة الخدمات المقدمة وتنفيذ خطط وبرامج تطوير رئيسة لخدمة المستثمر وتوظيفها التوظيف الأمثل.

أهداف وزارة الاستثمار في الأردن: زيادة فعالية البيئة الاستثمارية، زيادة فعالية الاستثمارات، تعزيز الاستدامة المالية، تعزيز القدرة المؤسسية نحو التميز.

لذا جاءت هذه الدراسة لبيان أثر المرونة الإستراتيجية في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تهتم هذه الدراسة بصياغة متغيرين أساسين من متغيرات الإدارة المعاصرة هما: المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات، مرونة في تقديم الخدمات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) والاقتصاد الرقمي، ففي ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي يشهدها العالم بشكل عام والبيئة الأردنية بشكل خاص في ظل جائحة كورونا وتداعياتها الاقتصادية؛ فإن هذه الدراسة تواكب تلك التغيرات والتطورات من خلال الاستجابة السريعة والمستمرة لمتطلبات متلقي الخدمة، مما يضفي على هذه الدراسة أهمية اقتصادية كون وزارة الاستثمار

في الأردن معنية في توفير الخدمات الاقتصادية والاستثمارية الحديثة والميسرة كونها أداة فاعلة في إنتاج الاقتصاد الأردني.

الأهمية العملية:

تبرز الدراسة الحالية أهمية المرونة الإستراتيجية ودورها في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن في ظل سعي حكومة المملكة الأردنية الهاشمية لتنظيم وتطوير البيئة الاستثمارية في المملكة، خاصة وأن وزارة الاستثمار في الأردن وبشكل عام تعد من إحدى أهم دعائم الاقتصاد المحلي فهي جزء من كل في المملكة الأردنية الهاشمية، وهي معنية بما يخص شؤون الاستثمار والمستثمرين في البيئة الأردنية، وتتعامل مع قضايا المستثمر المحلي والعربي والأجنبي، وتضع سياسات تشجع على الاستثمار وتعزيز تنافسية القطاعات الاقتصادية الرئيسة في المملكة الأردنية الهاشمية؛ مما يستدعي ضرورة الاهتمام بالإستراتيجيات المنبثقة عن إستراتيجيات وتوجهات المملكة ومدى نجاحها في تحقيق الاقتصاد الرقمي فيها. كما تكمن أهمية الدراسة في إبراز الخدمات والمزايا الإيجابية التي تقدمها وزارة الاستثمار في الأردن بما يخدم ويحقق مصلحة متلقي الخدمة، وتطوير أداء الجهاز الحكومي والخطة التنفيذية لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية والنهوض باقتصاديات المملكة بما يتماشى مع القوانين والأنظمة التي تحكم طبيعة عمل وزارة الاستثمار في الأردن، وتحديد الفرص التي ستعمل على تحقيق الاقتصاد الرقمي في المملكة.

كما تسعى هذه الدراسة إلى تمكين وزارة الاستثمار في الأردن (مجتمع الدراسة) للاستفادة من النتائج التي ستفضي إليها الدراسة، بالإضافة إلى العمل بما يعزز الواقع العملي بخصوص الاقتصاد الرقمي، ولفت الأنظار لاعتماد الإستراتيجيات المناسبة التي تساعد في تحقيق الاقتصاد الرقمي.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في التعرف إلى أثر المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها: (مرونة المعلومات، مرونة في تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

١.التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (المرونة الإستراتيجية وأبعادها، والاقتصاد الرقمي) في وزارة الاستثمار في الأردن.

٢.التعرف إلى أثر مرونة المعلومات في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

٣.التعرف إلى أثر مرونة تقديم الخدمات في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.
٤.التعرف إلى أثر مرونة الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.
٥.التعرف إلى أثر مرونة الموارد في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.
٦.تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها مساعدة متخذي القرار في وزارة الاستثمار في الأردن للتوجه نحو الاقتصاد الرقمي ودور المرونة الإستراتيجية في ذلك التوجه.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن، حيث تواجه منظمات الأعمال بشكل عام العديد من التحديات والمعوقات المالية والاقتصادية وبالأخص في فترة انتشار جائحة كورونا، إضافة إلى النمو السريع والتقدم العلمي والتكنولوجي، مما أدى إلى ظهور علوم الاقتصاد الرقمي بأشكاله المختلفة والمتنوعة وضرورة مواكبة هذا العلم الحديث، مما يستدعي من توافر إدارات تتسم بالمرونة لتستجيب لتلك التطورات والتحولات الاقتصادية كمحاولة للوقاية من تبعاتها والاستفادة من إيجابياتها وتجنب قدر المستطاع سلبياتها. مما يجعل الاقتصاد الرقمي حالة لابد من مواجهتها ومواكبتها في عالم الاقتصاد والأعمال الذي أصبح من سماته أن الثابت الوحيد هو التغيير المستمر.

ومع وجود العديد من علوم الاقتصاد الرقمي متمثلة في الاقتصاد الإلكتروني، الاقتصاد الرقمي، التحول الرقمي، التجارة الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي، التسوق الإلكتروني، إنترنت الأشياء، اقتصاد الإنترنت، الاقتصاد الجديد، اقتصاد المعرفة والتي تصب في مصطلح واحد هو الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على شبكة الإنترنت (فوزي، ٢٠١٧، ١٦٦). ماهي إلا مؤشر على أهمية علوم الاقتصاد الرقمي والتعامل معه بمرونة وتقبله، فإن الدراسة الحالية تحاول بيان أثر المرونة الإستراتيجية في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن، من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات، مرونة في تقديم الخدمات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 >) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات، مرونة في تقديم الخدمات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

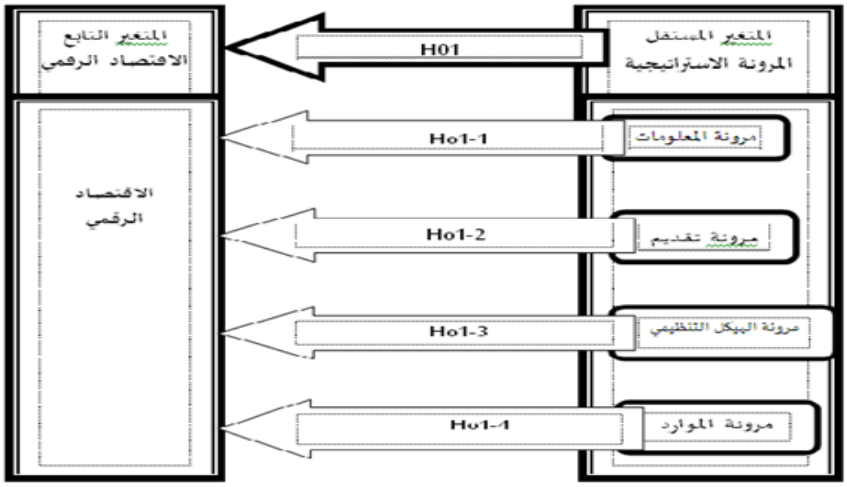
Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>) لمرونة المعلومات في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>) لمرونة تقديم الخدمات في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>) لمرونة الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>) لمرونة الموارد في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

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



المصدر: من إعداد الباحثان استنادا إلى المراجع التالية:

المتغير المستقل: (Yongsun, 1991; Sanchez, 1995; Bhandari, Bliemel, Harlod, & Hassanein, 2004; Mackinnon et al., 2008; Al-Saidi, & Saleh, (2020)

المتغير التابع: (الخطة الإستراتيجية لوزارة الاقتصاد الرقمي، ٢٠٢٢)

الدراسات السابقة:

دراسة الجعافرة والبشابشة (٢٠٢٢) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

هدفت الدراسة لقياس وتحليل أثر المرونة في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وقد اعتمد الباحثان أبعاد المرونة الإستراتيجية في (المرونة السوقية، الإنتاجية، الموارد البشرية)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (٣٢٠) من العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية البالغ عددها ست شركات، ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر للمرونة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في

الشركات المبحوثة، بالإضافة لوجود أثر لأبعاد المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، الإنتاجية، الموارد البشرية) في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

دراسة بهلول (٢٠٢٢) بعنوان: تداعيات (كوفيد ١٩) وأثر التحول الرقمي في تنمية الموارد البشرية وعمل المؤسسات.

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور فيروس كورونا في إعادة تشكيل قطاع ريادة الأعمال، بالإضافة لمعرفة التحديات أمام التحول الرقمي في تنمية الموارد وعمل المؤسَّسات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، حيث تم استخدام طريقتي SWOT & PEST لتحليل فرص وتحديات التحول الرقمي في تنمية الموارد وعمل المؤسَّسات. أشارت نتائج الدراسات أن جائحة كورونا سرعت في ريادة أعمال المؤسسات نحو رقمنة أعمالها التجارية القائمة فضلا عن زيادة عدد المشاريع الجديدة والمبتكرة. كما أوضحت النتائج وجود العديد من الفرص التحول الرقمي في تنمية الموارد وعمل المؤسسات خلال فترة انتشار فيروس كورونا نظرا لدور الرقمنة في تعزيز مرونة الأعمال والتي ارتبطت بدورها في الاقتصاد الرقمي.

دراسة الخطيب (٢٠٢٢) بعنوان: أثر الاقتصاد الرقمي في الأداء الاقتصادي تركيا أنموذجا للمدة ١٩٩٠ – ٢٠١٨.

يهدف البحث إلى دراسة أثر الاقتصاد الرقمي على الأداء الاقتصادي وتم دراسة تركيا أنموذجا، اعتمد الباحث على استخدام الأسلوب الوصفي كتقديم عام لمختلف مفاهيم الاقتصاد الرقمي ودورة في الأداء الاقتصادي، تم اعتماد المنهج التحليل الكمي، ومن نتائج الدراسة أن الاقتصاد الرقمي في تركيا كان له الأثر الإيجابي في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، وأن العولمة الاقتصادية أثرت سلبيا في الاقتصاد الرقمي.

دراسة المطيري (٢٠٢١) بعنوان: المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل.

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل، وكذلك دراسة الفروق في كل من المرونة الإستراتيجية والاحتراق الوظيفي تبعا للمتغيرات الديموغرافية للدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (٦٥٤) من العاملين في جامعة حائل من الذكور والإناث، وتم اختيارهم بطريقة غرضية، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي .ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية عكسية بين المرونة الإستراتيجية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل وتحققت

المرونة الإستراتيجية بجامعة حائل بدرجة مرتفعة، وكانت درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل متوسطة. كما وجدت فروق تبعا للخصائص الديموغرافية، أوصت الدراسة بزيادة تفعيل تحقيق المرونة الإستراتيجية في جامعة حائل لما لها من تأثير مضاد لشعور العاملين بالجامعة بالاحتراق الوظيفي.

دراسة زاغبي وبعيطيش (٢٠٢١) بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الإستراتيجية من خلال أبعادها الخمسة (تحديد التوجه الإستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق التحول الرقمي، من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادهما الفرعية، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة والممثلين للقيادة الإستراتيجية والبالغ عددهم 36 إطارا، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتحول الرقمي في جامعة محمد بوضياف في المسيلة.

الدراسات الأجنبية:

Unfold Labs (2022): The Digital Economy is a Pillar for Achieving the Goals of National Strategies International Study on Technology Trends for 2022.

الاقتصاد الرقمي ركيزة لتحقيق أهداف الإستراتيجيات الوطنية دراسة دولية حول التوجهات التقنية.

أظهرت الدراسة الدولية أبرز التوجهات التقنية العالمية للعام الحالي بوجود فايروس كورونا المتحورة حول «الذكاء الاصطناعي، وعلوم البيانات، وأتمتة العمليات الذكية، الحوسبة الحدية «الحافة»، الواقع الممتد، إضافة إلى تقنية البلوك تشين، شبكات اتصالات الجيل الخامس G٥، الأمن السيبراني، إنترنت الأشياء» ووفق الدراسة تتوجه التقنيات إلى التركيز على عدد من الأبعاد الضرورية والمتمثلة ب"تعزيز الإنسان، التطوير والحماية والتشغيل، تقنيات الصوت، الطائرات بدون طيار «دورن»، علوم الجينات، الطب الشخصي، تجربة العميل، السيارات ذاتية القيادة، التوأم الرقمي، الحمض النووي الريبي المرسال،

منصات التطوير بدون كود، رؤية الحاسب، المعلوماتية الحيوية. قام بإعداد هذه الدراسة شركة (Unfold Labs) - وهي شركة متخصصة في الأبحاث والتكنولوجيا، مقرها في الولايات المتحدة الأمريكية- أظهرت نتائج الدراسة: «أن تحديات جائحة فيروس كورونا خلال الفترة الأخيرة أظهرت أهمية وأولوية دور الاقتصاد الرقمي في تحقيق أهداف الإستراتيجيات الوطنية، وأصبح تطور التقنيات الجديدة للذكاء الاصطناعي جزءا من حياتنا اليومية؛ فهو بوابتنا للمستقبل» بالإضافة إلى تأثير التطور التقني على الاقتصاد من ناحية الثروة الفردية أو الناتج القومي المحلي أو حتى التغيرات المالية الأوسع نطاقًا، باعتبار أن للذكاء الاصطناعي دورا بارزا ومهما في تغيير قواعد اللعبة وفي رقمنة الاقتصاد العالمي، وبحسب دراسة معهد ماكينزي العالمي سيساهم الذكاء الاصطناعي بما يقارب ١٥,٧ تريليون دولار في الاقتصاد العالمي بحلول عام ٢٠٣٠، حيث باتت استثمارات الذكاء الصناعي تحتل مرتبة كبيرة في موازنات الدول والحكومات والشركات الكبيرة، مما يجعل الاقتصاد الرقمي نفط المستقبل.

Beraha, Bingol, Ozkan-Canbolat, & Szczygiel (2018): The Effect of Strategic Flexibility Configurations on Product Innovation

تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية على ابتكار المنتج:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية وتأثير المرونة الإستراتيجية على ابتكار المنتجات؛ لتحديد مستوى مساهمة الإدارات الرئيسية للشركة من الإنتاج، التسويق، ومخزون الموارد البشرية ومرونة ممارسات الموارد البشرية (**HR**) في أبعاد المرونة الإستراتيجية، بالإضافة إلى المقارنة بين الإدارات في ابتكار المنتجات، تم استخدام دراسة تقنية تحليل النوعي لمقارنة المجموعة الضبابية لتطوير وفهم أفضل الممارسات الإدارية في تكوين أبعاد المرونة الإستراتيجية ومدى تأثيرها على ابتكار المنتجات حسب المجالات الوظيفية في الشركات الصناعية للأجهزة الكهربائية المنزلية في تركيا بعدد عشر شركات من حيث رأس المال والدوران في الشركات الكائنة في اسطنبول، تشير نتائج الدراسة إلى أن أبعاد المرونة التسويقية والإنتاج لهما دور رئيسي هام وحاسم في ابتكار المنتجات، أما الموارد البشرية فمساهماتها محدودة في ابتكار المنتجات وقد تؤثر على النتائج بسبب التمثيل الضعيف، ومن نتائج الدراسة تدني مستوى المرونة المطلوب الذي يحافظ على وضع الشركة ويحقق لها الميزة التنافسية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسة الحالية **أبعاد** المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل (مرونة المعلومات، مرونة تقديم الخدمات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد)، والاقتصاد الرقمي كمتغير تابع، وكون وزارة الاستثمار في الأردن دائرة حكومية تابعة لقانون ودستور المملكة الأردنية الهاشمية؛ فقد تم اعتماد معايير الاقتصاد الرقمي الصادرة عن وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة لعام ٢٠٢٢ في المملكة الأردنية الهاشمية والمتمثلة في (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، الخدمات المالية الرقمية، المنصات الرقمية).
- **هدفت** الدراسة الحالية إلى محاولة معرفة أثر المرونة الإستراتيجية (المتغير المستقل) في الاقتصاد الرقمي (متغير تابع) وهذا لم يسبق أن حاولت الدراسات السابقة تحقيقه. ويرى الباحثان أن هذا الموضوع مازال بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسات وبالأخص في البيئة العربية.
- ومن جانب آخر تميزت الدراسة الحالية من حيث **بيئة الدراسة** تطبيقها في بيئة عربية أردنية مؤهلة لإجراء هذه الدراسة ومن اختصاص طبيعة عملها تتمثل في وزارة الاستثمار في الأردن، وهي من الوزارات الهامة في المملكة الأردنية الهاشمية؛ التي تدعم الاقتصاد الوطني وتقدم خدمات استثمارية .
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بضرورة تبني إستراتيجيات مرنة تتماشى وتتأقلم مع التغير الجذري نحو التحول إلى الرقمنة والاقتصاد الرقمي.

الإطار النظري:

المرونة الاستراتيجية:

تمثل مفهوم المرونة الإستراتيجية خيارا إستراتيجيا يستخدم في الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة غير المتوقعة في الوقت المناسب والأسلوب الملائمة، في محاولة لاقتناص الفرص المتاحة وتجنب التحديات والمعوقات (Mhaibes, Al-Lami, & Al-Mousawi, 2020). كما أنها تسهم في زيادة إمكانية الوزارة للاستجابة السريعة للتغيرات الاقتصادية المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على طبيعة عمل الوزارة، بالإضافة إلى توفير الإمكانيات اللازمة التي تمكن الوزارة من القيام بعملها على أكمل وجه في تقديم خدماتها الاقتصادية لمتلقي الخدمة، وتوحيد الموارد الداخلية والخارجية ودمجها بشكل فاعل ومرن، وبما يؤدي إلى خلق

أكبر قيمة ممكن أن توفرها الوزارة، والمرونة في طرح العديد من الخيارات الإستراتيجية قبل ظهور الحاجة إليها، وتطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل الداعمة، ومساعدة الوزارة في مرونة التحول بين خيارات البدائل الإستراتيجية مع توفير الوقت والجهد والتكلفة، والالتزام البعيد الأمد بالموارد وخطة العمل، فضلا عن تمكين الوزارة من مرونة الاستجابة للتغيرات الاقتصادية التي تطرأ على السوق الأردني، من خلال عمليات التطوير المستمر للخدمات الاستثمارية والاقتصادية، وبما يضمن تلبية الحاجات والرغبات بشكل أفضل (Wheelen, Hunger, Hoffman & Banford, 2015, 327). إن التعريف الشامل للمرونة الإستراتيجية يجب أن يتضمن الأبعاد الإستراتيجية ومواردها الداخلية والخارجية، بمعنى أن لا يقتصر التعامل مع المخاطر الإستراتيجية والتغيرات البيئية فقط، وإنما القابلية على توظيف الموارد، والاستخدام الأمثل للموارد، لكي تحقق أفضل النتائج والأهداف من خلال سيناريوهات إستراتيجية معدة سابقا للتعامل مع الحالات الطارئة، أو المرونة في التعديل على الإستراتيجيات الحالية بما يتلاءم مع الظرف القائم ويحقق استثمار الفرص والاستجابة بشكل استباقي وتفاعلي لفرص الأعمال (Radomska, 2015, 148; Sajjad, Sajjad, & Asif, 2020).

ويرى الباحثان أن المرونة الإستراتيجية تعبر عن إمكانية وزارة الاستثمار في الأردن القدرة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى وهي التزام طويل الأجل للتطور وتنشئة الموارد المختلفة ورعايتها وتنميتها.

أبعاد المرونة الإستراتيجية:

لقد تعددت وجهات نظر الكتاب حول أبعاد المرونة الإستراتيجية، وبعد الاطلاع على أبعاد المرونة الإستراتيجية الأكثر استخداما وفقا لعدد من كتاب الإدارة ومنهم:

حدد Sanchez, (1995) بعدين للمرونة الإستراتيجية هما مرونة الموارد ومرونة التنسيق. أما MacKinnon, Grant, & Cray, (2008) فحددوا أبعاد المرونة الإستراتيجية في المرونة التشغيلية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، مرونة سلاسل التوريد، والمرونة المالية. أما Bhandari, Bliemel, Harold, & Hassanein, (2004)) فحددوا أبعاد المرونة الإستراتيجية في مرونة في تقديم المنتج أو الخدمة، المرونة التحالفية (التعاون والتحالف) والمرونة التكنولوجية. أما Yongsun, (1991) **فحدد** أبعاد المرونة الإستراتيجية في مرونة التصنيع، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة التسويق، والمرونة المالية، أما (Al-Saidi& Saleh,2020) فحددوا أبعاد المرونة الإستراتيجية في المرونة التنافسية، المرونة السوقية، المرونة الرأس مالية، المرونة الإنتاجية، المرونة المالية.

وانسجاما مع أهداف هذه الدراسة وفرضياتها فقط تم اختيار الأبعاد التي تتماشى مع طبيعة عمل وزارة الاستثمار في الأردن وهي كالآتي:

مرونة المعلومات: تتمثل في قدرة وزارة الاستثمار في الأردن على الحصول على المعلومات اللازمة من مصادر وقواعد المعلومات المختلفة، وتنقسم مرونة المعلومات إلى مرونة الإبلاغ والمتمثلة في قدرة الوزارة على الحصول على المعلومات ذات العلاقة، والمرونة التحليلية والمتمثلة في قدرة الوزارة على استخلاص واستخدام البيانات القديمة المتوفرة ضمن قواعد البيانات لدى الوزارة وتحليلها لدعم متخذي القرارات في اتخاذ القرارات المناسبة، لذلك لا بد أن تتوفر المعلومات بشكل مرن لكافة المستويات الإدارية في الوزارة، والتي تعمل على تقديم معلومات دقيقة وواقعية في الوقت المناسب عن الأداء الداخلي والخارجي للوزارة. (MacKinnon, Grant, & Cray, 2008).

مرونة تقديم الخدمة: والتي تتلخص في قدرة وزارة الاستثمار في الأردن على تقديم واستحداث خدمات جديدة تتناسب مع متطلبات المستفيدين في السوق الأردني التي تتغير وتتطور بسرعة، من خلال تغيير العمليات وتحويلها من خط الخدمة القديم إلى خط الخدمة الجديد (بن أحمد، ٢٠١٧، ٦٣)، بما يحقق التكييف السريع مع التغيرات والأحداث التي تواجه الوزارة، وتتحدد مرونة تقديم الخدمة بمقدار الوقت الذي تستغرقه الوزارة في عملية التحول في تقديم الخدمة والتكيف السريع لما يحصل من تغيرات تواجه الوزارة والتي تتطلب الانتقال من خدمة إلى أخرى بمرونة ورشاقة وإبداع، وأن مصدر الإبداع هو الخبرات والمعرفة الضمنية الفردية والجماعية عند العاملين في الوزارة (المطيري، ٢٠٢١).

مرونة الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم وظائف العملية الإدارية، وهو قدرة وزارة الاستثمار في الأردن على استيعاب التغيرات البيئية باتباع أسلوب إداري مناسب من خلال إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي تمكنه من التكيف السريع والمرن مع التغيرات البيئية، وله ارتباط وثيق وحيوي بجميع الوظائف الإدارية في وزارة الاستثمار في الأردن (العربي، ٢٠١٨، ٨٠)، لذلك يجب أن يتسم الهيكل التنظيمي **بالوضوح**: حيث يساعد الهيكل التنظيمي على تقرير الأعمال المطلوب أداؤها، والتعرف على نقاط القوة للوزارة ونقاط الضعف في التنظيم، ودراسة نقاط الضعف وتحويلها من فرص تهديد إلى فرص استثمارية ونقاط قوة (أبو الوفا وحسين، ٢٠٠٠، ٢٨). **تحديد الأهداف:** يجب أن تتسم الأهداف

بالمرونة والواقعية وبما ينسجم مع الموارد والإمكانيات المتاحة والاستخدام الأمثل لمواردها لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاستثمارية (المرسي، ٢٠٠٦، ٤٤). **التنسيق:** إن طبيعة عمل وزارة الاستثمار في الأردن مرتبط مع عدة وزارات ودوائر حكومية تعمل ضمن المظلة الاقتصادية في المملكة الأردنية الهاشمية، فلا بد من التنظيم السليم والمرن بما يحقق وييسر استثمار الفرص وحماية الاستثمار لمتلقي الخدمة في السوق الأردني من خلال خاصية المرونة في الهيكل التنظيمي.

مرونة الموارد: تعتبر الموارد في وزارة الاستثمار في الأردن بأنها كل الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة الضمنية والعلنية والخصائص المتعلقة بالوزارة وكل ما يمكن التحكم والسيطرة عليه في الوزارة، وبالاعتماد على مرونة الموارد تتمكن الوزارة من صياغة وتنفيذ وتطوير وتحسين إستراتيجياتها بكل سهولة ومرونة، وبناء عليه تعتبر مرونة الموارد هي إمكانية تجميع الموارد المرنة ذات الاستخدامات المتعددة (Wei, Yi, & Guo, (2014, 835. إن المرونة من الجانب الإستراتيجي لوزارة الاستثمار في الأردن تعني القدرة على التكيف مع التغيرات والمستجدات البيئية لتلبية حاجات ورغبات وتوقعات عملائها، وكذلك استخدام تقنيات جديدة ومبتكرة بالإضافة إلى تحقيق قيمة مضافة للوزارة، بالإضافة إلى إمكانية استخدام المورد الواحد في عدة استخدامات بديلة، وتكون العلاقة عكسية بين المورد ومرونته بحيث كلما كان التبديل بين استخدام المورد الواحد في أكثر من استخدام يتم بتكلفة منخفضة ووقت قصير كانت مرونته عالية، كما تكشف مرونة الموارد عن معنى ضمني؛ هو تكلفة الفرصة البديلة وذلك من خلال إمكانية استخدام المورد الواحد من أداء مهمة إلى أخرى ومن استخدام واحد إلى أكثر من استخدام (Sanchez, 1995, 139).

ويرى الباحثان أن وزارة الاستثمار في الأردن عليها أن تولي اهتمامها للتعامل بمرونة إستراتيجية واستغلال قدراتها وطاقاتها الكاملة للتكيف السريع والمرن مع البيئة الديناميكية والتعديل الديناميكي في إستراتيجياتها في ظل جائحة كورونا العالمية.

الاقتصاد الرقمي:

يعد مفهوم الاقتصاد الرقمي من الظواهر الحديثة التي اجتاحت العالم خلال الأعوام الماضية، ويعتبر انعكاسا لتقدم الدول وقوة اقتصادها وتنوع مواردها، مما يجعله من سمات العصر الحديث في مجال التجارة والاستثمار ونفط المستقبل، فهو الاستثمار في الفكر والمعرفة، وتغيير في السلوك والأنماط، وتوفر عنصر الإبداع البشري؛ هدفه إحداث تحول رقمي جذري

في أساليب وطريقة العمل التقليدية، من خلال الاستفادة من التطور التقني والتكنولوجي الكبير (جاسم، ٢٠١٧). كما يمكن تعريف الاقتصاد الرقمي بأنه ممارسة الأنشطة الاقتصادية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات بالاعتماد على المعرفة والإبداع البشري، للربط ما بين جميع الأطراف المتعاملين بالنشاط الاقتصادي، مما يحقق إزالة الحواجز المادية والمعنوية أمام تدفق السلع والخدمات والمعلومات وحركة رؤوس الأموال من أجل الوصول للأسواق الدولية والإقليمية والعالمية بغض النظر عن الزمان والمكان (نجم، ٢٠٠٤، ٨٦-٨٨)

كما ساعد التحول الرقمي المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء وخدمة الجمهور في عالم الاقتصاد والاستثمار على وجهه الخصوص.

وينظر إلى الاقتصاد الرقمي كفرع من علوم الاقتصاد؛ فهو قائم على دراسة السلع غير الملموسة ذات " التكلفة الحدية الصفرية" عبر شبكة الإنترنت، والذي لاقى رواجا ملحوظا في السنوات الأخيرة وتفوق على الاقتصاد التقليدي والصناعي. كما أن التحول نحو الاقتصاد الرقمي أصبح من الضرورات الملحة لكافة منظمات الأعمال العامة والخاصة، والتي تسعى إلى تطوير وتحسين أدائها ومنتجاتها وخدماتها وتسهيل على عملائها والمستفيدين من خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى العمل على تحسين كفاءتها وتطوير إداراتها بما يتماشى مع سمات العصر الحديث؛ من أجل تطوير وتحسين خدماتها وابتكار طرق جديدة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات من خلال تعظيم استخدام النماذج الجديدة في عالم الاقتصاد والاستثمار (البشير، ٢٠١٨، ٣٧).

التحول الرقمي:

يعد مفهوم التحول الرقمي هو الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل من خلال مجموعة من المتطلبات الإستراتيجية والثقافية والمالية والبشرية والأمنية والتشريعية (الأمين، ٢٠١٨). كما يعتبر التحول الرقمي بالعملية التي من خلالها يتم انتقال الشركات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية وشبكة الإنترنت لدعم التطوير والابتكار في تقديم الخدمات والسلع (عبدالرزاق، ٢٠١٩، ٩).

ويرى الباحثان أن الاقتصاد الرقمي هو عملية التفاعل والتكامل والتنسيق بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من جهة، وبين الاقتصاد القومي والدولي من جهة أخرى، إذ تلعب التكنولوجيا دورا إستراتيجيًا في زيادة معدل النمو الاقتصادي وإصلاح الآليات الاقتصادية والتجارية والمالية والتحول الرقمي من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي، ويحتاج كل ذلك إلى التطوير المستمر من خلال زيادة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق ترقية وتطوير البنى التحتية، وزيادة أعداد الحواسب الإلكترونية واستخداماتها في المعاملات والوظائف، وتطويع واستخدام البرمجيات الجاهزة والمفصلة في إدارة الأنشطة الاقتصادية والتجارية والإنتاجية والمالية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية والأنشطة التعليمية والتدريبية.

كما يرى الباحثان بأن مفهوم الاقتصاد الرقمي والتحول الرقمي هما وجهان لعملة واحدة وهو التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإنترنت.

متطلبات الاقتصاد الرقمي:

لقد تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول متطلبات ومحاور الاقتصاد الرقمي، وبعد الاطلاع والقراءة في كتب وأبحاث تتعلق بالاقتصاد الرقمي ومنهم: محمد والغبيري (٢٠٢٠، ١٨) حددوا متطلبات الاقتصاد الرقمي في: بناء إستراتيجية التحول الرقمي، البعد التكنولوجي، تغير الثقافة التنظيمية، تنمية الموارد البشرية، مرونة الهيكل التنظيمي. أما عباد، (٢٠١٩) والأمين، (٢٠١٨) فحددوا متطلبات الاقتصاد الرقمي في إستراتيجية المنظمة، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، والموارد البشرية.

أما في الدراسة الحالية فتم اعتماد متطلبات ومحاور الاقتصاد الرقمي بما يتماشى مع منظومة التشريعات والقوانين والتعليمات التي تحكم عمل المؤسسات الحكومية تحت مظلة الاقتصاد والاستثمار للملكة الأردنية الهاشمية، فقد تم اعتماد محاور ومتطلبات الاقتصاد الرقمي كما اعتمدتها وزارة الاقتصاد الرقمي كونها هي المعنية بتأهيل وتأسيس وتحويل الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية من الأسلوب التقليدي الروتيني إلى الاقتصاد الرقمي (الخطة الإستراتيجية لوزارة الاقتصاد الرقمي، ٢٠٢٢) كالآتي:

البنية التحتية الرقمية: من خلال توفير البنية التحتية الآمنة لضمان وحماية التطبيقات ومنها: تطوير البنية التحتية لبوابة الحكومة الإلكترونية التفاعلية بشكل آمن مع الجهات غير

الحكومية، الملفات الحكومية، الخدمات الإلكترونية، الشبكة الحكومية الآمنة، نظام البريد الإلكتروني، نظام إدارة الهوية الرقمية، معلومات المستخدم، تقييم وتطوير البنية التحتية لبوابة الحكومة الإلكترونية التفاعلية، الهوية الذكية للأفراد.

المهارات الرقمية: رفد الوزارة بقوى عاملة مؤهله ومتنوعة تساهم في تحقيق أهداف وزارة الاستثمار في الأردن، الاستغلال الأمثل للموارد الرأس مالية المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، خلق بيئة تعمل على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتميز، تأمين الاحتياجات من المديريات ووحدات الوزارة والبرامج بالمواد والخدمات وتوفيرها بالوقت المناسب والجودة المناسبة.

الخدمات المالية الرقمية: من خلال دراسة وتحليل المتطلبات المالية والفنية لنقل الخدمات الإلكترونية إلى بوابة الدفع الإلكتروني، توفير خدمات دفع إلكترونية آمنة من خلال التحويلات للحسابات المصرفية أو للمحافظ الإلكترونية، رقمنة المدفوعات والمقبوضات الحكومية، تطوير بوابة الدفع الإلكتروني وإضافة خاصية تحصيل الرسوم من خلال إرسالية مالية واحدة لحسابات متعددة وتحصيل الرسوم لعدة خدمات إلكترونية.

المنصات الرقمية: من خلال توفير سياسة الحوسبة الرقمية، سياسة الذكاء الاصطناعي، البيانات المفتوحة، التجارة الإلكترونية، الصيرفة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية.

تطبيقات الاقتصاد الرقمي في المؤسسات الحكومية:

هو التحول من التعامل الورقي التقليدي إلى التعامل الإلكتروني بالاعتماد على شبكة الإنترنت ما بين المؤسسات الحكومية، ويشمل التفاعل الإلكتروني في مجال الخدمات والمعاملات الرسمية بين الدوائر والمؤسسات الحكومية من حيث تنسيق المعاملات فيما بينهم والتخفيف من الإجراءات الروتينية واختصار الوقت والجهد وضبط المعاملات لتقليل أشكال التلاعب وتسرب المال العام وحماية سرية المعلومات، وهو أيضا جزء من مفهوم الحكومة الإلكترونية (المطارنة، ٢٠١٤، ٢٤١).

ومن أهم تطبيقات الاقتصاد الرقمي في المؤسسات الحكومية:

✓**الحكومة الإلكترونية:**

هي عبارة عن عملية تحول في تقديم الخدمات المادية والمعنوية من الصيغة الورقية إلى الصيغة الإلكترونية إذ يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال تجهيز البنى التحتية

اللازمة وقواعد البيانات وشبكة المعلومات الإلكترونية، بالإضافة إلى وسائل الاتصال والتواصل الحديثة والإنترنت الذي يعتبر صميم عمل الحكومة الإلكترونية مع ضمان سرية المعلومات في أي مكان وزمان (بطاطا وبعداش، 2020، 413 -427)، كما يقصد بها النسخة الافتراضية للحكومة التقليدية، حيث تقوم الأولى على الشبكات الإلكترونية وأنظمة المعلومات، بينما ترتكز الثانية على تواجد بشكل ملموس في أجهزة الدولة (بوزيان، 2018، 100).

✓**التجارة الإلكترونية:**

تعتبر التجارة الإلكترونية ليست مجرد موقع الإلكتروني على شبكات الإنترنت؛ إنما هو نظام معلوماتي متكامل يتيح فرصة لإنجاز العمليات التجارية بين الأطراف ذات العلاقة باستخدام شبكات الاتصال العالمية، فهي تعد وسيلة متميزة وغير مسبوقة للوصول إلى العولمة في وقت واحد وبأقل التكاليف على اعتبار أن العالم قرية صغيرة، وتبّني نظام تصنيع حديث يعتمد على علوم تكنولوجيا المعلومات (هشام، 2016، ١٧).

✓**الصيرفة الإلكترونية:**

إن الصيرفة الإلكترونية تعتبر أداة داعمة للتجارة الإلكترونية من خلال تقديم خدمات نوعية، مختلفة، وسريعة على اعتبار أنها تتم عن بُعد، وبدون مستندات ورقية، إضافة لكونها خدمات عابرة للحدود. وعليه تعتبر الصيرفة الإلكترونية ثورة من شأنها أن تسحق الأنظمة القديمة والتقليدية التي تحمل الكثير من التأثير، ومن أشكالها المختلفة: بطاقات الائتمان، الخدمات الإلكترونية عن بُعد، الخدمات عبر الهاتف المحمول، الخدمات عبر الإنترنت، البطاقات الذكية، الشيك الإلكتروني، التحويل المالي الإلكتروني، الصراف الآلي، والنقود الإلكترونية كلها تعمل على تغيير وجه قطاع الخدمات للأفراد، من خلال مساهمتها في تسهيل المعاملات، وخلق روابط مباشرة، وبالتالي تدعيم فرص العمل والاستثمار الذي من شانه تحقيق التحول في الاقتصاد الرقمي (يتوجي، 2020، 77 - 78).

ويرى الباحثان أن على وزارة الاستثمار في الأردن أن تراعي توفير متطلبات محاور الاقتصاد الرقمي المتمثلة في توفير البنية التحتية اللازمة لدعم ورقمنة المدفوعات ومنصات نظام الدفع الإلكتروني وتقديم الدعم الكافي للمستثمرين، بالإضافة إلى دعم المهارات الرقمية وتعزيزها، واستكمال وإدامة برامج التحول الإلكتروني لجميع خدماتها الاستثمارية من خلال برامج الحكومة الإلكترونية الصادرة عن وزارة الاقتصاد الرقمي، والعمل على تشجيع الاستثمار في الأردن من خلال التحفير على الإبداع والابتكار وإطلاق المبادرات الداعمة.

منهجية الدراسة:

١.نوع وطبيعة الدراسة:

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض، كما تُعَد دراسة تطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة؛ وذلك لأنها تربط بين السبب والأثر، وتعتبر دراسة كمية من حيث الآلية والإجراءات باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي (Sekaran & Bougie, 2016) حيث تهدف إلى دراسة المرونة الإستراتيجية بأبعادها وأثرها في الاقتصاد الرقمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في وزارة الاستثمار في الأردن.

٢.الإستراتيجية المتبعة في الدراسة: واعتمد الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة على الإستراتيجية الهدفية-كون مجتمع الدراسة صغيرا- للتعرف على خصائص الظاهرة لمجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الاستثمار في الأردن، وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من (١٧٠) موظفا وموظفة، اعتمادا على إدارة الموارد البشرية في وزارة الاستثمار في الأردن، قام الباحثان بعمل نسخة إلكترونية من الاستبيان باستخدام Google Forms، تم إرسال الرابط إلى مجتمع الدراسة عبر البريد الإلكتروني للإجابة عليها، تم استرجاع (١٥٠) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة (٨٨,٢%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وفي ما يلي الرابط الإلكتروني للاستبانة: https://docs.google.com/forms

٣.ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (١) *قيم معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة*

جميع أبعاد المتغير المستقل: المرونة الإستراتيجية (.958)				
البعد	مرونة المعلومات	مرونة في تقديم الخدمات	مرونة الهيكل التنظيمي	مرونة الموارد
Cronbach Alpha	.859	.904	.913	.900
عدد الفقرات	٤	٤	٤	٤
جميع فقرات المتغير التابع: الاقتصاد الرقمي (.957)				
قيمة (Cronbach Alpha) لجميع فقرات أداة الدراسة (.976)				

اختبار ثبات أداة الدراسة (الموثوقية) (Reliability): تم التأكد من ثبات أداة الدراسة واتساق فقراتها بالاعتماد على اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث يوضح الاختبار درجة الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول (١)

درجة الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على اختبار كرونباخ ألفا استنادا إلى (النجار، النجار والزعبي، ٢٠١٣، ١٥٣ ;Sekaran & Bougie, 2016, 184).

٤.الارتباط الخطي المتعدد:

جدول رقم (٢) مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) لأبعاد المتغير المستقل				
المتغير	مرونة المعلومات	مرونة في تقديم الخدمات	مرونة الهيكل التنظيمي	مرونة الموارد
مرونة المعلومات	١,٠٠			
مرونة في تقديم الخدمات	.652**	١,٠٠		
مرونة الهيكل التنظيمي	.676**	.797**	١,٠٠	
مرونة الموارد	.689**	.805**	.880**	١,٠٠
معنوي عند مستوى (٠,٠١)				

يتبين من الجدول رقم (٢) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (.880**) بين بعدين (مرونة الموارد) و(مرونة الهيكل التنظيمي)، وعليه فإن ال تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati *et.al*, 2017).

٥.وصف خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٣) التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس		
التكرارات والنسب المئوية لأفراد الدراسة حسب النوع الاجتماعي.		
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	79	52.4
أنثى	٧١	47.6
التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية		
أقل من ٣٠	7	4.8
– 30أقل من ٤٠ سنة	61	41.3
- 40أقل من ٥٠ سنة	51	34.9
أكثر من ٥٠ سنوات	36	23.8
التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي		
دبلوم فما دون	36	23.8
بكالوريوس	74	49.2
دراسات عليا	40	27.0
التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة		
أقل من ٥ سنوات	9	6.1
من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات	32	20.8
من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة	30	20.6

15سنة فأكثر	79	52.4
التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي		
مدير	21	14.3
رئيس قسم	43	28.6
موظف	86	57.1
المجموع	150	١٠٠%

يتبين من الجدول رقم (٣) أن أعلى نسبة (52.4%) من فئة (الذكور) قد شكلت النسبة الكبرى من أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (٧٩) موظف، وأن أقل نسبة (47.6%) من الإناث، البالغ عددهم (٧١) موظفه وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من العاملين في وزارة الاستثمار في الأردن من الذكور، وهذا يتوافق مع طبيعة العمل الذي تقوم به الوزارة، والتي تتناسب بشكل كبير مع الذكور، واقتصار بعض الأعمال الإدارية والمكتبية على الإناث (مثل السكرتاريا والمحاسبة والمهام الإدارية). وأن أعلى نسبة (41.3%) من الذين تتراوح أعمارهم بين فئة (30 أقل من ٤٠ سنة)، وعددهم (61) موظفا، وهذا يشير إلى أن غالبية الأفراد العاملين في وزارة الاستثمار في الأردن هم من فئة الشباب، وهذا يتوافق مع المهام والأنشطة التي تقوم بها الوزارة. بينما أقل نسبة (4.8%) الذين تقل أعمارهم عن فئة (أقل من 30 سنة)، وعددهم (٧) موظفين، وأن أعلى نسبة (49.2%) يحملون الدرجة العلمية (بكالوريوس)، وعددهم (74) موظفا بينما كانت أقل نسبة (23.8%) الذين يحملون الدرجة العلمية (دبلوم فما دون) وعددهم (36) موظفا, وأن أعلى نسبة (52.4%) تتراوح خبرتهم بين (15سنة فأكثر) وعددهم (79) موظفا، بينما أقل نسبة (6.1%) ممن تقل سنوات خبرتهم عن (أقل من ٥ سنوات) وعددهم (٩) موظفين، وهذا مؤشر على تمتع موظفي وزارة الاستثمار في الأردن بالكفاءة والمعرفة المهنية والعملية وامتلاكهم للخبرات الكافية واللازمة التي تمكنهم من أداء المهام والواجبات الموكلة إليهم بحرفية ومهارة عالية. وأن أعلى نسبة (57.1%) الذين مسماهم الوظيفي (موظف)، وعددهم (86) موظفًا، بينما كانت أقل نسبة (14.3%) الذين كان مسماهم الوظيفي (مدير)، وعددهم (21) مديرًا في وزارة الاستثمار في الأردن، وهذا يتوافق مع الهرم الإداري في المنظمات بشكل عام، حيث يزداد العدد كلما اتجهنا نحو قاعدة الهرم، كما يتوافق مع توزيع الأقسام وتعدد المهام والأنشطة التي تقوم بها الوزارة.

٦.وصف المتغير المستقل المرونة الإستراتيجية:

البعد الأول: مرونة المعلومات.

الجدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مرونة المعلومات					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	تستخدم الوزارة البرمجيات الحديثة لتسهيل عملية خزن واسترجاع المعلومات.	3.3016	1.01019	٢	متوسط
٢	تعمل الوزارة على خزن المعلومات بطريقة يسهل استرجاعها.	3.4286	.92831	١	متوسط
٣	تمتلك الوزارة القدرة على تحديث المعلومات لديها لتقديم أفضل الخدمات للمستثمرين.	3.2540	.99949	٣	متوسط
٤	تسمح الوزارة بانسيابية المعلومات وتشاركها حسب المسؤوليات والمهام.	3.0476	.94063	٤	متوسط
مرونة المعلومات		3.2579		متوسط	

يتبين من الجدول رقم (٤) إلى أن المؤشر العام لبعد (مرونة المعلومات) قد بلغ (3.2579)، وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة، ونلاحظ أن الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " تعمل الوزارة على خزن المعلومات بطريقة يسهل استرجاعها.." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.4286) وهو يعكس مستوى متوسط من الموافقة ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (٤) على الترتيب الأخير والتي تنص " تسمح الوزارة بانسيابية المعلومات وتشاركها حسب المسؤوليات والمهام." وأقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.0476) وهو يعكس مستوى متوسطا من الموافقة.

البعد الثاني: مرونة في تقديم الخدمات

الجدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري نحو مرونة في تقديم الخدمات					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	تقدم الوزارة خدمات تفوق توقعات المستثمرين.	02٠3.7	1.13885	٤	مرتفع
	تمتلك الوزارة الإمكانيات لإجراء التعديلات السريعة على خدماتها عند الضرورة.	3.9841	1.05482	١	مرتفع
	تتابع الوزارة التغذية الراجعة من المستثمرين تجاه الخدمات المقدمة لهم.	3.9524	1.05385	٢	مرتفع
	تدعم الوزارة البحث والتطوير لتحسين الخدمات المقدمة باستمرار.	3.9206	1.02078	٣	مرتفع
مرونة في تقديم الخدمات		3.8968		مرتفع	

يتبين من الجدول رقم (٥) إلى أن المؤشر العام لبعد (مرونة في تقديم الخدمات) قد بلغ (3.8968)، وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة، ونلاحظ أن الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "تمتلك الوزارة الإمكانيات لإجراء التعديلات السريعة على خدماتها عند الضرورة." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.9841) وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (٥) على الترتيب الأخير والتي تنص " تقدم الوزارة خدمات تفوق توقعات المستثمرين.." وأقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.702) وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة.

البعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري نحو مرونة الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	تمتلك الوزارة القدرة على إعادة ترتيب هيكلها التنظيمي للتكيف المرن مع التغيرات البيئية.	3.8095	.98139	1	مرتفع
	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالوضوح في قنوات الاتصال ما بينها وبين المستثمرين.	3.7000	.98374	2	مرتفع
	تتسم أهداف الوزارة بالمرونة بما ينسجم مع الإمكانيات المتاحة لها.	3.0476	.83141	3	متوسط
	تمتلك الوزارة التنظيم السليم والمرن بما يحقق استثمار الفرص المتاحة.	3.0000	1.00000	4	متوسط
مرونة الهيكل التنظيمي		.05673		مرتفع	

يتبين من الجدول رقم (٦) إلى أن المؤشر العام لبعد (مرونة الهيكل التنظيمي) قد بلغ (٣,٦٧٠٥)، وهو يعكس مستوى مرتفعا من الموافقة، ونلاحظ أن الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "تمتلك الوزارة القدرة على إعادة ترتيب هيكلها التنظيمي للتكيف المرن مع التغيرات البيئية..." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.4286) وهو يعكس مستوى مرتفعا من الموافقة ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (١٢) على الترتيب الأخير والتي تنص "تمتلك الوزارة التنظيم السليم والمرن بما يحقق استثمار الفرص المتاحة.." وأقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.0000) وهو يعكس مستوى متوسطا من الموافقة.

البعد الرابع: مرونة الموارد.

الجدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري نحو مرونة الموارد					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	تمتلك الوزارة التنظيم المرن لتعزيز وحماية الاستثمار في الأردن.	3.5952	.99538	٣	متوسط
	تتمكن الوزارة من تطوير إستراتيجياتها بكل سهولة.	3.9524	.94063	١	مرتفع
	تمتلك الوزارة تقنيات جديدة لتحقيق القيمة مضافة.	3.9206	.95549	٢	مرتفع
	تمتلك الوزارة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية لتلبية حاجات المستثمرين .	3.5794	1.00485	٤	متوسط
مرونة الموارد		3.7841		مرتفع	

يتبين من الجدول رقم (٧) إلى أن المؤشر العام لبعد (مرونة الموارد) قد بلغ (3.7841)، وهو يعكس مستوى مرتفعا من الموافقة، ونلاحظ أن الفقرة رقم (١٤) والتي تنص على " تتمكن الوزارة من تطوير إستراتيجياتها بكل سهولة.." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.9524) وهو يعكس مستوى مرتفعا من الموافقة ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (١٦) على الترتيب الأخير والتي تنص " تمتلك الوزارة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية لتلبية حاجات المستثمرين." وأقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.5794) وهو يعكس مستوى متوسطا من الموافقة.

٧. وصف المتغير التابع الاقتصاد الرقمي:

الجدول رقم (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري نحو الاقتصاد الرقمي					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
	تعتمد الوزارة في صياغة الخطط على اتباع إستراتيجيات متوافقة مع التحول إلى الاقتصاد الرقمي.	3.1587	.93682	٧	متوسط
	تدعم الرؤية المستقبلية للوزارة التحول نحو الاقتصاد الرقمي.	3.2540	.98322	٢	متوسط
	تمتلك الوزارة البنية التحتية اللازمة لتبني تقنيات الخدمات الإلكترونية.	3.0476	.97432	١٠	متوسط
	تتصف الوزارة بالجاهزية التكنولوجية لاعتماد تقنيات الخدمات الإلكترونية.	2.9841	1.05482	١٣	متوسط
	تتوفر في الوزارة قوانين خاصة بأمن وسرية	3.2381	1.04286	٣	متوسط

	المعلومات.				
	تقوم الوزارة برقابة دورية على تشريعات أمن المعلومات.	3.0794	.92111	٨	متوسط
	تمتلك الوزارة المرونة في تصميم خدماتها الإلكترونية للمستثمرين.	3.0000	1.06256	١٢	متوسط
	تأخذ الوزارة باقتراحات المستثمرين في تطوير الخدمات الإلكترونية.	2.9206	1.06713	١٤	متوسط
	يوفر الوزارة أدلة إرشادية للمستثمرين عن كيفية الحصول على الخدمات الإلكترونية.	3.0635	.96508	٩	متوسط
	تحرص الوزارة على توفير معايير زمنية لإنجاز معاملات المستثمرين.	3.2063	.98634	٤	متوسط
	الموقع الإلكتروني يوفر طرق آمنة للمستثمرين لعملية الدفع الإلكتروني.	3.4286	1.05821	١	متوسط
	تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية حقق الغاية المرجوة في وزارة الاستثمار في الأردن.	3.1905	.91329	٥	متوسط
	يتوفر خبراء مختصون قادرون على تحقيق تحول الوزارة إلى الاقتصاد الرقمي.	2.6984	1.01019	١٦	متوسط
	تشجع الوزارة روح المبادرة لاكتساب المعرفة لدى العاملين.	2.8413	.91944	١٥	متوسط
	تعمل الوزارة وبشكل مستمر بتعديل خدماتها بما يتلاءم مع احتياجات المستثمرين.	3.0000	.93326	١١	متوسط
	تولي الوزارة أهمية للصورة الذهنية لها عند المستثمرين.	3.1905	.94795	٦	متوسط
الاقتصاد الرقمي		3.0813		متوسط	

يتبين من الجدول رقم (٨) إلى أن المؤشر العام (الاقتصاد الرقمي) قد بلغ (3.0813)، وهو يعكس مستوى متوسطا من الموافقة، ونلاحظ أن الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على " الموقع الإلكتروني يوفر طرق آمنة للمستثمرين لعملية الدفع الإلكتروني.." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.4286) وهو يعكس مستوى متوسطا من الموافقة ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (٢٩) على الترتيب الأخير والتي تنص " يتوفر خبراء مختصون

قادرون على تحقيق تحول الوزارة إلى الاقتصاد الرقمي.." وأقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (2.6984) وهو يعكس مستوى متوسطا من الموافقة.

٨. اختبار فرضيات الدراسة:

تم إخضاع الفرضية الرئيسية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) والفرضيات الفرعية لتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وكما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (> 0.05) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات، مرونة في تقديم الخدمات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها على الاقتصاد الرقمي

	R	R2	F	F Sig	Df	البيان	B	S.R	Beta	T	T Sig
الاقتصاد الرقمي	.884	.782	52.08	.00	4	مرونة المعلومات	.421	.204		2.066	.043
					145	مرونة في تقديم الخدمات	.251	.083	.265	3.021	.004
					149	مرونة الهيكل التنظيمي	.179	.090	.219	1.984	.042
						مرونة الموارد	.145	.128	.156	1.134	.261

تبين من الجدول رقم (٩) وجود علاقة قوية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية على الاقتصاد الرقمي من خلال قيمة معامل الارتباط (R= .884)، وقيمة (R2) التي قد فسرت ما نسبته (78.2%) من التباين الحاصل في الاقتصاد الرقمي وقيمة والمساوية (F= 52.08) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (٢,٢١) وهي معنوية، وكما يظهر أن قيمة (T) المحسوبة للأبعاد (مرونة المعلومات، مرونة في تقديم الخدمات، مرونة الهيكل التنظيمي) تراوحت ما بين (1.984 - 3.021) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (١,٩٦)، وبمستوى معنوية أقل من (٥%)، ما عدا (مرونة الموارد) وهي أعلى من (٥%) وهي بمستوى غير معنوي، **وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 >) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات، مرونة في تقديم الخدمات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.**

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى1-Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>) لمرونة المعلومات في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار أثر المرونة المعلومات في الاقتصاد الرقمي

الاقتصاد الرقمي	R	R2	F	F Sig	البيان	B	S.R	Beta	T	T Sig
	.748	.559	77.35	.000	مرونة المعلومات	.709	.081	.748	8.795	.000

يتبين من الجدول رقم (١٠) وجود علاقة قوية بين بعد مرونة المعلومات على الاقتصاد الرقمي من خلال قيمة معامل الارتباط (R= .748)، وقيمة (R2) التي قد فسرت ما نسبته (55.9%) من التباين الحاصل في الاقتصاد الرقمي وقيمة والمساوية (F= 77.35) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (٢,٢١) وهي معنوية، وكما يظهر أن قيمة (T) المحسوبة للبعد (مرونة المعلومات) كانت (8.795) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (١,٩٦)، وبمستوى معنوية أقل من (٥%)، **وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:**

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>) لمرونة المعلومات في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن"

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 >) لمرونة تقديم الخدمات في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

جدول رقم (١١) نتائج اختبار أثر مرونة في تقديم الخدمات في الاقتصاد الرقمي

الاقتصاد الرقمي	R	R2	F	F Sig	البيان	B	S.R	Beta	T	**T Sig**
	.790	.624	101.3	.000	مرونة تقديم الخدمات	.647	.064	.790	10.066	**.000**

يتبين من الجدول رقم (١١) وجود علاقة قوية بين بعد مرونة المعلومات على الاقتصاد الرقمي من خلال قيمة معامل الارتباط (R= .790)، وقيمة (R2) التي قد فسرت ما نسبته (62.4%) من التباين الحاصل في الاقتصاد الرقمي وقيمة والمساوية (F= 101.3) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (٢,٢١) وهي معنوية، وكما يظهر أن قيمة (T) المحسوبة للبعد (مرونة تقديم الخدمات) كانت (10.066) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (١,٩٦)،

وبمستوى معنوية أقل من (٥%)، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>) لمرونة تقديم الخدمات في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 >) لمرونة الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

جدول رقم (.١٢) نتائج اختبار أثر مرونة الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الرقمي

الاقتصاد	R	R2	F	F Sig	البيان	B	S.R	Beta	T	T Sig
الرقمي	.809	.655	115.8	.000	مرونة الهيكل التنظيمي	.754	.070	.809	10.763	.000

يتبين من الجدول رقم (١٢) وجود علاقة قوية بين بعد مرونة المعلومات على الاقتصاد الرقمي من خلال قيمة معامل الارتباط (R= .809)، وقيمة (R2) التي قد فسرت ما نسبته (655.%) من التباين الحاصل في الاقتصاد الرقمي وقيمة والمساوية (F= 115.8) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (٢,٢١) وهي معنوية، وكما يظهر أن قيمة (T) المحسوبة للبعد (مرونة الهيكل التنظيمي) كانت (10.763) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (١,٩٦)، وبمستوى معنوية أقل من (٥%)، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 >) لمرونة الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 >) لمرونة الموارد في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار أثر مرونة الموارد في الاقتصاد الرقمي

الاقتصاد الرقمي	R	R2	F	F Sig	البيان	B	S.R	Beta	T	T Sig
	.837	.700	142.3	.000	مرونة الموارد	.731	.061	.837	11.93	.000

يتبين من الجدول رقم (١٣) وجود علاقة قوية بين بعد مرونة المعلومات على الاقتصاد الرقمي من خلال قيمة معامل الارتباط (R= .837)، وقيمة (R2) التي قد فسرت ما نسبته (70.0%) من التباين الحاصل في الاقتصاد الرقمي وقيمة والمساوية (F= 142.3) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (٢,٢١) وهي معنوية، وكما يظهر أن قيمة (T) المحسوبة للبعد (مرونة الموارد) كانت (11.93) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (١,٩٦)، وبمستوى

معنوية أقل من (٥%)، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 >) لمرونة الموارد في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

النتائج والتوصيات:

نتائج تحليل الدراسة

١.بينت النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم ٥٢,٤% ويشير ذلك إلى تدني نسبة مشاركة الإناث في المناصب الإشرافية في وزارة الاستثمار في الأردن، وأن غالبية مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (٣٠- أقل من ٤٠) ويشكلون (٤١,٣%) وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد كانت النسبة العليا لحملة البكالوريوس بنسبة بلغت ٤٩,٢%.

٢.أظهرت نتائج التحليل الوصفي بأن الأهمية النسبية لأبعاد المرونة الإستراتيجية قد حصلت على مستوى مرتفع وبمتوسط (٣,٧١) وهذا ويدل أن وزارة الاستثمار في الأردن تمتلك المرونة الإستراتيجية للتعامل مع المتغيرات الاقتصادية والاستثمارية في البيئة الأردنية.

٣.أظهرت النتائج أن الاقتصاد الرقمي قد جاء بأهمية نسبية متوسطه وبوسط حسابي قد بلغ (3.0813)، وهو يعكس مستوى متوسطا من الموافقة. وهذا يشير إلى أن وزارة الاستثمار في الأردن بحاجة لأن تعطي اهتماما لمواردها وتوفير الكفاءة والفاعلية في القوى البشرية من خلال تدريبها وتمكينها وعقد الدورات وورش العمل التي ترفع الكفاءة والفاعلية لدى كوادرها.

٤.تبين من النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(0.05 >)** للمرونة الإستراتيجية بأبعادها **(مرونة المعلومات، مرونة في تقديم الخدمات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.** ، وجاءت النتيجة متفقة ضمنيًا مع دراسة الجعافرة والبشابشة (٢٠٢٢)، و دراسة المطيري (٢٠٢١)، ودراسة Beraha, Bingol, Ozkan-Canbolat, & Szczygiel (2018).

٥-في ضوء نتائج التحليل الإحصائي تبين أن (المرونة الإستراتيجية) حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدرة (4.3662)، ثم تلاها (الاقتصاد الرقمي) متوسط حسابي وقدرة (4.3404)، وهذا مؤشر على أن استجابة مجتمع الدراسة لأداة الدراسة أظهرت التأكيد على وجود مشكلة لدي المتغير

التابع (الاقتصاد الرقمي) وأن هناك قدرة لدى المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) التأثير عليه لرفع مستواه.

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات، مرونة في تقديم الخدمات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن ، وجاءت النتيجة متفقة ضمنيًا مع دراسة الجعافرة والبشابشة (٢٠٢٢)، و دراسة المطيري (٢٠٢١)، ودراسة (Beraha, Bingol, Ozkan-Canbolat, & Szczygiel , 2018)

-وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>) لمرونة المعلومات في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

-وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>) لمرونة تقديم الخدمات في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

-وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>) لمرونة الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

-وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 >) لمرونة الموارد في الاقتصاد الرقمي في وزارة الاستثمار في الأردن.

الاستنتاجات

١.أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من الفئات العمرية ما بين (٣٠- أقل من ٤٠ سنة) وهذا يدل على أن وزارة الاستثمار في الأردن تسعى لاستقطاب الشباب.

٢.ارتفاع مستوى الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية في وزارة الاستثمار في الأردن من خلال ارتفاع المتوسطات الحسابية للمتغير وأبعاده، باستثناء بُعد مرونة المعلومات جاء بمتوسط حسابي متوسط.

٣.تحرص وزارة الاستثمار في الأردن على التكيف مع التغيرات الاستثمارية والاقتصادية في البيئة الأردنية في ظل جائحة كورونا العالمية، كما تهتم الوزارة في النواحي التكنولوجية

وتأمين متطلبات العمل بما يخدم ويلبي متطلبات متلقي الخدمة ومشاركة المعرفة بين العاملين.

٤.اهتمام وزارة الاستثمار في الأردن على بناء العلاقات الإيجابية واستمرارية الاتصال والتواصل مع المستثمرين لمعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم بما يخدم الاستثمارات في السوق الأردني.

التوصيات:

بناء على مشكلة وأهداف الدراسة، خرجت هذه الدراسة بعدد من التوصيات كما يلي:

١. ضرورة حرص وزارة الاستثمار في الأردن على انسيابية المعلومات ومشاركتها حسب المسؤوليات والمهام، وامتلاك القدرة على تحديث المعلومات لديها لتقديم أفضل الخدمات للمستثمرين من خلال مشاركة المعرفة بين العاملين وتوفير قاعدة بيانات إلكترونية متاحة للمستثمرين على الموقع الإلكتروني لوزارة الاستثمار في الأردن.

٢. ضرورة حرص الوزارة على تقديم خدمات تفوق توقعات المستثمرين، وامتلاك الإمكانيات لإجراء التعديلات السريعة على خدماتها عند الضرورة، من خلال الدراسات المستمرة ومعرفة الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الاستثمارية والاقتصادية للسوق الأردني

٣. ضرورة حرص الوزارة امتلاك القدرة على إعادة ترتيب هيكلها التنظيمي للتكيف المرن مع التغيرات البيئية، والتنظيم السليم والمرن لما له أهمية كبيرة في قنوات الاتصال والتخفيف من الإجراءات الإدارية الروتينية والعقيمة في انسياب العمل والمعرفة.

٤. ضرورة حرص الوزارة على تطوير إستراتيجياتها بكل سهولة ومرونة، وامتلاك تقنيات جديدة لتحقيق القيمة مضافة. من خلال الاعتماد على التغذية العكسية للإستراتيجيات التي تستخدمها وزارة الاستثمار في الأردن.

٥. ضرورة اهتمام الوزارة بمواردها والجاهزية التكنولوجية لاعتماد تقنيات الخدمات الإلكترونية، من خلال الأخذ باقتراحات المستثمرين في تطوير الخدمات الإلكترونية. والمتابعة المستمرة لعالم التكنولوجيا بما يخدم الاستثمار والمستثمرين في البيئة الأردنية.

٦. ضرورة اهتمام الوزارة بتوفر خبراء مختصين قادرين على تحقيق تحول الوزارة إلى الاقتصاد الرقمي، من خلال عقد ورش العمل والدورات التدريبية التي ترفع من كفاءة

وفاعلية وتمكين العاملين وتشجع روح المبادرة لاكتساب المعرفة لدى العاملين في وزارة الاستثمار في الأردن.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

بن أحمد، اسية (٢٠١٧). **أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.

الأمين، مصطفى أحمد (٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة. ***مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية،*** (١٩)، ١١ - ١١٧ *جامعة* دمنهور، جمهورية مصر العربية.

البشير، فضل عبد الكريم (٢٠١٨). دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز تنامي التمويل الاسلامي. ***مجلة بيت المشورة،*** العدد ٩، ٢٧ – ٧٩.

بطاطا، سفيان، وبعداش، عبد الكريم (٢٠٢٠). مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة تقييمية ومقارنة بين تونس و المغرب، باستعمال مؤشرات تطور الحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة. ***مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج الاقتصادي،*** (3) ٢، 125 – 97 .

البهلول، محمود (٢٠٢٢). تداعيات (كوفيد ١٩) وأثر التحول الرقمي في تنمية الموارد البشرية وعمل المؤسسات. ***المجلة العلمية للبحوث التجارية، المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات،*** المنصورة، جمهورية مصر العربية.

بوزيان، رحماني جمال (٢٠١٨). تطبيقات الحكومة الإلكترونية. ***مجلة الاقتصاد الجديد،*** ٩ (١))، ٩٧-١١٢.

جاسم، جعفر حسن (٢٠١٧). **مقدمة في الاقتصاد الرقمي.** جمهورية مصر العربية، المهندسين: دار البداية للنشر والتوزيع.

الجعافرة، أسمهان عبد الكريم، والبشابشة، سامر عبد المجيد (٢٠٢٢). أثر المرونة الإستراتيجيّة في تحقيق النجاح الإستراتيجيّ في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. ***مجلة البحوث التجارية.*** https://dx.doi.org/10.21608/zcom.2022.103850.1092

الخطيب، رباح جميل (٢٠٢٢). أثر الاقتصاد الرقمي في الأداء الاقتصادي تركيا أنموذجا للمدة ١٩٩٠-٢٠١٨ . ***مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، (٥)١*** ، 11-24 .

زابي، صالح، وبعيطش شعبان (٢٠٢١): دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. ***مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة،*** (٦) ١، ١٤٥ – ١٦٤، جامعة الوادي، الجزائر

عباد، محمد (٢٠١٩). تجليات التحول الرقمي ودورة في تفعيل السياحة الداخلية – اتصالات الجزائر أنموذجا، ***مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية،*** (٨) ٣ ، الجزائر

عبد الرزاق، سحر مصطفى (٢٠١٩). التحول الرقمي تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، ***المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان " إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠ ،*** جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

العربي، عمران (٢٠١٨). **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة إدارة المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

فوزي، أماني (٢٠١٧). مفهوم الاقتصاد الرقمي. ***المجلة الاجتماعية القومية***، ٥٤ (٣) ٦٥-١٧٣ https://jns.journals.ekb.eg/issue_28887_28890.html

محمد، عبد الرحمن حسن حسن، والغبيري، محمد أحمد (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية. ***مجلة العلوم الإدارية– والمالية***، ٨ -31

المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦). **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**. جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

المطارنة، غسان فلاح (٢٠١٤). أثر التجارة الإلكترونية على إجراءات تخطيط التدقيق من وجهة نظر مدققي الحسابات الخارجيين الأردنيين. ***المجلة العربية للإدارة***، (٣٤) ١، ٢٣٥ – ٢٥٥. doi.org/10.21608/aja.2014.19037

المطيري، ندى زويد ضيف الله (٢٠٢١). المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل. ***مجلة كلية التربية في العلوم التربوية***، العدد (٤٥) الجزء (١)، ٢٧١ – ٣٢٥. doi.org/10.21608/jfees.2021.185261

نجم، عبود نجم (٢٠٠٤). **الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)**. دار المريخ للنشر. ,9960245551 9789960245553.

هشام، هبة الله (٢٠١٩). **الاقتصاد الرقمي**، الموسوعة السياسية.

وزارة الاقتصاد الرقمي (٢٠٢٢). modee@modee.gov.jo

أبو الوفا، جمال محمد، وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٠). **اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية**. جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: دار المعرفة.

يتوجي، سامية (٢٠٢٠). الصيرفة الإلكترونية في سياق القانون رقم ٥ - ١٨ المتعلق بالتجارة الإلكترونية. ***مجلة الاجتهاد القضائي***، (١٢) ٢، ٧٣ – ٩٨، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

Al-Saidi, M. & Saleh, H. F. (2020) "The Role of Mental Abilities in Strategic Flexibility Analytical exploratory Research of The Opinions of a Sample of University Leaders in Technical Education", ***Solid State Technology***, Vol. 63, Issue. 6.

Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. ***European Journal of Management and Business Economics*** Vol. 27 No. 2, 2018 pp. 129-140 Emerald Publishing Limited 2444-8494 DOI 10.1108/EJMBE-02-2018-0028

Bhandari, G., Bliemel, M., Harold, A., & Hassanein, K. (2004). Flexibility in e-business strategies: A requirement for success. ***Global Journal of Flexible Systems Management***, *5*(2/3), 11-22.

Discussion Paper For International Seminar, D. E.-P. (2016, 12 20). ***Digitel -Economy Russia Discussion paper****, [Accessed13th 20 November2020] Avaible from World https,://pubdocs.worldbank.org/en/513361482271099284/Digitel-Economy Russia Discussion paper*

Gorondutse, A.H., Arshad, D. & Alshuaibi, A. S. (2020) "Driving sustainability in SMEs' performance: the effect of strategic flexibility", ***Journal of Strategy and Management,*** Vol.14, No.1, pp.64-81, https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2020-0064.

Gujarati, A., Elnikety, S., He, Y., McKinley, K. S., & Brandenburg, B. B. (2017, December). Swayam: distributed autoscaling to meet slas of machine learning inference services with resource efficiency. **In *Proceedings of the 18th ACM/IFIP/USENIX middleware conference*** (pp. 109-120).

MacKinnon, W., Grant, G., & Cray, D. (2008, January). Enterprise information systems and strategic flexibility. **In *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*** (pp. 402-402). 7-10 January, IEEE, Waikoloa, HI.

Mhaibes, H. A., Al-Lami, H. G., & Al-Mousawi, R. U. A. (2020). The impact of knowledge management on the strategic flexibility: A literature review. ***Ishtar Journal of Economics and Business Studies (IJEBS)*** Vol, 1.

Radomska, Joanna. (2015).Linking the main obstacles the strategy implementation with the company's performance. ***10 international strategic management conference***. Procedia – social and behavioral sciences 150.

Rumana, Bukht. & Heeks Richard (2017). **Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy, Centre for Development Informatics** , Paper N(68).

Sajjad, W., Sajjad, A. & Asif, M. (2020) "Impact of Entrepreneurial Orientation, Access to Finance and Strategic Flexibility on SMEs Performance", ***Journal of Management and Research (JMR),*** Vol. 7, No.1.

Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. ***Strategic management journal,*** *16*(S1), 135-159.

Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2016). **Research methods for business: A skill-building approach** (7th ed.). New York, NY: John Wiley & Son Inc.

Unfold Labs Inc. (2022). **All Rights Reserved.**

Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. **Journal of Product Innovation Management,** *31*(4), 832-847.

Wheelen Thomas, L., Hunger, D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Inovation and Sustainability**. *USA: Fourthteenth Edition*.

Yongsun, P. (1991). ***The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment*** (Doctoral dissertation). University of Washington, Seattle, Washington.

أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية: الدور الوسيط للتوجهات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية

د.خزامة محمد عربيات* **د. خالد محمود الشوابكة****

تاريخ وصول البحث: ٢٠٢٢/٥/١٢م تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٢/٨/٢١م

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر القدرات الديناميكية بأبعادها: (قدرات الاستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) في تحقيق الأولويات التنافسية بأبعادها: (الجودة، والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل)، ومن خلال الدور الوسيط للتوجهات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة وهم (العاملون بالإدارة العليا والوسطى) في شركات الاتصالات الأردنية الثلاث كمجتمع دراسة (زين، وأورانج، وأمنية). كما بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٢٦٠) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (٢٤٧) استبانة. من أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة الحالية، بالإضافة إلى استخدام تحليل المسار (Path Analysis) من خلال برنامج (Amos) لبيان الأثر المباشر وغير المباشر لأنموذج الدراسة .

توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها (القدرات الاستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) في الأولويات التنافسية بأبعادها مجتمعة (الجودة، والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل) في شركات الاتصالات الأردنية . كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها (القدرات الاستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) في الأولويات التنافسية بأبعادها مجتمعة (الجودة، والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل) من خلال التوجهات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية.

في ضوء نتائج الدراسة الحالية واستنتاجاتها، توصي الدراسة بجملة من التوصيات أهمها ما يلي: ضرورة ممارسة أبعاد القدرات الديناميكية في شركات الاتصالات الأردنية بما في ذلك قدرات الاستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار لما لها من قدرة في التأثير على التوجهات الاستراتيجية والأولويات التنافسية.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية، الأولويات التنافسية، التوجهات الإستراتيجية، شركات الاتصالات الأردنية

* باحثه.

**أستاذ مشارك، قسم الإدارة، جامعة العلوم الاسلامية.

The Impact of Dynamic Capabilities on Achieving Competitive Priorities: The Mediating Role of Strategic Orientations in Jordanian Telecommunication Companies

Abstract

The current study aimed at identifying the impact of dynamic capabilities (response capabilities, learning capabilities, reconfiguration capabilities, and sensor capabilities) on achieving competitive priorities (quality, flexibility, innovation, cost, and delivery) and the mediating role of strategic orientations in the Jordanian telecommunication companies. To achieve the objective of the study, the quantitative method by using analytical descriptive approach was adopted, by designing a questionnaire and distributing it to the study participants, who are workers in the top and middle management of the Jordanian telecommunication companies (Zain, Orange, and Umniah). The number of distributed questionnaires reached (٢٦٠), while the number of retrieved and valid questionnaires reached (٢٤٧). In order to analysis the study data, descriptive statistics were used which included the repetitions, percentages and arithmetic averages, simple and multiple linear regression analysis was used to test the study hypotheses, in addition to path analysis, by using (Amos) software to statement the direct and indirect effect of the study model.

The results of the current study indicated that there are statistically significant impacts of the dynamic capabilities (response capabilities, learning capabilities, reconfiguration capabilities, and sensor capabilities) on competitive priorities (quality, flexibility, innovation, cost, and delivery) and strategic orientations in the Jordanian telecommunication companies. The study also found that there are a statistically significant effect of the dynamic capabilities (response capabilities, learning capabilities, reconfiguration capabilities, and sensing capabilities) competitive priorities (quality, flexibility, innovation, cost, and delivery) by mediation role of strategic orientations.

The study recommended the necessity of practicing dimensions of dynamic capabilities in the Jordanian telecommunication companies including response capabilities, learning capabilities, reconfiguration capabilities, and sensing capabilities due to their ability to impact strategic orientations and competing priorities.

Keywords: Dynamic Capabilities, Competitive Priorities, Strategic Orientations, Jordanian Telecommunication Companies.

1-مقدمة الدراسة:

ينظر إلى القدرات الديناميكية في جوهرها على أنها قدرات موجهة نحو التغيير وتساعد الشركات على إعادة توزيع وإعادة تكوين قاعدة لمواردها تلبيةً لمتطلبات العملاء المتطورة وإستراتيجيات التنافس، حيث إنها أحدث مصدر للميزة التنافسية في وضع تصور لكيفية قدرة الشركات على التأقلم مع التغيرات البيئية (Inan & Bititci, 2015).

كما تعد الأولويات التنافسية مصدرًا أساسيًا في بناء قاعدة بيانات للشركات بشكل عام ولشركات الاتصالات بشكل خاص، وذلك من خلال الأسس التي تعتمد عليها هذه الأولويات من تحقيق جودة ومرونة وتوصيل المنتج أو الخدمة، وبناء الأفكار التسويقية من خلال عملية الابتكار، وتحقيق الربحية المتزامنة مع ضمان رضا الزبون(من خلال تخفيض التكلفة)، حيث تبقى المنظمات في سباق مُستمر للوقوف في وجه المنافسة السوقية المرتفعة والمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد (Hosseini, Soltani & Mehdizadeh, 2018).

إن التوجهات الإستراتيجية تدعم قوة شركات الاتصالات، وتعتبر عنصرًا بارزا في المنافسة السوقية، كما يتوجب على منظمات الأعمال الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية تتشابك مع عدد من المحاور الرئيسة أولها العملية الإدارية واعتبارها مطلبًا أساسيًا تبدأ بالأهداف ورسم الخطط الإستراتيجية وتوفير التكامل التنظيمي على كافة المستويات الإدارية والقيادية (جندب، ٢٠١٣). من هنا جاءت هذه الدراسة لبيان أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية في ظل وجود للتوجهات الإستراتيجية كمتغير وسيط لدى شركات الاتصالات الأردنية.

2- أهمية الدراسة:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من نقص ٍ في الدراسات والأبحاث والأدبيات العربية والأردنية المتعلقة بموضوع القدرات الديناميكية وأثرها على الأولويات التنافسية، وقلة انتشار تطبيق القدرات الديناميكية بطريقة علمية وموضوعية في الشركات عمومًا وشركات الاتصالات الأردنية خصوصًا، والعمل على إيجاد آلية علمية لحث شركات قطاع الاتصالات الأردنية على الاقتداء بالشركات الرائدة على مستوى الاتصالات العالمية. يعتبر الدور الوسيط للتوجهات الإستراتيجية بمثابة المساهمة العلمية لهذه الدراسة، حيث سيتم فحص الأثر بين القدرات الديناميكية والأولويات التنافسية من خلال التوجهات الإستراتيجية كمتغير وسيط.

كما تنعكس عوامل وأبعاد الدراسة الحالية على شركات الاتصالات الأردنية (زين وأورانج

وأمنية)، من حيث إنها ستساهم في تعزيز وتطوير معرفة الموظفين في المستويات الإدارية الثلاثة لهذه الشركات لمفهوم القدرات الديناميكية وأبعادها ومستوى تأثير هذه الأبعاد في تحقيق الأولويات التنافسية، وذلك من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الابتكار والإبداع ورضا العملاء لهذه الشركات، إضافة إلى تعزيز مفهوم التوجهات الإستراتيجية وكيفية اختيار هذه الإستراتيجيات بما يتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء وأصحاب المصلحة في ظل المنافسة الشديدة والبيئة المتغيرة لهذه الشركات.

3- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية في ظل وجود التوجهات الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية، وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف إلى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة المبحوثة: (القدرات الديناميكية، والأولويات التنافسية، والتوجهات الإستراتيجية) في شركات الاتصالات الأردنية.
٢. بيان أثر القدرات الديناميكية (القدرات الاستجابية، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) في تحقيق الأولويات التنافسية (الجودة، والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل) في شركات الاتصالات الأردنية.
٣. بيان أثر التوجهات الإستراتيجية كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية والأولويات التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية.
٤. تقديم جملة من المقترحات والتوصيات بشأن تعزيز القدرات الديناميكية ودورها في تحقيق الأولويات التنافسية، في ظل وجود التوجهات الإستراتيجية لمتخذي القرار في شركات الاتصالات الأردنية.

4- مشكلة الدراسة:

تعمل شركات الاتصالات الأردنية في بيئة تنافسية قوية تتسم بشدة المنافسة وتواجهها جملة من التحديات، وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية بقدرة تلك الشركات في تحقيق الأولويات التنافسية والمتمثلة بـ :(الجودة، والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل)، وذلك من أجل المساهمة في زيادة رضا عملائها، وتوفير منتجات وخدمات تتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء، من خلال دور القدرات الديناميكية والتوجهات الإستراتيجية لشركات

الاتصالات الأردنية في زيادة فاعلية أولوياتها التنافسية (Al-Shawabkeh, 2017). لذا جاءت هذه الدراسة لبيان أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية وفي ظل وجود التوجهات الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات.

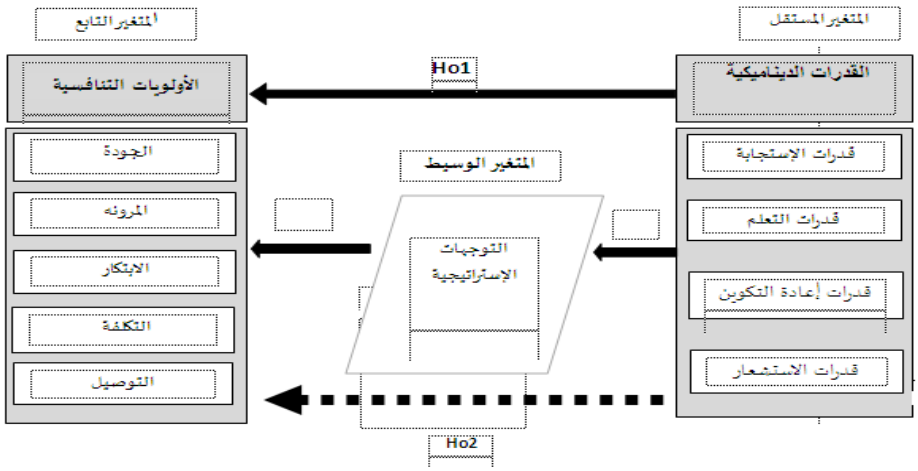
واستنادًا إلى ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القدرات الديناميكية في الأولويات التنافسية في ظل وجود التوجهات الإستراتيجية كمتغير وسيط في قطاع الاتصالات الأردنية؟

5. أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1):

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مجموعة من الدراسات والمصادر

١- المتغير المستقل (القدرات الديناميكية):

(Teece, 2009; Nooteboom, 2009; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2018; Nayak, Chia & Canales, 2019).

٢- المتغير التابع (الأولويات التنافسية) :

(Barney & Hesterly, 2009; Porter, 2008; Wheelen, Hunger; Lin & Tseng, 2016).

٣- المتغير الوسيط (التوجهات الإستراتيجية):

(Ndulu etal., 2007; Favre, 2010; Kratz, Keating & Wise, 2016; Zaitseva et al., 2016).

6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_o1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرات الاستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل) في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرات الاستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة مجتمعة (الجودة، والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل) من خلال التوجهات الإستراتيجية في الشركات الاتصالات الأردنية.

7. التعريفات الإجرائية

القدرات الديناميكية:

مجموعة من العمليات والأنشطة التي تصممها وتطورها الشركة وذلك من أجل زيادة قدرتها على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة والبيئة المتغيرة، وهي نهج يهدف إلى تطوير المهارات الإدارية والفنية والتقنية، والتي تعتمد على عدد من المجالات المختلفة مثل إدارة البحث والتطوير وتطوير العمليات ونقل التكنولوجيا والملكية الفكرية وغيرها.

الأولويات التنافسية: مجموعة من العوامل التي تؤثر على منتجات وخدمات شركات الاتصالات بشكل مباشر والتي تساهم في زيادة رغبة وولاء العملاء في الاستمرار بالتعامل مع هذه الشركات، حيث إن هناك أهمية للأولويات التنافسية في شركات الاتصالات على المستوى العالمي وذلك لأن شركات الاتصالات تعمل على تقديم منتجات وخدمات من خلال (التكلفة، والتوصيل، والابتكار، والجودة، والمرونة) .

التوجهات الإستراتيجية: المنهج الذي يتم من خلاله تحديد الرؤية المستقبلية والمسار الذي سيتم اتباعه لعمل لشركات الاتصالات من أجل تحقيق الأهداف لأصحاب المصلحة والعملاء، وبالتالي فإن شركات الاتصالات تهتم بالتوجهات الإستراتيجية بشكل كبير، وذلك

من أجل تحديد ما سيتم فعله في المستقبل القريب أو البعيد.

8. الدراسات السابقة

8.1 الدراسات في البيئة العربية

دراسة Alzoubi etal. (2020) بعنوان

"Empirical study on sustainable supply chain strategies and its impact on competitive priorities: The mediating role of supply chain collaboration".

"دراسة تطبيقية على إستراتيجيات سلسلة التوريد المستدامة وتأثيرها في الأولويات التنافسية: الدور الوسيط للتعاون في سلسلة التوريد".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إستراتيجيات سلسلة التوريد المستدامة والتعاون في سلسلة التوريد وتأثيرها في الأولويات التنافسية (التوصيل والاعتمادية والتكلفة) شركات الأدوية الأردنية. كما تبحث هذه الدراسة فيما إذا كانت شركات الأدوية الأردنية تدمج إستراتيجية الاستدامة في إستراتيجية سلسلة التوريد، وما إذا كان ذلك قد يؤثر على أولوياتها التنافسية (التوصيل والاعتمادية والتكلفة). شملت هذه الدراسة ٢٣ شركة تشارك في صناعة إنتاج الأدوية في الأردن.

تشير النتائج إلى أن هناك علاقة بين إستراتيجيات سلسلة التوريد المستدامة والتعاون في سلسلة التوريد على الأولويات التنافسية، كما أكدت النتائج التأثير الوسيط للتعاون في سلسلة التوريد على العلاقة بين إستراتيجيات سلسلة التوريد المستدامة والأولويات التنافسية لدى شركات الأدوية في الأردن. وبالتالي فإن معظم الشركات التي تميل إلى توسيع إستراتيجياتها المستدامة تعطي الأولوية للميزة القائمة على الاعتمادية كمحرك رئيسي لرضا العملاء، كما أن الشركات التي لديها تنفيذ أقل لقضايا سلسلة التوريد المستدامة يمكن أن تختار الميزة القائمة على التكلفة كأولوية لها.

دراسة سهير وصفاء (2019) بعنوان:

تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية: بحث تحليلي في الشركة العامة العراقية للإسمنت

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار وقدرات التعلم وقدرات التكامل وقدرات التنسيق وقدرات إعادة التشكيل) في الميزة التنافسية في

الشركة العامة للإسمنت في العراق. واستخدمت هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيع ما مجموعه (٧٥) استبانة على شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في الشركة العامة العراقية للإسمنت. تشير النتائج إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل مباشر في الميزة التنافسية، وتزداد قيمة هذا التأثير من خلال قدرات الاستشعار وقدرات التنسيق وقدرات إعادة التشكيل وقدرات التعلم وقدرات التكامل على الترتيب. توصي الدراسة بأنه يجب على الشركات زيادة الاهتمام بالقدرات الديناميكية لما لها من أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

دراسة Aloulou (2019) بعنوان:

"Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances: Insights from Saudi industrial firms".

"أثر التوجهات الإستراتيجية في تطوير منتجات جديدة وأداء الشركة لدى الشركات الصناعية السعودية".

تهدف هذه الدراسة إلى إكشاف العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية والدور الذي تلعبه للتأثير على أداء الشركات الصناعية السعودية من خلال الدور الوسيط للتوجه الريادي. أظهرت نتائج هذه الدراسة أهمية هذه التوجهات الإستراتيجية في تعزيز أداء الشركات الصناعية السعودية وأكدت الدور الوسيط للتوجه الريادي في علاقات اتجاه السوق والتوجه التكنولوجي لأداء تطوير المنتج الجديد وأداء الشركة. توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية من خلال استخدام الإطار المقترح بين أنواع مختلفة من الشركات، بالإضافة إلى إجراء بحوث مستقبلية تتضمن بعض مؤشرات الأداء الموضوعي.

دراسة عبدالرزاق وأخرون (2019) بعنوان:

" الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية".

كان الغرض الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية في التوجه الإستراتيجي لدى في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. تشير النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وأثرًا معنويًا بين الثقافة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي. أوصت الدراسة بضرورة توجيه الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى تفعيل دور

الثقافة التنظيمية وذلك من أجل تحسين التوجه الإستراتيجي للوزارة، كما أوصت بتفعيل دور الإستراتيجيات الاستباقية في تحديد التوجهات لتحسين جودة الأداء.

دراسة الحمداني (2018) بعنوان:

" أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعينة من المدرسيين الأكاديميين في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة".

كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو الكشف عن أثر عوامل التشارك المعرفي (النتائج المتوقعة، الموقف من التشارك، العوامل الاجتماعية، العوامل التنظيمية) في تفعيل سلوك التشارك المعرفي الذي بدوره سيقود إلى استدامة القدرات الديناميكية. تشير النتائج إلى أهمية سلوك التشارك المعرفي في بناء واستدامة القدرات الديناميكية لمنظمات الأعمال، فمن خلال التفاعلات بين أفراد المنظمة الواحدة سوف تتكون سلوكيات للتشارك نابعة من صدق التفاعلات وقوتها، وبالتالي فإن شيوع سلوك التشارك لدى أفراد المنظمة سوف يؤدي إلى توسيع واستدامة القدرات الديناميكية بفعل التشارك. أوصت الدراسة بضرورة الربط بين عوامل التشارك المعرفي على جميع النواحي (الفردية، والاجتماعية، والتنظيمية) لتحقيق توجهات المنظمة.

دراسة Al-Shawabkeh (2017) بعنوان:

"أثر تشاركية المعرفة في الأولويات التنافسية: الدور المعدل لوسائل التواصل الاجتماعي (دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية)".

سعت هذه الدراسة إلى البحث في أثر مشاركة المعرفة (التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة) على الأولويات التنافسية (التكلفة والمرونة والجودة) ودور وسائل التواصل الاجتماعي كمتغير معدل في شركات الاتصالات الأردنية (زين وأورانج وأمنية). وجدت الدراسة أن هناك أثرًا إحصائيًا لتشاركية المعرفة (التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة) في الأولويات التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، بالإضافة إلى وجود تأثير إحصائي كبير لوسائل التواصل الاجتماعي في تحسين الأولويات التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية. أوصت الدراسة بزيادة تبادل المعرفة بين الموظفين وبين الإدارات من خلال التشجيع وممارسة أنشطة تبادل المعرفة بين موظفي الشركات، والحاجة إلى تحفيز الموظفين الذين يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي للمعرفة.

8.2 الدراسات في البيئة الأجنبية

دراسة Hernández etal. (2020) بعنوان:

"Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation".

" القدرات الديناميكية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: الأثر المعدل للتوجه السوقي".

كان الغرض الرئيس من هذه الدراسة هو الكشف عن أثر القدرات الديناميكية (الاستشعار والتعلم والاندماج والتنسيق) بشكل فردي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة والدور المعدل لاتجاه السوق في إسبانيا.

استخدمت هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم إرسال الاستبيان إلى (٤٤١٠) شركة تم اختيارها عشوائيًا من قاعدة بيانات، تم إرجاع (٦٠٣) استبيانات، مما أدى إلى معدل استجابة بنسبة (١٣,٦٧٪) في النهاية، كان هناك ما مجموعه (٥٠٩) استبيانات صالحة للتحليل، حيث تم تحليل البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (PLS-SEM) من أجل اختبار الفرضيات والحصول على النتائج.

تشير النتائج إلى أن القدرات الديناميكية (الاستشعار والتعلم والاندماج) لها تأثير إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في إسبانيا. كما أن اتجاه السوق يساهم بشكل كبير في تحسين العلاقات بين كل من قدرة الاستشعار وقدرة التعلم وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وبالتالي يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة زيادة التفعيل المستقبلي للقدرات الديناميكية، ومن المهم للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تميل إلى تقييد الموارد، أن تركز على الاستثمار في الموارد التي تعد أكبر عائد على استثماراتها.

دراسة Syahdan etal. (2020) بعنوان:

"Strategic orientation and the performance of SMEs in Indonesia: The mediating role of access to finance"

"التوجه الإستراتيجي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا: دور الوسيط للوصول المالي"

هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو رواد الأعمال، والتوجه نحو التعلم، والتوجه التكنولوجي) وأداء الشركات

الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا من خلال الدور الوسيط للوصول المالي. تم جمع البيانات عبر استبيان تم توزيعه على الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا. تم تحليل البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (PLS-SEM) من أجل اختبار الفرضيات والحصول على النتائج. تظهر نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو رواد الأعمال، والتوجه نحو التعلم ، والتوجه التكنولوجي) وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، بالإضافة إلى وجود تأثير للوصول المالي كمتغير وسيط للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو رواد الأعمال، والتوجه نحو التعلم، والتوجه التكنولوجي) وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا.

دراسة Jiang etal. (2019) بعنوان:

"The impact of business networks on dynamic capabilities and product innovation: The moderating role of strategic orientation"

"أثر شبكات الأعمال على القدرات الديناميكية وابتكار المنتجات: دور المعدل للتوجه الإستراتيجي"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية تأثير اتساع وعمق الشبكة على القدرات الديناميكية من خلال الدور المعدل للتوجه الإستراتيجي في القطاع الصناعي الصيني. تم جمع البيانات عبر استبيان من خلال البريد الإلكتروني، حيث شملت عينة الدراسة أكثر من ٣٠٠٠ شركة في جنوب ووسط الصين. تم الحصول على عينة قابلة للاستخدام من ٢٥٦ شركة، مما أدى إلى معدل استجابة فعال بنسبة ٢٥,٦٪، تم تحليل البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS) من أجل اختبار الفرضيات والحصول على النتائج. تشير النتائج إلى أن كل من اتساع وعمق الشبكة يشكلان محركين مهمين للقدرات الديناميكية، والتي تعمل كوسيط ينقل فوائد شبكات الأعمال إلى ابتكار منتج ناجح. كما أشارت النتائج إلى أن التوجه الإستراتيجي (التوجه نحو التعلم والتوجه نحو السوق) كمتغير معدل ومهم في العلاقة بين اتساع وعمق الشبكة والقدرات الديناميكية.

دراسة Yang etal. (2019) بعنوان:

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

" كيف تفعل التوجهات الإستراتيجية لشركات التحالف لاكتساب المعرفة؟ دليل من شراكة التحالف الصيني – الأجنبي".

كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو البحث في أثر التوجهات الإستراتيجية (التوجه الريادي والتوجه السوقي) على اكتساب المعرفة من خلال الدور المعدل لآليات التحكم المستخدمة في شركات التحالف الصيني - الأجنبي. استخدمت هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية من ٣٠٠ شركة صينية تعمل في علاقات تحالف صينية أجنبية مع شركات أجنبية وذلك باستخدام قائمة بالشركات التي قدمتها لجان التجارة الاقتصادية في الصين. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجهات الإستراتيجية (التوجه الريادي والتوجه السوقي) واكتساب المعرفة في شركات التحالف الصيني - الأجنبي، حيث إن شركات التحالف ذات التوجه الريادي فإن لديها مستوى التعاقد المعتدل والمستوى العالي من الثقة هما الاستخدامان الأكثر كفاءة لآليات التحكم لاكتساب المعرفة لدى الشركات الصينية.

دراسة Darawong (2018) بعنوان :

"Dynamic capabilities of new product development teams in performing radical innovation projects".

"القدرات الديناميكية لفرق تطوير المنتجات الجديدة في تنفيذ مشاريع الابتكار".

سعت هذه الدراسة إلى البحث في أثر القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار وقدرات التعلم وقدرات التكامل وقدرات التنسيق) على كفاءة وفاعلية أداء المشاريع في شركات التصنيع الكبيرة (المواد الغذائية وقطع غيار السيارات والمنتجات الكهربائية والإلكترونية) في تايلاند. وجدت الدراسة أن القدرات الديناميكية بما في ذلك قدرات الاستشعار وقدرات التعلم وقدرات التكامل يمكن أن تزيد من فعالية المشروع، بالإضافة إلى ذلك ستعمل الفرق التي تتمتع بقدرات عالية في التعليم والتكامل والتنسيق على تعزيز كفاءة المشروع. توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية بإدراج عينة أكبر وذلك لأن هذه الدراسة اقتصرت على المجيبين لدى

ثلاث صناعات (الغذاء والكهرباء والإلكترونيات والسيارات)، وبالتالي قد لا تكون نتائج هذه الدراسة قابلة للتعميم على الصناعات الأخرى.

8.3 ما يميز هذه الدراسة:

تمتاز الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة التي تم من خلالها تناول المتغيرات مجتمعة معا بما في ذلك القدرات الديناميكية والأولويات التنافسية والتوجهات الإستراتيجية، حيث سعت الدراسة الحالية إلى البحث في أثر القدرات الديناميكية (كمتغير مستقل) في الأولويات التنافسية (كمتغير تابع) من خلال التوجهات الإستراتيجية (كمتغير وسيط).

من خلال استعراض الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية تبين وجود ندرة في الدراسات العربية التي تناولت القدرات الديناميكية، وكذلك ندرة الدراسات والأدبيات والمراجع المتعلقة بالتوجهات الإستراتيجية.

كما سعت الدراسة الحالية إلى محاولة تحديد أثر القدرات الديناميكية (المتغير المستقل) بأبعادها (قدرات الاستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) في الأولويات التنافسية (المتغير التابع) بأبعادها (الجودة، والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل) في ظل وجود التوجهات الإستراتيجية كمتغير وسيط وهي أهداف لم يتم تحقيقها من خلال الدراسات السابقة التي تم البحث عنها بشكل مستمر.

9. الإطار النظري:

9.1 القدرات الديناميكية:

9.1.1 مفهوم القدرات الديناميكية:

ظهر منهج القدرات الديناميكية في التسعينيات من القرن العشرين، حيث يعكس المنظور الديناميكي للعرض القائم على الموارد؛ وبالتالي فإن هذا النهج اليوم هو التفسير المطبق في الغالب للحصول على الميزة التنافسية. يوفر مفهوم القدرات الديناميكية رؤى إضافية مفيدة في الإجابة على السؤال المتعلق بمصادر الميزة التنافسية، حيث يمتد هذا المفهوم إلى "التحليل المستند إلى الموارد" ليشمل نهجًا لبيئة ديناميكية ، أي زيادة المنافسة العالمية ودورات حياة المنتج والتقدم التكنولوجي السريع وخدمات ما بعد البيع (Fuhl, 2006).

تؤكد القدرات الديناميكية كطريقة عرض على عمليات متعددة: مثل التعلم، الاندماج، وإعادة التعديل، حيث يتم استخدام هذه العمليات بالفعل لإنشاء إعدادات محددة لكيفية الوصول إلى الموارد وتوافرها في الأسواق الديناميكية السريعة (Eisenhardt & Martin, 2000).

على مستوى قطاع الاتصالات، فإن القدرات الديناميكية تجعل الموارد أكثر تنظيمًا وإبداعًا ومن المرجح أن توفر الشركات في قطاع الاتصالات الميزة التنافسية التي تبحث عنها، من خلال إنشاء مهارات عالية المستوى تتجاوز المهارات الوظيفية الإستراتيجية والتشغيلية، والتي تعد ضرورية أثناء تحديد الأهداف الإستراتيجية، لا سيما عند التفاعل مع العملاء، وتساهم القدرات الديناميكية أيضا في تعزيز مجموعات المهارات التشغيلية المطلوبة لتطوير منتجات قياسية جديدة أو عمليات تطوير الخدمة الجديدة (Agarwal & Selen, 2009).

9.1.2 أبعاد القدرات الديناميكية:

من خلال مراجعة الأدبيات الموجودة حول الموضوعات ذات الصلة التي تم تناولها في هذه الدراسة، يتم تقديم المساهمات الرئيسة من خلال دراسة تطور القدرات الديناميكية وأبعادها، بما في ذلك قدرات الاستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار، حيث ستساعد هذه الأبعاد في توفير وتعزيز الفهم العام لنهج القدرات الديناميكية.

9.1.2.1 قدرات الاستجابة:

قدرات الاستجابة هي القدرة أو المهارات التي تمكن من التعرف على إمكانات المعرفة وتقييمها واستيعابها داخل المنظمة بغرض ترجمتها لأغراض تجارية، وتشير قدرات الاستجابة أيضا إلى القدرة أو القوة التي اكتسبت بها المنظمات المعرفة واستيعابها وتحويلها واستغلالها لإنتاج قدرة تنظيمية ديناميكية. وتتألف قدرات الاستجابة من سلسلة من الإجراءات والتطورات التنظيمية التي تحصل من خلالها المنظمات على المعرفة بحيث تحولها وتستخدمها المنظمات لتوليد قدرات ديناميكية، حيث يتيح تحسين قدرات الاستجابة تمكين المنظمات من التعرف على إمكانات المعرفة وتقييمها واستيعابها داخل المنظمة (Chuang etal., 2016).

9.1.2.2. قدرات التعلم

يُنظر إلى قدرات التعلم على أنها عنصر حيوي لفعالية ونجاح أي منظمة وهي مرتبطة بالمنظمة بأكملها بدءًا من الإدارة العليا ومرورًا بكل مستوى من مستويات المنظمة، وتعتبر وسيلة لتعزيز إنتاجية المنظمة وأدائها، حيث من المتوقع أن تعمل قدرات التعلم على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيزه. كما أصبحت قدرات التعلم عنصرًا مهمًا لتعزيز نمو وابتكار المنظمات،

وذلك من خلال تكوين القدرات ومزج الأفكار بطريقة فعالة في الاتصال بمجموعة متنوعة من الحدود التنظيمية ومن خلال الأساليب والابتكارات الإدارية الخاصة التي تساهم في تعزيز القيمة السوقية لهذه المنظمات (Khalib etal., 2015).

9.1.2.3 قدرات إعادة التكوين

تعرف قدرات إعادة التكوين على أنها إعادة تجميع الأصول المادية الملموسة وغير الملموسة بحيث تلبي متطلبات الأسواق والتغيرات التكنولوجية، حتى توفر كفاءات المنظمة ميزة تنافسية في وقت معين؛ لأن بيئة الأعمال المتغيرة تتطلب أصولًا تنافسية جديدة وبالتالي كفاءات جديدة. بحيث تقلص دورة حياة المنتج وتصبح أكثر تحديدًا، وبالتالي تزداد المتطلبات المالية بشكل كبير. وحتى تكون المنظمات قادرة على الاستجابة لهذه الاتجاهات المستمرة، تحتاج إلى الرشاقة والجاهزية لاستبدال أنشطة الأعمال والإدارة التقليدية بأنشطة جديدة (Teece, 2009, 43).

كما تحدث مرحلة إعادة التكوين بعد استشعار الفرص المناسبة واغتنامها ويتم تحقيقها عندما يتم تناول هذه الفرص بالاقتران مع أصول المعرفة المؤسسية والكفاءات والموارد، وبالتالي إذا كانت مجموعة الموارد والمعرفة والكفاءات صحيحة للتكيف مع البيئة الخارجية فستكون المنظمة قد أعدتّ نفسها بنجاح إلى الحالة الجديدة (Jantunen etal., 2012).

9.1.2.4 قدرات الاستشعار:

تعرف قدرة الاستشعار على أنها ميل المنظمات لملاحظة التغييرات في البيئة بناءً على قدرتها الحالية، مما يعني أن القدرة على الاستشعار تتعلق بالقدرة على التعرف الفوري على الفرص في البيئة الداخلية والخارجية من خلال امتلاكها الوسائل اللازمة لرصد التهديدات من البيئة. وبالتالي فإن الشركات قد تشعر بالفرصة ولكنها قد لا تكون قادرة على اغتنامها بالطريقة الصحيحة، حيث يمكن للمنظمة أن تستشعر الفرص المناسبة ولكن لا تكون قادرة على اقتناصها في الوقت المناسب (Chukwuemeka & Onuoha, 2018).

وتستلزم قدرات الاستشعار مراقبة لحركة الأعمال المتغيرة والفرص الناشئة، هذا يتطلب زيادة إمكانيات المنظمات على اكتشاف الفرص الناشئة وخلق معرفة جديدة حول كيفية التكيف، لذلك فإن الإحساس بالفرص ليس سوى جزء من العملية، ولكن أيضًا الإحساس بالفرص المناسبة هي ليس مهمة سهلة، حيث تحتاج هذه العملية إلى التعلم والتفسير والمعرفة (Teece, 2007) .

9.2 الأولويات التنافسية:

9.2.1 مفهوم الأولويات التنافسية:

إن مفهوم الأولويات التنافسية له جذوره في بحوث "إدارة العمليات"، بدءًا من السياسة الصناعية وإستراتيجية المنظمة تليها الأعمال أو الإستراتيجية التنافسية، حيث كان التقدم في الإستراتيجية التشغيلية كإدارة للعمليات متبوعًا بالكفاءات المتميزة وأخيرًا الأولويات التنافسية للمنظمات (Schroeder etal., 2012, 9).

وتعتمد المنظمات عند تحديد أولوياتها التنافسية على عدة عوامل مثل بيئة الأعمال واحتياجات العملاء وإجراءات المنافسين والموارد الداخلية، من خلال تحقيق التوازن بين هذه العناصر يمكن للمنظمات وضع أولويات تنافسية لاكتساب ميزة تنافسية، وبالتالي عند صياغة إستراتيجية تنافسية من المهم أن تفهم المنظمات أولوياتها التنافسية من أجل تخصيص الموارد بشكل مناسب وصحيح (Prajogo & McDermott, 2011).

على مستوى قطاع الاتصالات، فإن الأولويات التنافسية تعمل كقدرات إستراتيجية من أجل اكتساب والحفاظ على الميزة التنافسية التي يتم التعبير عنها من حيث التكلفة والجودة والوقت أو السرعة والمرونة والابتكار، حيث إن زرع هذه الأولويات لدى المديرين والعاملين قد يساهم في الحفاظ على استمرارية هذه الشركات في الأسواق (Alaoun, 2018). علاوة على ذلك، فإن الأولويات التنافسية في شركات الاتصالات هي نقطة القوة الرئيسية للبقاء على المدى الطويل، حيث تمثل الأولويات التنافسية الاتجاه المستقبلي لشركات الاتصالات، وتساهم في خلق وتعزيز وتطوير والحفاظ على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات، وكونها تعتبر حاسمة من خلال اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد وتنمية القدرات من خلال أولويات الجودة، والتكلفة (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز)، والمرونة (Al-Shawabkeh, 2017).

9.2.2. أبعاد الأولويات التنافسية:

هناك درجة عالية من الاتفاق بين الباحثين في إستراتيجية العمليات على أنه يمكن التعبير عن الأولويات التنافسية بشكل عام في أربعة أبعاد أساسية هي : (التكلفة، الجودة، التوصيل، والمرونة)، إضافة إلى الافتراض بأن هذه الأبعاد يصعب تحقيقها في نفس الوقت الذي يحقق فيه مستوى مماثل من النجاح (Bouranta & Psomas, 2017). ومع ذلك، فإن التوافق

الموجود بين الأولويات التنافسية المختلفة ليس ممكنًا فحسب، بل ضروري أيضا لمنظمة تواجه منافسة عالمية. على سبيل المثال، يعتبر تحسين الجودة لبنةً أساسية في الأولويات التنافسية الأخرى مثل تخفيض تكلفة الإنتاج عن طريق تقليل وقت الإعداد وتكلفة التصنيع المنتج أو الخدمة (Awwad et al., 2010).

وعلى الرغم من وجود درجة عالية من الاتفاق في مراجعة الأدبيات حول الأبعاد المذكورة أعلاه من الأولويات التنافسية، فقد دمجت الدراسات أبعاد إضافية في المجموعة الأساسية، وهناك تفسير آخر محتمل يتمثل في حقيقة أن معظم دراسات المعاينة لم تفكر بوضوح في حدود الأداء في نماذجها التي تسهل تعريف العلاقات بين العوامل البيئية والأولويات التنافسية. وبالتالي تم اختيار خمسة أبعاد لقياس الأوليات التنافسية لهذه الدراسة وهي : الجودة، والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل. **يناقش القسم التالي هذه الأبعاد:**

9.2.2.1 الجودة:

يختلف مفهوم الجودة من طرف لآخر ومن وظيفة إلى أخرى، بالنسبة للمنتج فهي الخصائص التي تتوافق مع معايير المنتج نفسه، أما بالنسبة للعميل فهي عبارة عن منتجات طويلة الأمد وعالية الأداء. تم اقتراح عدة أبعاد للجودة في الأدبيات وهي: الأداء، والميزات، والموثوقية، والمطابقة، والمتانة ، والقدرة على الخدمة، وجمالية المنتج، والجودة المدركة. كما تعتبر الجودة من أهم الأولويات التنافسية للمنظمات لأن معظم العملاء يركزون على وجود الجودة في المنتج كمعيار أولي لتقييم المنتج أو الخدمة (Lin & Tseng, 2016).

وتعتبر الجودة مصدرًا رئيسًا للميزة التنافسية من خلال تلبية متطلبات العملاء وتعكس الإستراتيجيات التنافسية للمنظمات، حيث تمر الجودة بعملية تطورية من المستوى التشغيلي إلى المستوى الإستراتيجي. وبالتالي يجب اعتماد الجودة كهدف إستراتيجي في المنظمات التي تسعى إلى المنافسة (Phusavat & Kanchana, 2007).

9.2.2.2. المرونة

تتمثل المرونة بقدرة المنظمات على الاستجابة لتغيرات السوق في غضون فترة زمنية أقصر وبتكلفة أقل، حيث صنف الباحثون المرونة إلى نوعين هما: مرونة داخلية ومرونة خارجية. تعكس المرونة الاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة مع التغييرات في الإنتاج، والتغيرات في مزيج المنتج، والتعديلات في التصميم، والتقلبات في الكمية، والتغيرات في التسلسل لكونه منافسًا مهمًا في الأسواق (Ghosh etal., 2016).

إن المرونة هي إحدى الأولويات الرئيسة التي ذكرها غالبية المؤلفين الذين ناقشوا الأولويات التنافسية في الأدبيات، وذلك لأن المنظمات التي تختار التنافس على المرونة تتعامل مع الشكوك المحيطة بالبيئة في القطاع الصناعي أو الخدمي، تتمثل هذه الشكوك بأوجه عدم اليقين في الاختلافات المتعلقة بالإنتاج والمنتج مثل الاختلافات في الحجم ومزيج المنتج بسبب طلبات العملاء على المنتجات ذات الاختلافات الكبيرة، ومع ذلك ستكون المنظمة التي تتنافس على المرونة قادرة على الاستجابة للتغيرات في الأسواق الناشئة بشكل أسرع من المنافسين، حيث إن المنظمة التي تختار التنافس على المرونة كأولوية تنافسية تتطلب مجموعة من القدرات والمهارات التي تدعم هذا الهدف (Oltra & Flor, 2010).

9.2.2.3.الابتكار:

تمثل قدرة الابتكار في إجراء تحسينات مبتكرة باستمرار للمنتجات وعمليات الإنتاج الحالية أو التطوير المستمر لمنتجات وعمليات إنتاج جديدة. ونظرا للمنافسة وتلبية احتياجات العملاء، تركز بعض المنظمات في أولوياتها التنافسية على إنتاج منتجات أو خدمات مبتكرة ونادرة، هذه المنتجات المبتكرة والفريدة من نوعها بالمقارنة مع منتجات المنافسين إذا اكتسبت حصة كبيرة من السوق فإنها ستمنح المنظمة الميزة التنافسية، ولكن في حالة عدم رغبة العملاء قبول المنتج الجديد قد تتكبد المنظمة الكثير من الخسائر Naqshbandi & Idris, (2012).

9.2.2.4. التكلفة:

عندما تختار إدارة عمليات المنظمة تخفيض التكلفة كأولوية تنافسية لها، فهي في جوهرها تنافس منافسيها على أساس التكلفة أي تقديم المنتج أو الخدمات بأقل سعر في السوق، من خلال خفض التكلفة، وتخفيض تكاليف المدخلات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الإنتاجية والكفاءة وما إلى ذلك. على الرغم من التركيز على أولوية خفض التكلفة، فإن ذلك لا يعني بالضرورة خفض التكلفة أو التقليل من جودة المنتج، حيث يجب أن تتوافق أولوية التكلفة مع الأولويات الأخرى من أجل تحقيق تكامل وتمايز بين هذه الأولويات (Sum etal., 2012).

ويؤكد Porter (1980, 112) و Wheelen and Hunger (2012, 186) أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها من خلال اعتماد قيادة التكلفة والتي تتمثل ميزات هذه الإستراتيجية في

التكلفة المنخفضة مقارنةً بالمنافسين، والمنتجات ذات الصلة ووفورات الحجم، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة التكلفة إشرافًا مكثفًا على العمل ومراقبة دقيقة للتكاليف وتقارير مراقبة متكررة ومفصلة بشكل منظم. قيادة التكلفة هي إستراتيجية تنافسية تهدف إلى خفض التكاليف من خلال فرض قيود صارمة على التكاليف والتحكم في النفقات العامة مع الانتباه إلى احتياجات وتطلعات العملاء وخفض التكاليف في أقسام متنوعة في الشركة مثل البحث والتطوير وتكاليف المبيعات والإعلانات وما إلى ذلك.

9.2.2.5 التوصيل:

تشير هذه الأولوية التنافسية إلى قدرة المنظمة على توصيل أو تسليم المنتجات والخدمات وفقًا للجدول الزمني المحدد، حيث يعتبر التركيز على التوصيل أمرًا بالغ الأهمية في بيئة الأعمال اليوم؛ لأن العلاقة بين الشركات والعملاء مرتبطة جدًا بالتوصيل السريع للمنتجات والخدمات التي يشترونها، وبالتالي فإن المنظمات تتفوق في تسليم منتجاتها وخدماتها عن طريق تقليل الوقت في الأنشطة المشاركة في عملية التسليم، حيث توفر تقديم خدمة سريعة أيضًا ميزة تنافسية قوية على منافسيها، لذلك تركز المنظمات التي تختار هذه الأولوية التنافسية على تقليل الوقت في أنشطة عملية التسليم مع الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات (Idris & Naqshbandi, 2018).

ويعتبر التوصيل أولوية تنافسية للعملاء لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بالكمية المناسبة في الوقت المناسب. في هذا السياق، ويبين كل من Kumar and Kumar (2004, 310) أن توصيل الخدمة والمنتج المطلوب يعني "ضمان التوصيل المناسب (تلبية متطلبات الجودة والموثوقية وسهولة الصيانة) بالكمية المناسبة، في الوقت المناسب، في المكان المناسب، من المصدر الصحيح (بائع موثوق ويمكنه الوفاء بالالتزامات في الوقت المناسب)، مع الخدمة المناسبة (قبل وبعد البيع على حد سواء)، وأخيرا بالسعر المناسب".

9.3 التوجهات الإستراتيجية:

9.3.1 مفهوم التوجهات الإستراتيجية:

يتحقق التوجه الإستراتيجي عندما تسعى المنظمة لتحقيق أهداف محددة وتركز على إستراتيجيات تنافسية للوصول إلى هذه الأهداف، حيث يمكن حدوث ذلك عندما لا تتوافق قدرات وموارد المؤسسة الحالية وتبدو غير محتملة لدفع المنظمات إلى تحقيق الأهداف، لذلك فإن هذه الفجوة بين الموارد والقدرات الحالية والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المقصودة

تجبر المنظمات على متابعة هذه الموارد والحصول عليها من خلال عملية التوجه الإستراتيجي ومتابعتها بشكل منهجي (Brady & Walsh, 2007).

يتكون التوجه الإستراتيجي من تحديد غرض المنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، بمعنى أنه يجب على القادة الإستراتيجيين صياغة بيان واضح وواقعي حول سبب وجود المنظمة وما هو الشيء المميز لها، ومن ثم فإن تحديد التوجه الإستراتيجي سيوجه أعضاء المنظمة إلى تطوير وتنفيذ الإستراتيجيات التي تتوافق مع رؤية المنظمة، لذلك فإن الهدف هو أن يفهم كل فرد في المنظمة الإستراتيجية المتبعة وبالتحديد كيف سيسهم ما يقومون به في التنفيذ الشامل للتوجه الإستراتيجي (Rowe, 2001).

يتم تقييم الاتجاه الإستراتيجي من خلال الرؤية والمهمة والرسالة والأهداف، حيث يبدأ التوجه الإستراتيجي ببيان الرؤية والتي يتم تحديدها قبل تطوير بيان المهمة، لذلك فإن رؤية أي منظمة تتوافق مع تصرفات العاملين في جميع أنحاء المنظمة، حيث يجب أن تكون هذه الرؤية حقيقية ونشطة للغاية ويفهمها جميع العاملين في المؤسسة (David, 2009, 14).

10 منهجية الدراسة (الطرق والإجراءات):

10.1 نوع الدراسة وطبيعتها:

تسند هذه الدراسة على استخدام المنهج (الوصفي التحليلي)، حيث تعد دراسة تطبيقية (Applied) من حيث طبيعتها، أما من ناحية الغرض فإنها تعتبر دراسة إيضاحية (Explanatory Study)، لاعتمادها على العلاقة السببية بين المتغيرات: القدرات الديناميكية (المتغير المستقل)، والأولويات التنافسية (المتغير التابع)، بوجود التوجهات الإستراتيجية (المتغير الوسيط). وتعتبر الدراسة كمية من حيث الآلية والإجراءات.

10.2مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية الثلاث في الأردن (الشركات الخليوية كمجتمع دراسة)، وبلغ عدد العاملين في شركات الاتصالات الأردنية (زين، وأورانج، وأمنية) (٥٦٧) موظفا، وذلك وفقا لتصريحات هذه الشركات (Zain, 2019; Orange, 2019; Umniah, 2019). وكما هو مبين في الجدول رقم (٤-١).

10.3 عينة الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية العينة العشوائية الطبقية التناسبية، لأنها تتناسب مع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى ذلك، فإن العينة العشوائية الطبقية التناسبية المستخدمة تضمن أن العينة ستشمل الخصائص المحددة التي تم إدراجها في العينة (Creswell, 2012, 209). كما يوفر هذا النوع من الدراسة تقنية أخذ العينات فرصًا متساوية لكل من تم اختيارهم كعينة.

اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، وبلغ حجم عينة الدراسة الممثل للمجتمع (n=235) مديرًا بحسب جدول العينات واعتمادًا على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (Sekaran & Bougie, 2016, 263).

ومن أجل زيادة دقة النتائج ولضمان أن العينة تمثل المجتمع وتحسبًا لنسبة الاسترداد قام الباحثون بتوزيع (260) استبانة على عينة الدراسة استرجع منها (251) استبانة منها (247) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (95%) من عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (١).

جدول(١) مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم الشركة	العاملين في الإدارة العليا والوسطى	حجم العينة من كل شركة
1	الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة (زين)	289	١٣٣
2	البتراء الأردنية للاتصالات المتنقلة (أورانج)	186	٨٥
3	شركة أمنية للهواتف المتنقلة (أمنية)	92	٤٢
	المجموع	567	٢٦٠

10.4 وحدة التحليل:

فيما يتعلق بوحدة التحليل في الدراسة الحالية، فقد تكونت من جميع الموظفين في مستويات الإدارة العليا الوسطى لشركات الاتصالات الأردنية (زين، وأورانج، وأمنية).

10.5 صدق أداة الدراسة/ صحة الأداة:

ترتبط دقة النتائج التي توصلت اليها الدراسة بشكل رئيس بمدى صحة ومصداقية أداة الدراسة؛ حيث تعتبر صحة، أو مصداقية أداة الدراسة من ضمن الشروط الرئيسة الواجب توافرها في كل أداة دراسة، وللتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الأكاديميين، وتم الأخذ بالملاحظات الواردة والتعديلات.

10.6 اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات/ موثوقية أداة الدراسة وفقًا لمتغيرات الدراسة وإجابات الأفراد المبحوثين بما يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقدرات الديناميكية، والتوجهات الإستراتيجية، والأولويات التنافسية؛ من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha Cofficient).

جدول رقم (٢) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة		
الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	البعد الأول: قدرات الاستجابة	.911
2	البعد الثاني: قدرات التعلم	.883
٣	البعد الثالث: قدرات إعادة التكوين	.871
٤	البعد الرابع: قدرات الاستشعار	.883
# القدرات الديناميكية		.939
١	البعد الأول: الجودة	.875
٢	البعد الثاني: المرونة	.884
٣	البعد الثالث: الابتكار	.846
٤	البعد الرابع: التكلفة	.891
٥	البعد الخامس: التوصيل	.847
# الأولويات التنافسية		.944
# التوجهات الإستراتيجية		.925

تشير نتائج جدول رقم (٢) أن قيم معامل الثبات/ الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة الحالية قد تراوحت ما بين (٩٢٥.) كأدنى قيمة لبعد (التوجهات الإستراتيجية)، و(944.) كأعلى قيمة لبعد (الأولويات التنافسية)، كما يلاحظ أن جميع قيم كرونباخ ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا المقبولة لأغراض التحليل الإحصائي؛ وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.70) وهذا يعد مؤشرًا على التناسق بين فقرات أداة الدراسة وموثوقيتها؛ حيث يمكن الاعتماد عليها كإجراء تحليلي الإحصائي.

وتعتبر قيمة معامل الثبات التي تكون أقل من (0.60) نسبة ضعيفة، أما إذا كانت القيمة في حدود (0.70) نسبة مقبولة، فيما إذ تجاوزت (0.80) فتعتبر قيمة جيدة (Sekaran&Bougie, 2016, 184). وبناء على ما ورد، فإن قيم معاملات الاتساق الخاصة بأداة الدراسة الحالية تعتبر مؤشرات مقبولة وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

10.7 اختبار ملاءمة أنموذج الدراسة:

تم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وتحليل الاختبار الخطي المتعدد لمتغيرات الدراسة المستقلة، و اختبار الارتباط الذاتي للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار؛ لاختبار مدى ملاءمة أنموذج الدراسة الحالية لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المختلفة، وذلك كما يلي:

10.8 اختبار الارتباط الخطي

تشير ظاهرة الارتباط الخطي إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر؛ مما يعمل على تضخيم قيمة R2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب قيمة معامل تضخم التباين عند كل متغير حسب الفرضية التي تم اختبارها، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول(٣) نتائج اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	Tolerance
البعد الأول: قدرات الاستجابة	2.394	.418
البعد الثاني: قدرات التعلم	2.720	.368
البعد الثالث: قدرات إعادة التكوين	2.165	.462
البعد الرابع: قدرات الاستشعار	1.957	.511

تبين نتائج الجدول رقم (٣) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) جميعها كانت أكبر من العدد (1) وأقل من العدد(10) ، كما يتبين من نتائج الجدول أن قيم التباين المسموح به (Tolerance) جميعها كانت أكبر من القيمة (0.10)؛ مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة الحالية (Sekaran & Bougie, 2016, 316).

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل.

جدول(4) مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون) للمتغيرات المستقلة(الفرعية)

المتغير	قدرات الاستجابة	قدرات التعلم	قدرات إعادة التكوين	قدرات الاستشعار
قدرات الاستجابة	1.000			
قدرات التعلم	.717**	1.000		
قدرات إعادة التكوين	0.608**	0.697**	1.00	
قدرات الاستشعار	0.638**	0.616**	0.696**	1.00
(**) عند مستوى دلالة0.01				

وتم استخدام مصفوفة ارتباط بيرسون للكشف عن مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة، ويبين الجدول (٤) مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة المستقلة، حيث كانت قيم معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة (القدرات الديناميكية) جميعها قيمًا ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة ٠,٠١ (**)، وهذا مؤشر على عدم وجود الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة.

ويشير الجدول(٤) أن الارتباط بين المتغيرات المستقلة الفرعية يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث إن قيمة معامل الارتباط جميعها أقل من (0.80) والذي يعتبر مؤشرًا على أن عينة الدراسة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد للمتغيرات المستقلة.

11. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أبعاد المتغير المستقل: القدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة: قدرات الاستجابة، قدرات التعلم، قدرات إعادة التكوين، قدرات الاستشعار.

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية القدرات الديناميكية "المتغير المستقل"

رقم الفقرة	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	قدرات الاستجابة	3.957	.617	1	مرتفعة
2	قدرات التعلم	3.941	.599	2	مرتفعة
٣	قدرات إعادة التكوين	3.918	.542	3	مرتفعة
٤	قدرات الاستشعار	3.740	.631	4	مرتفعة
القدرات الديناميكية		3.718			مرتفعة

نلاحظ من الجدول (٥) أن المتوسط العام للقدرات الديناميكية من حيث الأهمية النسبية مرتفع حيث بلغ المتوسط العام (3.718) حيث جاء متغير قدرات الاستجابة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.957) وانحراف معياري(617.) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء متغير قدرات الاستشعار بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.740) وبانحراف معياري(631.) وبأهمية نسبية مرتفعة.

أبعاد المتغير التابع: الأولويات التنافسية بأبعادها المختلفة: الجودة، المرونة، الابتكار، التكلفة، التوصيل.

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الأولويات التنافسية "المتغير التابع"					
رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الجودة	3.684	.569	٥	مرتفعة
2	المرونة	3.703	.657	٢	مرتفعة
3	الابتكار	3.685	.679	٤	مرتفعة
4	التكلفة	3.699	.628	٣	مرتفعة
5	التوصيل	3.787	.623	١	مرتفعة
الوسط العام (الأولويات التنافسية)		3.754			مرتفعة

يوضح الجدول (6) أن المتوسط العام للأولويات التنافسية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.754). وقد جاء بعد (التوصيل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.787) وبانحراف معياري (623.) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء بعد (الجودة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.684) وبانحراف معياري (569.) وبأهمية نسبية مرتفعة.

المتغير الوسيط: التوجهات الإستراتيجية:

الوسط العام	3.871			مرتفعة

يوضح الجدول(٧) اعلاه أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجهات الإستراتيجية قد تراوحت بين (3.99 - 3.53) وجاءت الفقرة الثانية" تواكب الشركة كافة التطورات التكنولوجية التي تحدث في بيئتها التنافسية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري بلغ (786.) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة الثانية عشرة " تناقش الشركة بانتظام إستراتيجيات المنافسين المتبعة في الأسواق المختلفة " في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.53) وبأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري (892.).

بصورة عامة فإن المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير بلغت(٣,٨٧١) مما يشير إلى أن الأهمية النسبية لمتغير التوجهات الإستراتيجية جاءت مرتفعة كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (856. - 800.) التي تشير إلى وجود تجانس بإجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة.

11.2. اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات، حيث أخضعت الفرضية الرئيسة الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي والمتدرج، كما أخضعت الفرضيات المتفرعة عنها

لتحليل الانحدار الخطي البسيط. أما الفرضية الرئيسة الثانية فقد تم اختبارها باستخدام تحليل المسار (path Analysis) بالاستعانة ببرمجية (Amos) والمدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ من أجل التحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعاده (قدرات الاستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة, والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل) في شركات الاتصالات الأردنية.

الجدول(٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي للفرضية الرئيسة الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coeffecient				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	درجة الحرية Df	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig t
الأولويات التنافسية	.736	.541	71.366	4	0.000	قدرات الاستجابة	.124	.062	1.995	.047
						قدرات التعلم	.092	.068	1.345	.180
						قدرات إعادة التكوين	.156	.067	2.307	.022
						قدرات الاستشعار	.418	.055	7.587	.000

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي والمتدرج، وجاءت النتائج كما يلي:

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

يفسر نتائج الجدول (8) أن معامل الارتباط (R = 0.736) يشير إلى أن هنالك ارتباطا موجبا بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة للقدرات الديناميكيةفي المتغير التابع الأولويات التنافسية هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (٧١,٣٦٦)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد (R^2= 0.541) وهي تشير إلى أن (54.1%) من التباين في (الأولويات

التنافسية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (القدرات الديناميكية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (قدرات الاستجابة) قد بلغت (0.124)، وبخطأ معياري مقداره (0.062) وأن قيمة t عنده هي (1.955)، وبمستوى دلالة Sig) (0.047 =، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (قدرات التعلم) قد بلغت (092.) وبخطأ معياري مقداره (068.) وأن قيمة t عنده هي (1.345)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، أما قيمة B عند بعد (قدرات إعادة التكوين) قد بلغت (156.), وبخطأ معياري مقداره (068.) وأن قيمة t عنده هي (2.307)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، أما قيمة B عند بعد (قدرات الاستشعار) قد بلغت (418.), وبخطأ معياري مقداره (055.) وأن قيمة t عنده هي (7.587)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0.05) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعاده (قدرات الاستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة, والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل) في شركات الاتصالات الأردنية".

الفرضية الرئيسة الثانية:

Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0.05) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها مجتمعة في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال التوجهات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

وقد هدفت هذه الفرضية لتحديد الدور الوسيط للتوجهات الإستراتيجية على العلاقة بين أبعاد القدرات الديناميكية والأولويات التنافسية، وقد تم اختبار موائمة النموذج (Model Fit) قبل البدء في التحليل وكانت النتائج كما يلي:

الجدول(9): ملخص مواءمة النموذج					
ملائمة النموذج Model Fit					
البيان	Chi^2 المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	GFI مؤشر مواءمة الجودة	CFI مؤشر المواءمة المقارن	RAMSEA الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي
القدرات الديناميكية بدلالة أبعادها مجتمعة في الأولويات التنافسية	53.372	٠,٠٠٠	0.959	0.981	0.071

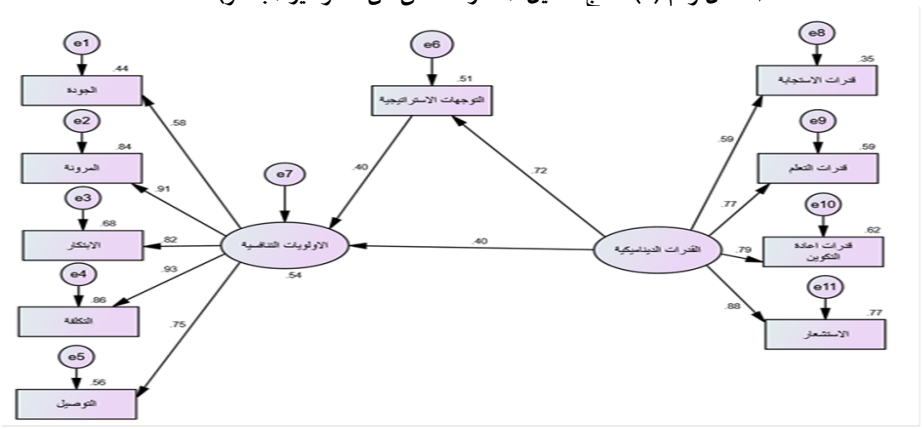
GFI/Good ness of Fit Index مؤشر مواءمة النموذج

CFI/Comparative Fit Index مؤشر المواءمة المقارن

RAMSEA/ Root Mean Square Error of Approximation الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي من الجدول (٩) أن قيمة (53.372) =Chi2 وهي ذات دلالة معنوية حيث كان مستوى المعنوية (sig= 0.000) وهي أقل من 0.05 كما أن مؤشر مواءمة الجودة (GFI=0.959) ومؤشر المواءمة المقارن (CFI=0.981) والقيمتان تقتربان من الواحد الصحيح, كما تبين أن مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي (RAMSEA= 0.071) والذي يقترب بشكل ملحوظ إلى الصفر وكل ما سبق يؤكد مواءمة النموذج للاختبار والشكل رقم (٢) يبين نتائج تحليل المسار.

الشكل رقم (2) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر غير المباشر)



ويتبين من الارقام المثبتة على الشكل أوزان الانحدار المعيارية Standarized Regression weights المتمثلة بالأسهم (←)، كما يظهر في الشكل مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple regression مع المؤشرات المختلفة للبراعة المنظمية، وكذلك فيما يتعلق بالمتغيرات المقاسة Measurable Variable

جدول(10): نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسة الرابعة

البيان	الأثر المباشر المعياري	الأثر غير المباشر المعياري	الأثر الكلي المباشر المعياري
القدرات الديناميكية ← الأولويات التنافسية	٠,٣٣٩	٠,٢٨٣	٠,٦٨٢
القدرات الديناميكية ← التوجهات الإستراتيجية	٠,٧١٧		
التوجهات الإستراتيجية ← الأولويات التنافسية	٠,٣٩٦		

يوضح الجدول (5-28) أن الأثر المباشر المعياري للقدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة على الأولويات التنافسية قد بلغ (0.339) كما تبين أن الأثر المباشر المعياري للقدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة في التوجهات الإستراتيجية قد بلغ (0.717)، وأن الأثر المباشر المعياري للتوجهات الإستراتيجية في الأولويات التنافسية قد بلغ (0.396)، وجميعها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) واعتمادا على ما سبق فقد ظهر أن الأثر غير المباشر المعياري للقدرات الديناميكية بأبعادها في الأولويات التنافسية بوجود التوجهات الإستراتيجية قد بلغ (0.283) وعليه نستطيع القول أن وجود التوجهات الإستراتيجية استطاع أن يفسر (28.3%) من التباين الأولويات التنافسية وأخيرا يظهر الجدول (١٠) أن الأثر الكلي المعياري بوجود التوجهات الإستراتيجية قد أصبحت (68.2%) واستنادًا إلى ما سبق من نتائج فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الرابعة ونقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها مجتمعة في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال التوجهات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية".

12. النتائج والتوصيات

12.1 نتائج تحليل واختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة الحالية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرات الاستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل) في

شركات الاتصالات الأردنية حيث اتضح أن قيمة معامل التحديد (R2= 0.541)مما يعني أن القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) قد فسرت ما نسبته (٥٤,١%) من التباين في الأولويات التنافسية بأبعادها (الجودة, والمرونة، والابتكار، والتكلفة، والتوصيل). مما يشير إلى أهمية جميع أبعاد القدرات الديناميكية في تحسين وتعزيز الأولويات التنافسية لدى شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

أظهرت نتائج تحليل المسار وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها مجتمعة في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال التوجهات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية أن الأثر المباشر المعياري للقدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة على الأولويات التنافسية قد بلغ (0.339) كما تبين أن الأثر المباشر المعياري للقدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة في التوجهات الإستراتيجية قد بلغ (0.717)، وأن الأثر المباشر المعياري للتوجهات الإستراتيجية في الأولويات التنافسية قد بلغ (0.696)، وجميعها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) واعتمادًا على ما سبق فقد ظهر أن الأثر غير المباشر المعياري للقدرات الديناميكية بأبعادها في الأولويات التنافسية بوجود التوجهات الإستراتيجية قد بلغ (0.283) وعليه نستطيع القول أن وجود التوجهات الإستراتيجية استطاع أن يفسر (28.3%) من التباين الأولويات التنافسية.

13. الاستنتاجات:

1) يمكن استخدام القدرات الديناميكية لتطوير الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية طويلة الأجل، وبالتالي يمكن أن تكسب المنظمات عائدًا تنافسيًا عندما تكون بحوزتها موارد أو كفاءات، ولكن بدون إمكانات ديناميكية لا يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية إلا لفترة قصيرة من الزمن، حيث يتيح استخدام القدرات الديناميكية الفرصة لتحقيق أرباح جيدة على المدى الطويل وسيشعر المديرون بالفرص المتاحة في المنظمة بشكل ديناميكي.
2) القدرات الديناميكية تجعل الموارد أكثر تنظيمًا وإبداعًا ومن المرجح أن توفر الشركات الميزة التنافسية التي تبحث عنها، من خلال إنشاء مهارات عالية المستوى تتجاوز المهارات الوظيفية الإستراتيجية والتشغيلية، والتي تعد ضرورية أثناء تحديد الأهداف الإستراتيجية
3) تساهم القدرات الديناميكية في تعزيز مجموعات المهارات التشغيلية المطلوبة لتطوير

منتجات قياسية جديدة أو عمليات تطوير الخدمات الجديدة.

4) تهدف الأولويات التنافسية إلى دعم إستراتيجية العمل التي تركز على العمليات، حيث تهدف فكرة التوافق في مجال إستراتيجية العمليات إلى ضمان تماسك القرارات الإستراتيجية مع الأولويات التنافسية التي تختارها المنظمات.
5) تختار المنظمات وتحدد أولوياتها التنافسية بناءً على الإستراتيجيات والأهداف التجارية قصيرة الأجل وطويلة الأجل من أجل الحصول على ميزة تنافسية.
6) تعمل الأولويات التنافسية كقدرات إستراتيجية من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية واكتسابها والتي يتم التعبير عنها من حيث التكلفة والجودة والابتكار والمرونة والتوصيل.
7) تساهم التوجهات الإستراتيجية في تحديد غرض الشركة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، وبالتالي ينبغي على القادة الإستراتيجيين صياغة بيان واضح وواقعي حول سبب وجود المنظمة وما يميزها عن غيرها.

14. التوصيات:

وفقا للاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة الحالية فإنها توصي بما يلي:

1) ضرورة تعزيز القدرات الديناميكية (القدرات الاستجابية، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) لما لها من قدرة في التأثير على التوجهات الإستراتيجية والأولويات التنافسية.
2) ضرورة استخدام شركات الاتصالات الأردنية أبعاد القدرات الديناميكية في حل المشكلات بشكل منهجي والتي تشكلت بسبب ميلها إلى الإحساس بالفرص والتهديدات، واتخاذ قرارات موجهة نحو السوق وفي الوقت المناسب تغيير قاعدة مواردها.
3) ضرورة تعزيز تبني شركات الاتصالات الأردنية أبعاد القدرات الديناميكية من أجل الحفاظ على القدرة التطورية للشركة من خلال دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح التنافسي.
4) ضرورة استخدام وممارسة شركات الاتصالات الأردنية أنماطًا مختلفة للقدرات الديناميكية من خلال الآليات التالية:
   - التعرف على الفرص والأفكار الريادية من قبل الإدارة العليا.
   - اللحاق بالركب السريع من خلال اكتساب التكنولوجيا والتعلم.
   - التفوق على المنافسين من خلال ابتكار المنتجات عالمية.

5)ضرورة أن تدرك شركات الاتصالات الأردنية كيفية اختيار التوجه الإستراتيجي لها من خلال اتباع إستراتيجية واضحة ومفهومة من قبل جميع الموظفين مثل التوجه الريادي، والتوجه السوقي، والتوجه التفاعلي، والتوجه نحو المنافسين، والتوجه نحو العملاء.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

جندب ، عبدالوهاب أحمد (٢٠١٣) ، أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والتسويقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي ، دراسة تطبيقية على شركات الصناعية الغذائية في اليمن ، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*،٢ (٣)،عمان ، الأردن .

الحمداني، حاتم علي عبدالله (٢٠١٨). أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعينة تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*. (٤٥) ١٠٥-١٣٠.

سهير، عادل حامد وصفاء، كامل حنان. (٢٠١٩). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, ٢٥ (١١١), ١٣٨-١٣٨. DOI: 10.33095/jeas.v25i111

عبدالرزاق، خالدية مصطفى، عباس، أحمد سامي، وأحمد، حميد علي (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. *المجلة العربية للإدارة*. ٣٩(١) ٦٥-٩٢.

المراجع باللغة الإنجليزية:

Agarwal, R., & Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. *Decision sciences*, *40*(3), 431-475. DOI: 10.1111/j.1540-5915.2009.00236.

Alaoun, N. Y. (2018). *The Effect of Total Quality Management Practices on Competitive Priorities of Telecommunication Companies in Qata. (*Doctoral dissertation, Middle East University).

Aloulou, W. J. (2019). Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances: Insights from Saudi industrial firms. *European Journal of Innovation Management*, *22*(2), 257-280. DOI: 10.1108/EJIM-05-2018-0092.

Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Impact of Knowledge Sharing on Competitive Priorities: The Moderating Role of Social Media (An Applied Study in Jordanian Telecommunication Companies). *International Business Research*, *10*(10), 113-125. DOI: 10.5539/ibr.v10n10p113.

Alzoubi, H. M., Ahmed, G., Al-Gasaymeh, A., & Al Kurdi, B. (2020). Empirical study on sustainable supply chain strategies and its impact on competitive priorities: The mediating role of supply chain collaboration. Management Science Letters. https:// doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.008.

Awwad, A., Al Khattab, A., & Anchor, J. R. (2010). *Competitive priorities and competitive advantage in*

Jordanian manufacturing. Working Paper. Emerging Markets Research. Group University of Huddersfield, Huddersfield, UK. (Unpublished).

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2009). *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Bouranta, N., & Psomas, E. (2017). A comparative analysis of competitive priorities and business performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *66*(7), 914-931. DOI: 10.1108/IJPPM-03-2016-0059.

Brady, M., & Walsh, A. (2007). Setting strategic direction: a top down or bottom up process?. *Business Strategy Series*, *9*(1), 5-11. DOI: 10.1108/17515630810850064.

Chuang, M. Y., Chen, C. J., & Lin, M. J. J. (2016). The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity. *Management Decision*, 54(6), 1443-1463. DOI:10.1108/MD-11-2015-0485.

Chukwuemeka, O. W., & Onuoha, B. C. (2018). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants. *International Journal of Management Science and Business Administration*, *4*(3), 7-14. DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.43.1001.

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Darawong, C. (2018). Dynamic capabilities of new product development teams in performing radical innovation projects. *International Journal of Innovation Science*, *10*(3), 333-349. DOI: 10.1108/IJIS-07-2017-0060.

David R. F. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th edition. Pearson prentice hall.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, *21*(10‐11), 1105-1121. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11).

Favre, L. (2010). *Model Driven Architecture for Reverse Engineering Technologies: Strategic Directions and System Evolution*: Strategic Directions and System Evolution. igi Global.

Fuhl, F. (2006). *The influence factors of dynamic capabilities: The case of innovation speed at Korean Electronics Companies*. (Doctoral dissertation, Verlag nicht ermittelbar).

Ghosh, B., Kumuthadevi, K., & Jublee, D. (2016). Linkage among competitiveness, competitive advantage and competitive priority of apparel export firms at tirupur. *International Journal of Management Research and Reviews*, 6(8), 1012.

Guajarati, Damodar. N (2004). *Basic Econometric*. New York: McGraw-Hills, 359.

Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195.

Hosseini, A., Soltani, S., & Mehdizadeh, M. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *4*(2), 17. DOI:10.3390/joitmc4020017.

Idris, F., & Naqshbandi, M. M. (2018). Exploring competitive priorities in the service sector: evidence from India. *International Journal of Quality and Service Sciences*. DOI: 10.1108/IJQSS-02-2018-0021.

Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: *A Research Agenda. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(10), 310-319. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.371.

Jantunen, A., Ellonen, H. K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances–do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. *European Management Journal*, *30*(2), 141-155. DOI: 10.1016/j.emj.2011.10.005.

Jiang, W., Mavondo, F., & Zhao, W. (2020). The impact of business networks on dynamic capabilities and product innovation: The moderating role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(4), 1239-1266.

Khalib, L. H., Kassim, N. A., Ghazali, F. I., Jaafar, N., & Idris, A. (2015). Organizational Learning Capabilities (OLC) toward job satisfaction: A conceptual framework. *Academic Research International*, *6*(2), 169-180.

Kratz, S. J., Keating, M., & Wise, K. (2016). Strategic directions in practice-led research: rethinking research models in the creative arts. In *2016 Australian Council of University Art and Design Schools (ACUADS) Conference* (pp. 1-14).

Kumar, R., & Kumar, U. (2004). A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *19*(5), 310-319. DOI: 10.1108/08858620410549938.

Lin, Y. H., & Tseng, M. L. (2016). Assessing the competitive priorities within sustainable supply chain management under uncertainty. *Journal of cleaner production*, 112, 2133-2144. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.07.012.

Ndulu, B., Chakraborti, L., Lijane, L., Ramachandran, V., & Wolgin, J. (2007). Challenges of African growth: Opportunities, constraints, and strategic directions. The World Bank.

Naqshbandi, M., & Idris, F. (2012). Competitive priorities in Malaysian service industry. *Business Strategy Series*, *13*(6), 263-273. DOI: 10.1108/17515631211286100.

Nayak, A., Chia, R., & Canales, J. I. (2019). Non-cognitive microfoundations: understanding dynamic capabilities as idiosyncratically refined sensitivities and predispositions. *Academy of Management Review*, (ja). DOI: 10.5465/amr.2016.0253.

Phusavat, K., & Kanchana, R. (2007). Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand. *Industrial Management & Data Systems*, *107*(7), 979-996. DOI: 10.1108/02635570710816702.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage*: Creating and sustaining superior performance. simon and schuster.

Prajogo, D. I., & McDermott, P. (2011). Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), 465-483. DOI: 10.1108/09604521111159780.

Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94. DOI:10.5465/ame.2001.4251395.

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, *12*(1), 390-439. DOI: 10.5465/annals.2016.0014.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

Sum, C. C., Singh, P. J., & Heng, H. Y. (2012). An examination of the cumulative capabilities model in selected Asia-Pacific countries. Production Planning & Control, 23(10-11), 735-753. DOI:10.1080/09537287.2011.642135.

Syahdan, R., Djaelani, Y., & Mahdi, S. (2020). Strategic orientation and the performance of SMEs in Indonesia: The mediating role of access to finance. *Management Science Letters*, 10(5), 1151-1160.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, *28*(13), 1319-1350. DOI: 10.1002/smj.640.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*: Organizing for innovation and growth (Vol. 4). Oxford: Oxford University Press.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, *51*(1), 40-49. DOI:10.1016/j.lrp.2017.06.007.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy*. New Jersey: Prentice Hall.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic management and business policy*. Boston: pearson.

Yang, Q., Liu, Y., & Li, Y. (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), 505-517.DOI: 10.1108/JBIM-05-2018-0158.

أثر الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

عُلا مازن بريك*

تاريخ وصول البحث: ٢٠٢٢/٦/١٣م تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٢/٨/٢١م

الملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيقات الذكاء (التعلم الآلي، والتعلم العميق، ومعالجة اللغة الطبيعية، والرؤية الحاسوبية) الاصطناعي في الحد من مخاطر الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية،وقد تمَ جمع البيانات من مصادرها الأولية بالاعتماد على الاستبانة ثم توزيعها على عينة مكونة من (٥٦) إداريًا، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة لمتغيرات الدراسة، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والمتدرج لقياس أثر المتغير المستقل (الذكاء الاصطناعي) بأبعاده في الحد من مخاطر الاحتيال،

وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي بأبعاده مجتمعة في الحد من مخاطر الاحتيال، بينما أظهرت الفرضيات الفرعية وجود أثر لبعدي التعلم العميق ورؤية الحاسوب في الحد من مخاطر الاحتيال، بينما لم تُظهر نتائج الفرضيات الفرعية وجود أثر لبعدي التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية. وكانت أهم توصيات الدراسة هي حث البنوك على التوسع في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل أكبر لدمج تطبيقي التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية للحصول على الفوائد الكبيرة التي توفرها هذه التطبيقات على المستوى الرقابي والتشغيلي من خلال قدرتها على المساعدة في اتخاذ القرارات الائتمانية ومكافحة الجرائم المالية والاحتيال، ومن حيث دورها في تعزيز الأمن السيبراني والامتثال.

الكلمات المفتاحية: التعلم الآلي، التعلم العميق، رؤية الحاسوب، معالجة اللغة الطبيعية، الذكاء الاصطناعي، الاحتيال، البنوك التجارية الأردنية.

* باحثه.

The Impact of Artificial Intelligence on Reducing Fraud Risks in Jordanian Commercial Banks Listed on the Amman Stock Exchange

Abstract

The study aimed to determine whether artificial intelligence (AI) applications -such as computer vision, natural language processing, machine learning, and deep learning- could lower the risk of fraud in Jordanian commercial banks listed on the Amman Stock Exchange. The study population consisted of Jordanian commercial bank employees in the senior and middle departments. Data was gathered from primary sources via a questionnaire, and a sample of fifty-six administrators received it. Appropriate descriptive statistical techniques for the research variables have been applied. On the other hand, to assess the effect of the independent variable AI in lowering fraud risk, the following hypotheses were evaluated using multiple and graded regression analysis: The results of the sub-hypotheses indicated that the machine learning and natural language processing dimensions had no effect on the risk of fraud, but the deep learning and computer vision dimensions did.

The study's most significant recommendations were to push banks to further embrace AI applications that integrate machine learning and natural language processing to gain the substantial benefits that these tools offer at the operational and regulatory levels. These benefits include helping with credit decision-making, fighting financial crimes and fraud, and improving cyber-security and compliance.

١) المقدمة:

يعتمد مفهوم الذكاء الاصطناعي على تزويد الحاسوب بتقنيات تمكنه من معالجة البيانات وتحليلها والتعرف على ما تحويه من معلومات وعلاقات ما يمنحه القدرة على التعلم منها وإيجاد حلول واتخاذ قرارات وتنفيذ إجراءات عادة ما تتطلب ذكاءً بشريا (Pedro, 2021).

شهدت حقبة الخمسينيات انطلاقة مفهوم الذكاء الاصطناعي كمجال بحثي في البيئات الأكاديمية والتجارية وصولا إلى وقتنا الراهن الذي أصبح للذكاء الاصطناعي فيه تطبيقات عملية متعددة تساعد الإنسان على إيجاد حلول لمشكلات واقعية في بيئة الأعمال وبشتى القطاعات والمجالات الاقتصادية والإنسانية والاجتماعية.

قفد أخذت تطبيقات الذكاء الاصطناعي المتخصصة بالتوسع بشكل كبير والانتشار في العديد من القطاعات وخاصة القطاع الاقتصادي بمختلف أنواعه وبدرجات متفاوتة، ومثالًا على ذلك استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجالات الصحية كاستخدامه في تشخيص الأمراض كتحليل صور الأشعة والتصوير بالموجات، بالإضافة إلى مجالات تطوير الأدوية، وعمليات البحوث للأمراض الوراثية (World Health Organization, 2021)، بالإضافة إلى قطاع النقل وإدارة المرور والعمل على تخفيف الأزمات كما استخدمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في صناعة المركبات ذاتية القيادة (IEC Paper)، أما القطاع الصناعي فتم استخدام هذه التطبيقات في عمليات ضبط التصنيع بهدف تقليص نسبة الفاقد ورفع جودة الإنتاج، كما استخدمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات الصيانة التنبؤية. كما أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تستخدم في مجال الطاقة، البيئة، المنازل الذكية، تجارة التجزئة والتجارة الإلكترونية، الإعلام والدعاية، شبكات التواصل الاجتماعي، الدفاع والأمن، الفضاء، الزراعة، التعليم وغيرها.

بينما دخلت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في شتى المجالات الاقتصادية كان للمحاسبة الحظ الأكبر من استخدامها على الصعيد العالمي، ولأن المحاسبة هي الشريك الدائم لتكنولوجيا المعلومات ولأن هذين القسمين يعتبران البنية التحتية لأي مؤسسة أعمال بغض النظر عن طبيعة نشاطها. تأثرت المحاسبة بشكل كبير وخاصة بسبب استخدام المحاسبة الأنظمة المحوسبة في عمليات التسجيل وإعداد الدورة المحاسبية كاملة الأمر الذي خلق كما هائلًا من البينات المدخلة للأنظمة أو مخرجاتها والتي احتاجت لطرق تعامل جديدة وأكثر دقة وسرعة وكفاءة من الإنسان، وخاصة في ظل مخاطر الاحتيال التي تتعرض لها المؤسسات

سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، وتطور طرق هذا الاحتيال من خلال استخدام التكنولوجيا والتي فرضت على المؤسسات استخدام طرق تتماشى أو تحاكي التكنولوجيا المستخدمة للحد من المخاطر الخاصة بالاحتيال، ذات قدرة على الوصول والاطلاع على البيانات الضخمة والمحوسبة والمخزنة بطرق تكنولوجية حديثة كالسحابة مثلًا وخاصة في القطاعات الحساسة كقطاع البنوك والقطاعات المالية.

ويعتبر قطاع البنوك من القطاعات الأكثر قدرة على الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي، فعمل البنوك قائم على إنتاج وإدارة كمية كبيرة من البيانات التي يمكن أن يوظفها بشكل ذكي من خلال الذكاء الاصطناعي، وهو قطاع تُحدق في عمله الكثير من المخاطر وتحكمه الكثير من القوانين والأنظمة الدائمة التغير والتطور التي يتوجب عليه إدارتها والامتثال لها بشكل دائم وذكي، كما أنه من القطاعات الرائدة في حوسبة النظم وفي قدرته على توظيف التقنيات الحديثة وكل ذلك يلعب دورا أساسيا بنجاحه المؤسسي وانضباطه واتخاذه للقرارات الإدارية والاستثمارية الصحيحة، ومن هنا يأتي هذا البحث لإلقاء الضوء على التطبيقات المحتملة للذكاء الاصطناعي في مجال الحد من مخاطر الاحتيال.

٢) أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي قد يلعبه الذكاء الاصطناعي من خلال تطبيقاته في مجال المحاسبة والتي قد تنعكس على مخرجات العمليات المحاسبية كالتقارير المالية، والتي تعتبر العنصر الأهم لتقييم البنوك وتقييم أدائها في حال أن تلك التقارير قد تكون أكثر مصداقية، وتعكس نتائج الأداء الحقيقي لهذه الشركات، نتيجة تقليل التدخل البشري أثناء إعداد تلك التقارير أو ما قبل ذلك، والذي بدوره قد يقلل من احتمالية حدوث الاحتيال سواء على مستوى الإدارة وممارستها لإدارة الأرباح، أو على مستوى الموظفين كالاختلاس وسرقة الأصول، كما أن هذه الدراسة قد تسهم في مساعدة الحكومات والهيئات الرقابية المسؤولة عن حوكمة الشركات لإدراج بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات الرقابة الداخلية في البنوك الأردنية للحد من مخاطر الاحتيال، والذي يجعل مخرجات النظام المحاسبي أكثر فعالية وكفاءة، وبالتالي، رفع مستوى الثقة بين مستخدمي التقارير المالية ومعديها. تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة من الذكاء الاصطناعي في مجال المحاسبة، ومن النتائج التي سيتم التوصل إليها فإن هذه الدراسة

ستقدم مقترحات وتوصيات من شأنها حث القطاعات الأخرى على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

٣) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة وبشكل أساسي إلى اختبار دور الذكاء الاصطناعي من خلال اختبار بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية في بداية ٢٠٢٢. وعليه، فإن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في مجموعة من الأهداف وهي:
قياس أثر للذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية من خلال:

١)قياس أثر تطبيق التعلم الآلي (Machin Learning, ML)، في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

٢)قياس أثر تطبيق معالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing, NLP)، في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

٣)قياس أثر تطبيق التعلم العميق (Deep Learning, DL)، في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

٤)قياس أثر رؤية الحاسوب (Computer Venison, CV)، في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

٤) مشكلة الدراسة:

تعد الممارسات التي يتم من خلالها تنفيذ مخططات الاحتيال على مستوى المديرين أو الموظفين أحد أكبر المخاطر التي تهدد استمرارية المؤسسات المالية بشكل عام، الأمر الذي يدفع البنوك والهيئات التنظيمية والرقابية للقطاع بوضع وإيجاد حلول متطورة في الحد من مخاطر الاحتيال لضمان استمرارية البنوك وحماية أصوله وإيداعات العملاء وبياناتهم، لذا تقوم هذه الدراسة بتسليط الضوء على أهمية الذكاء الاصطناعي والأثر الذي قد ينتج من خلال استخدام بعض من تطبيقاته التي تقلل من التدخلات البشرية في مهنة المحاسبة والتي بدورها قد تحد من الاحتيال. لذا جاءت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: **هل يوجد أثر للذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاحتيال ؟**

٥)أسئلة الدراسة:

اعتمادا على التساؤل الرئيس هل يوجد أثر للذكاء الاصطناعي في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

١) هل يوجد أثر لتطبيق التعلم الآلي (Machin Learning, ML)، في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية؟

٢) هل يوجد أثر تطبيق التعلم العميق (Deep Learning, DL)، في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية؟

٣) هل يوجد أثر تطبيق معالجة اللغة الطبيعية (Natural language processing, NLP)، في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية؟

٤) هل يوجد أثر رؤية الحاسوب (Computer Venison, CV)، في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية؟

٦,١ فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ولتحقيق أهدافها تم وضع الفرضيات التي ستقوم الدراسة بفحصها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم العميق, معالجة اللغة الطبيعية, التعلم الآلي, الرؤية الحاسوبية) في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

يتفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعلم الآلة في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم العميق في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

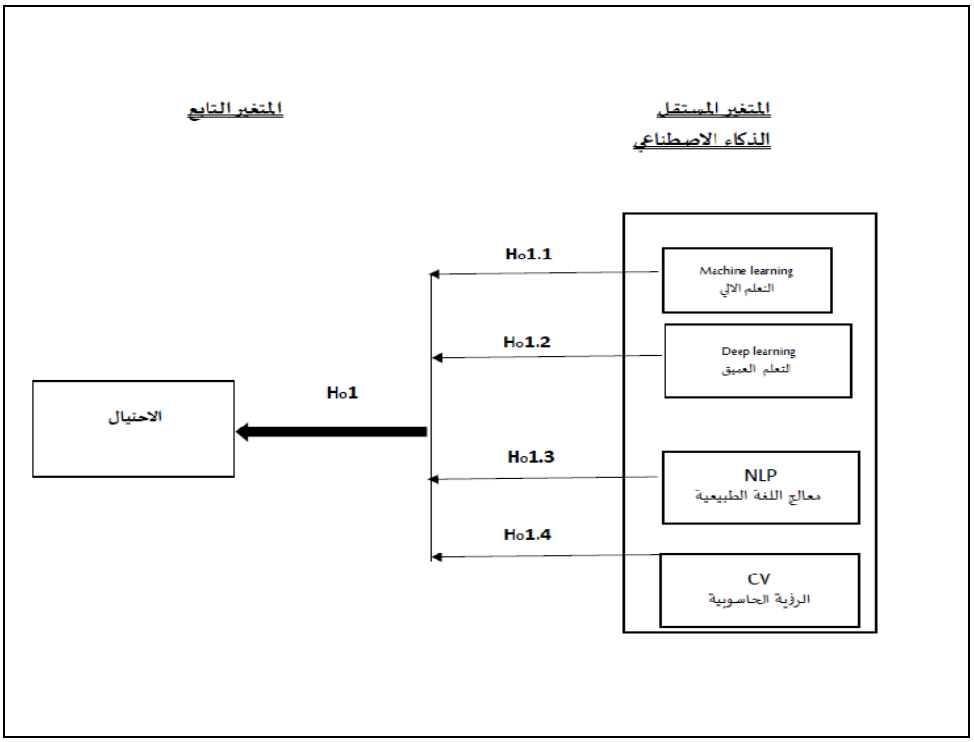
Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعالج اللغة الطبيعية في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرؤية الحاسوب في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

أنموذج الدراسة:

يشير الشكل (١) إلى أنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيرات المستقلة والتابعة وأبعاد كل متغير بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها.

الشكل رقم (١) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى الدراسات الآتية: (Antunes& Sousa, 2021) (Lennox & Wu, 2022)

المصطلحات المفاهيمية:

الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence:

عرف الاتحاد الأوروبي (٢٠١٨) الذكاء الاصطناعي كما يلي "يشير الذكاء الاصطناعي إلى الأنظمة التي تبدي سلوكًا ذكيًا من خلال تحليل بيئتها واتخاذ الإجراءات -بدرجة معينة من الاستقلالية لتحقيق أهداف محددة. يمكن أن تكون الأنظمة المستندة إلى الذكاء الاصطناعي قائمة على البرامج فقط، وتعمل في العالم الافتراضي.

الذكاء الاصطناعي في المحاسبة:

هي استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لحل مشاكل محاسبية معقدة وأتمتة العمليات الإجرائية بشكل يجعل النظام المحاسبي أكثر كفاءة.

التعلم الآلي (Machine Learning, ML) : هي الأنظمة الحاسوبية التي تستطيع التعلم بشكل ذاتي من البيانات وتطوير أدائها بشكل تلقائي دون تدخل الإنسان (Gellert, 2022).

التعلم العميق (Deep Learning, DL): هو نوع من التعلم الآلي الذي يستخدم الشبكات العصبية الصناعية للتعلم من خلال التجربة الناتجة لتعرضه لكم كبير جدًا من البيانات (Visvikis et al., 2019).

معالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing, NLP): هي الأنظمة الحاسوبية القادرة على فهم لغة الإنسان من خلال معالجة النصوص اللغوية المنطوقة والمكتوبة وتحليلها وفهم معناها (Chang et al.,2022).

رؤية الحاسوب (computer vision CV): هي الأنظمة الحاسوبية التي تستطيع معالجة وتحليل وفهم ما تحويه البيانات المرئية مثل الصور والفيديو (Raval et al., 2022).

الاحتيال: هي عملية التدخل المتعمد خلال مراحل إعداد التقارير المالية أو ما قبل ذلك، مستغلة المرونة المحاسبية في المعايير الخاصة في البنود التقديرية، كتأجيل الاعتراف بالإيراد أو تقديمها والاعتراف بالالتزامات غير المتكررة قبل موعد استحقاقها، وسرقة الأصول وإساءة استخدامها(Zaarour, 2017) .

حدود الدراسة:

الحدود العلمية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة أثر للذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم العميق، معالجة اللغة الطبيعية، التعلم الآلي، الرؤية الحاسوبية) في الحد من مخاطر الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية وعددها ١٣ بنكًا.

الحدود الزمانية: تتمثل بالمدة الزمنية المتوقعة لإنجاز الدراسة والمتمثلة في العام ٢٠٢٢/٢٠٢١.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الذكاء الاصطناعي Artificial intelligence:

مفهوم الذكاء الاصطناعي:

يشير مصطلح "الذكاء الاصطناعي" عمومًا إلى قيام برمجيات الحاسوب بمهام ترتبط عادة بذكاء الإنسان. أساس الذكاء الاصطناعي أو خوارزميات التعلم الآلي وهي سلسلة من التعليمات البرمجية يقوم معالج حاسوبي بتنفيذها للحصول على نتيجة ما (Raval et al., 2022).

الذكاء الاصطناعي مفهوم واسع لبناء آلات تحاكي ذكاء الإنسان ويتفرع عن هذا المفهوم العديد من التقنيات التي يجب تميزها وفهم العلاقة بينها.

الذكاء الاصطناعي في المحاسبة:

تسعى مؤسسات الأعمال بشكل حثيث لإدماج تقنية المعلومات بصلب عملها ليس بهدف الحصول على التقنية الأحدث والأفضل وإنما لتحقيق أهداف أساسية تتعلق بنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، وتقنية الذكاء الاصطناعي ليست استثناء من هذه القاعدة.

البيانات هي عماد المحاسبة وهي بنفس الوقت المادة الخام للذكاء الاصطناعي، لذلك فمن المتوقع والمأمول أن يسهم الذكاء الاصطناعي بحل مشاكل محاسبية معقدة، وأن يجعل النظام المحاسبي أكثر كفاءة، وأن يرفع من سوية دور المحاسب الذي عليه أن يتلاءم مع التقدم التقني.

فأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المحاسبة هو في مجال الحسابات الدائنة، حيث يكون للذكاء الاصطناعي القدرة على أتمتة عملية الحسابات الدائنة بالكامل ابتداء من قراءة الفاتورة وانتهاء بدفعها. كما ويكون الذكاء الاصطناعي قادرا على اكتشاف المدفوعات التي قد تتأخر ويقوم كذلك بتتبع الحالات المتكررة لتأخر المدفوعات (Ou & Zhang, 2021).

وكما تقوم شركات التدقيق بدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل معالجة اللغة الطبيعية في ممارسات التدقيق الخاصة بمراجعة المستندات مثل العقود والاتفاقيات والسندات للحصول على معلومات ضرورية لعملية التدقيق.

ومن التطبيقات الأخرى للذكاء الاصطناعي في المحاسبة هو الكشف عن الاحتيال حيث يستطيع الذكاء الاصطناعي اكتشاف الاحتيال المتعمد و/أو الناتج عن خطأ بشري. فمثلا يتم التحقق من المصروفات بطريقة آلية ويتم إرسال التنبيهات للحالات المشتبه بها، كما ويوفر النظام تلقائيًا وفي الوقت الفعلي المعلومات والتفاصيل المحاسبية ذات الصلة مثل السياسات والقواعد واللوائح المتبعة في هذه الحالات.

يدرس هذا البحث أثر الذكاء الاصطناعي في الاحتيال، ويفتح الباب للتوسع في دراسة الكيفية التي يتم من خلالها دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي بالأنظمة المحاسبية لمراقبة والكشف عن هذه الظاهرة (ICAEW, 2018) .

أبعاد الذكاء الاصطناعي:

التعلم الآلي:

يعتمد التعلم الآلي على استخدام الخوارزميات (Algorithms) القادرة على معالجة البيانات وتحليلها والتعلم منها بحيث تصبح الآلة قادرة على الوصول إلى استنتاجات من خلال الخبرة التي تكتسبها من البيانات التي تعرض عليها، وقد تزايد الاهتمام في التعلم الآلي بشكل أدى إلى دخول هذا العلم في مجال التطبيقات العملية (Brynjolfsson et al., 2018) الأمر الذي ناقشته دراسة Sharma et al. (2022) التي بينت أهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة بالتزامن مع النظم المحاسبية في بريطانيا، والتي قد توفر بعضا من المهام كتخزين البيانات بدلا من الترحيل إلى الأستاذ العام التقليدي والذي بدوره يقلل من التدخل البشري في هذه العملية، وبالتالي رفع مستوى أمن وحماية المعلومات وتخفيض مستوى مخاطر تدخل المديرين خلال مراحل إعداد البيانات المالية والذي بدوره يؤثر على جودة التقارير المالية ورفع

مستوى شفافيتها وعكسها لمستوى الأداء الحقيقي للشركات. كما وبينت دراسة Kim et al. (2022) التي سلطت الضوء على أهمية التعلم الآلي وإمكانية تخزين البيانات ومعالجتها داخل وحدات التخزين الخاصة به للحد من تعريضها لمخاطر النقل من وحدات التخزين إلى النظم المحاسبية وتعرضها لشكل من أشكال الاحتيال أو النسخ أو التسريب. والذي يدفعنا إلى التركيز أكثر في فهم هذه التقنيات وما هي المنافع التي يستطيع قطاع البنوك الذي يواجه بيئة ديناميكية وكمًّا هائلا من تدفق البيانات والمعلومات التي تتم معالجتها يوميًا وبشكل كبير، وما قد تضيفه مثل هذه التقنيات وما قد توفره من نفقات، بالإضافة إلى إمكانية الحد من مخاطر الاحتيال التي تحاول البنوك تخفيضها من خلال أنظمة رقابتها الداخلية وإدارة تلك المخاطر بشكل مستمر وحيوي، الأمر الذي يدفعنا إلى التفكير في التوجه نحو تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي بشكل عام والتعلم الآلي بشكل خاص.

التعلم العميق:

عُرف التعلم العميق (Deep Learning) كأحد فروع التعلم الآلي لكنه يختلف من حيث طريقة وآلية التعلم، حيث يعتمد التعلم العميق على صيغ حسابية أكثر تطورا وديناميكية تسمى بالشبكات العصبية الصناعية (Neural Networks, NN) مرتكزة على نظرية عمل الشبكة العصبية لدى البشر، ولكن بطريقة أقل تعقيدًا (Harbert, 2021). إن التعلم العميق يعد من التقنيات الأكثر تطورًا وعمقًا عن سابقه التعلم الآلي وكما يقوم بمهام أكثر تعقيدًا وخصوصية. وبين Zaarour And Dbouk (2017) أن التعلم العميق يعتبر أحد أهم التطبيقات الذكية وله دور رئيسي في الحد من الجرائم الإلكترونية أو التلاعب بالأرباح من خلال النظم المحاسبية الإلكترونية حيث يستطيع دراسة نمط وسلوك البيانات المالية التي قد تعكس توجهات الإدارة في إدارة أرباح المؤسسات، بينما سلطت دراسة Salameh And Lutfi (2021) الضوء على تأثير بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومنها التعلم العميق في الحد من الجرائم الإلكترونية في البنوك التجارية الأردنية، والتي بدورها أوصت على توفير مدونة سلوك مكتوبة توضح أخلاقيات العمل في المصارف التجارية، وقد تكمن أهمية من هذه الدراسة من خلال تركيزها على قطاع البنوك الأردني عينة الدراسة الحالية، مؤكدة وجود تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البنوك الأردنية بشكل عام والذي يعتبر دليلًا داعمًا على أن البنوك الأردنية تستخدم العديد من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملياتها المحاسبية والمالية. بينما أشار Bickley et al.(٢٠٢١) إلى جوانبِ أُخرى كضرورةِ مواكبةِ مهنة المحاسبة

للتّسارع والتطور التقني والتكنولوجي من خلال اندماج النظم المحاسبية بتقنيات الذكاء الاصطناعي وخاصّةً في التّسارع بتضخم حجم البيانات وخطورةِ المحافظةِ عليها، وبما أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي كالتعلم العميق توفر للأنظمة المحاسبية العديدَ من الإجراءات التكتيكية، كتصميْم الإستراتيجيات وتوليد القرارات من خلال مقارنةِ المدخلاتِ بالنتائج وبشكل أكثر دقّة من القرارات التي قد يتخذها المديرون البشر الذين يحتاجون إلى خبراتٍ عالية، كما أن المديرين قد يميلون خلال اتخاذ قرارتهم بما يخدم مصالحهم الشخصيةِ أو لمصلحةِ بعض الأطراف دون الأخرى، ويجب أن لا نهمل جانب التكاليف التي تكبّدها الشركة عند توظيف عدد من المديرين ذوي الخبرة مقارنة بتكاليف تطبيقات الذكاء ألاصطناعي.

وأضافت دراسة Cao et al. **(2022)** أنه مع اتجاه المؤسسات المالية البنكية وغير البنكية إلى التكنولوجيا، أصبحت بيئة هذه المؤسسات معقدة، وقد يعمل التعلم العميق على تحسين طرق الإنذار المبكر بالمخاطر المالية.

تطبيق معالجة اللغة الطبيعية NLP:

معالجة اللغة الطبيعية، والمختصرة باسم (**NLP**)، هو فرع من فروع الذكاء الاصطناعي الذي يمكن التفاعل بين أجهزة الحاسوب والبشر باستخدام اللغة الطبيعية. واللغة الطبيعية هي اللغة التي يتحدثها الناس ويكتبونها(Bickley et al., 2021) ، وتحاول تقنية معالجة اللغة الطبيعية (**NLP**) استخراج المعلومات من المدخلات اللغوية المنطوقة والمكتوبة. وهذه التقنية مهمة في مجال اكتشاف محاولات إدارة الأرباح حيث إن المراجعة والتدقيق لا ينبغي أن تقتصر فقط على القوائم المالية، ولكن يجب الأخذ بالاعتبار معلومات تتجاوز المعلومات المالية التقليدية حيث يمكن أن تكون هذه البيانات على شكل تسجيلات لمكالمات هاتفية أو محاضر اجتماعات مكتوبة أو مسجلة أو عقود وسندات مكتوبة، أو منشورات على وسائل التواصل الاجتماعي أو على الموقع الإلكتروني للشركة مما يتطلب فهمها باللغة الطبيعية (Coopmans et al., 2021). بينما قدمت دراسة Chang et al. (2022) أنموذجها المبني على معالجة اللغة الطبيعية (**NLP**) الذي يهدف إلى الكشف الدقيق عن الاحتيال والذي يستخدم واجهه للتعامل مع العملاء **chatbot** لمكافحة الاحتيال والتأكد من هوية العملاء من خلال تصنيف بصمتهم الصوتية. وقد أضاف Zheng (2022) أن الاحتيال المالي أصبح تهديدًا كبيرًا للمؤسسات المالية، بينما يُفرض على البنوك قواعد صارمة ولوائح لضمان شفافية

المعلومات وتزال عمليات الاحتيال تجد طرقًا للتغلب على الإشراف وخاصة من خلال المعاملات المرتبطة بالأطراف ذات الصلة، الأمر الذي قد تساهم تقنيات معالجة اللغة الطبيعية من معالجة بعض أنواعه، من خلال تحليل العلاقة بين البيانات النصية والمساعدة في الكشف عن التزوير من خلال تحليل السياق وفهم العقود والمعاملات المكتوبة أو المسموعة على حد سواء.

رؤية الحاسب:

تعبر رؤية الحاسب (Computer Vision, CV) عن قدرة الآلة على معالجة البيانات المرئية بشكل قد يساعد الإنسان في العديد من المجالات وخاصة الرقابية. وتتمكن رؤية الحاسب من التعامل مع الصور والفيديو الملتقطة وتقوم بمعالجتها وتخزنها رقميا. والتي تعتبر مصدرًا للبيانات لنظام الرقابة وإدارة المخاطر لدى البنوك حيث تدعم هذه التقنية أنظمة الأمن لدى البنوك بقدرتها على التعرف على الأشخاص أو مراقبة الكاميرات الأمنية والتعامل مع الصور الرقمية وإمكانية اكتشاف التزوير في العملات مثلًا (**Askary et al., 2018**)

الاحتيال (fraud):

والاحتيال نوعان: أولًا، احتيال الإدارة (إدارة الأرباح) أو الاحتيال من قبل موظفين غير إداريين والذي يكون مصمما لتحويل الأموال النقدية أو الأصول الأخرى مباشرة إلى المنفعة الشخصية للموظف. عادةً ما يتحايل الموظف على نظام الرقابة الداخلية للشركة لتحقيق مكاسب شخصية. إذا كان لدى الشركة نظام فعال للرقابة الداخلية، فيمكن عادةً منع أو اكتشاف عمليات الاختلاس أو السرقة، وعادة ما يتضمن احتيال الموظف ثلاث خطوات : Belfo & Trigo (2013)

(1) سرقة شيء ذي قيمة (أصل).

(2) تحويل الأصل إلى نموذج قابل للاستخدام (نقدًا).

(3) التستر على الجريمة حذرًا من كشفها.

(4) سرقة قوائم الجرد من قبل أمين المستودعات ليتمكن من سرقة المخزون.

ولكن لا ينطوي الاحتيال الإداري (إدارة الأرباح) عادة على السرقة المباشرة للأصول. قد تشارك الإدارة العليا في أنشطة احتيالية لرفع سعر الأسهم في السوق. يمكن القيام بذلك لتلبية توقعات المستثمرين أو للاستفادة من خيارات الأسهم التي تم تحميلها في حزمة تعويضات المديرين، وقد أطلقت لجنة مسؤوليات المراجعين للاحتيال أن الاحتيال غالبًا ما

ينطوي على ممارسات خادعة لتضخيم الأرباح أو لمنع الاعتراف إما بتخفيض أو رفع الأرباح. وعادةً ما يتضمن الاحتيال الإداري ذو المستوى الأدنى تحريفًا جوهريًا للبيانات المالية والتقارير الداخلية للحصول على تعويض أضافي، أو للحصول على ترقية، أو للهروب من عقوبة الأداء الضعيف. **يحتوي الاحتيال الإداري عادةً على ثلاث خصائص خاصة:**

١- يتم ارتكاب الاحتيال على مستويات إدارية أعلى من تلك من الرقابة الداخلية بشكل عام.

٢- ينطوي الاحتيال في كثير من الأحيان على استخدام البيانات المالية لخلق الوهم أن الشركة تتمتع بصحة أفضل وأكثر ازدهارًا مما هو عليه في الواقع.

٣- إذا كان الاحتيال ينطوي على اختلاس للأصول، فإنه غالبًا ما يدور في متاهة من المعاملات التجارية المعقدة، والتي غالبًا ما تنطوي على طرف ثالث ذي صلة.

تعتبر إدارة الأرباح أحد أهم مخاطر الاحتيال وخاصة أنها لا تندرج تحت الممارسات غير القانونية وتعتبر إحدى المعضلات الأخلاقية، وعرفها(Martinez and Carvalho (2019, 15 على أنها عملية التدخل المتعمد خلال مراحل إعداد التقارير المالية أو ما قبل ذلك، استغلاله المرونة المحاسبية في المعايير الخاصة في البنود التقديرية، كتأجيل الاعتراف بالإيراد أو تقديمها والاعتراف بالالتزامات غير المتكررة قبل موعد استحقاقها، وهنالك العديد من الأساليب والممارسات التي تهدف إلى التأثير على الأرباح المعلنة التي لا تعكس الأداء الفعلي للشركات لغايات قد تكون انتهازية.

بناءً على **International Financial Reporting Standard (IFRS)** أن الغاية الأساسية من الإفصاح المالي من خلال القوائم المالية الأربع هي إيصال ما يعكسه أداء الحقيقي للشركة للفترة المالية وعن قدرة هذه الشركة على الاستمرار وما قد قامت به الإدارة من تعظيم وتنمية موارد وأصول الشركة، كما يتحمل المُوكلون (المديرون) كل المسؤولية عن شفافية تلك المعلومة وبصورة قابلة للفهم والقياس والذي يجب على المديرين تأكيده في كتاب التفويض للمدقق الخارجي موضحين ومؤكدين صحة بياناتهم المالية وخلوها من أي تحريف جوهري ومن عكسها لحقيقة نشاط الشركة (Yusrianti & Satria, 2014). سلطت دراسة(٢٠١٨) Askary et al. الضوء على إمكانية وجود صلة كبيرة بين الموثوقية في مهنة المحاسبة ومخرجاتها من خلال تطوير مفهوم جودة الأرباح وملائمة المعلومات المحاسبية وقوة النظام الرقابي الداخلي ونزاهته، فالتالي، أن دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أنظمة الرقابة الداخلية قد

تساعد النظام المحاسبي على إنتاج مخرجات وتقارير مالية عالية الجودة، وبدورها أيضا تقلل من خاطر إدارة الأرباح انعكاسا لتقليل دور أو تحكم المديرين خلال فترة الإعداد. كما أضافت دراسة Kipp et al. (2020) التي أجريت على الشركات المدرجة في بورصة نازداك الأمريكية، إلى أن التطور في مجال تكنولوجيا الأعمال قد غير مفهوم الوكيل استنادا إلى نظرية الوكالة في وصف المديرين التنفيذين، لأن هذا المفهوم قد شكلا مختلفا من خلال الوكلاء المحوسبين (الأذكياء) الاصطناعيين، حيث يتم استبدال المديرين البشريين بمديرين محوسبين من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي، والذين بدورهم قد يشغلون دور الوكيل ملتزمين بأخلاقيات المهنة ومتخذين سلوكا أكثر أخلاقية لعدم وجود نوايا خاصة أو تحقيق أهداف تخص الحفاظ على وظائفهم أو قدرتهم على تحصيل نسب من الأرباح المرجوة مثلا، كما قامت هذه الدراسة بمقارنة بين تأثير الوكيل البشري بالوكيل المحوسب، والتي أظهرت نتائجها أن المديرين المحوسبين يقومون باتخاذ قرارات أكثر عقلانية ومدروسة بدقة عالية خلال إعداد التقارير المالية، كما أن المديرين المحوسبين يقومون بالحد من نشاط إدارة الأرباح ومنع المديرين من عملية توزيع مسؤولية أفعالهم الانتهازية للآخرين.

وعليه قد يكون لتطبيقات الذكاء الاصطناعي الأساسية كالتعلم الآلي والتعلم العميق ومعالجة اللغة الطبيعية والرؤية الحاسوبية أثر فاعل في الحد من العديد من المخاطر التي تواجه قطاع الأعمال ككل وقطاع البنوك بشكل خاص، حيث تتخصص كل تقنية على حدة في التعامل مع أنواع معينة من البيانات سواء كانت هذه البيانات مهيكلة أو غير مهيكلة، حيث تختلف العمليات الإجرائية التي تتم على البيانات المهيكلة عن الإجراءات والعمليات التي تتم على البيانات غير المهيكلة التي قد تعتبر عقبة على الأنظمة التقليدية وتحتاج إلى مراحل عمليات إضافية وعمليات ضبط وتأكد من عدم وجود احتيال من خلال تزوير هذه البيانات سواء كانت على شكل صور أو فيديو وملفات PDF أو فاكس وغيرها من أشكال البيانات غير المهيكلة والتي أصبحت تشكل عائقًا في حال اقتصار الأنظمة على التكنولوجيا التقليدية إن صح التعبير، بينما إدراج تقنيات الذكاء الاصطناعي في هذه الأنظمة كتقنيات داعمة تقوم بالعديد من المهام الإجرائية أو الوقائية والتحليلية التي تمكن هذه الأنظمة من التعامل والتفاعل مع شتى أنواع البيانات والتأكد من خلوها من الاحتيال كمدخلات لأنظمتها من جهة، وكون هذه التقنيات قادرة أيضًا على التحليل والتقييم وعمل التوقعات المستقبلية

للأداء من خلال قدرتها على دراسة سلوك البيانات الخاصة بالعملاء أو المستخدمين من جهة أخرى.

لذا قد تساهم هذه الدراسة بتسليط الضوء ولفت النظر إلى أهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي والعمل على فهم قدراتها وقياس منافعها مقابل تكلفتها وتوضيح دورها في شتى المهام داخل قطاع البنوك الأردني للحد من مخاطر الاحتيال ورفع مستوى جاهزية البنوك الأردنية للتصدي لأية مخاطر جديدة ناتجة عن التكنولوجيا والبيئة الديناميكية التي تعمل البنوك داخلها.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من المناهج الشائعة الاستخدام في الدراسات التطبيقية والميدانية، وذلك لدورها في وصف وتوضيح العلاقة بين المتغيرات، والاستدلال من تحليلها في إيجاد روابط علائقية فيما بينها. فقد تم استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة بشكل متكامل، في حين تم استخدام المنهج التحليلي في أثر الذكاء الاصطناعي في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع وعينة الدراسة من موظفي الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، حيث تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة، ولهذا تم توزيع (٦٥) استبانة بواقع (٥) استبانات في كل بنك لتشتمل على الدوائر الرئيسية التي لها علاقة بمتغيرات انموذج الدراسة، ولهذا تم توزيع الاستبانة على كل من المسميات (مدير عام، مدير مالي، مدير تكنولوجيا المعلومات، مدير دائرة المخاطر، مدير دائرة الموارد البشرية)، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (٦٠) استبانة كان منها (٤) استبانات غير قابلة للتحليل لتشابه الإجابات فيها وبذلك تكون نسبة الاسترجاع ٨٦,٢% وهي نسبة مقبولة إحصائيا.

الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للخصائص الشخصية والوظيفية			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	53.6
	أنثى	26	46.4
الدرجة الوظيفية	رئيس تنفيذي / مدير عام	8	14.3
	نائب مدير عام	8	14.3
	مدير دائرة	28	50
	نائب مدير دائرة	12	21.4
العمر	أقل من ٣٠ سنة	16	28.6
	من ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	.2	٧.٥3
	من ٤٠ سنة – أقل من ٥٠ سنة	13	23.2
	50سنة فأكثر	7	12.5
الدرجة الأكاديمية	بكالوريوس	36	64.3
	ماجستير	٩	١.١٦
	دكتوراة	11	19.6
المجموع		56	100%

يتبين من الجدول (١) وجود تقارب نسبي بين أفراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، مع وجود زيادة نسبية بسيطة في فئة (الذكور)، والتي بلغت (٥٣,٦%)، إنه لا يوجد فرق ذو أهمية نسبية عالية بين عدد الذكور والإناث أفراد العينة، الأمر الذي يتفق مع منهجية الأردن في تثقيف ودعم المسيرة الأكاديمية بشكل متساوٍ بين الذكور والإناث ومنح الفرص لهم بشكل عادل. ومن حيث الدرجة الوظيفية، حيث إن النسبة الكبرى هم (مديرو الدوائر) والتي بلغت (٥٠)، إن ارتفاع هذه النسبة يعود إلى كون أن الاعتماد الأكبر في القرارات على مدير الدائرة بحكم ارتباطهم المباشر بأقسام البنك المتعددة. ومن حيث العمر، فقد شكل أفراد عينة الدراسة ممن تراوحت أعمارهم بين (من ٣٠ سنة – أقل من ٤٠ سنة) النسبة الكبرى، والتي بلغت (٣٥,٧%)، وهذا قد يدل على اهتمام البنوك باستقطاب فئة الشباب للعمل لديها للاستفادة من مهاراتهم العلمية. وفيما يتعلق بالدرجة الأكاديمية، فقد تبين ارتفاع المستوى العلمي والمعرفي لأفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن النسبة الكبرى منهم حاصلون على المؤهل العلمي (بكالوريوس) والتي بلغت (٦٤,٣%)، وهذا يعود إلى أن البنوك

تسعى لاستقطاب أصحاب الكفاءات العلمية للعمل لديها، كونهم يمتلكون المعرفة العلمية التي تتناسب مع متطلبات العمل.

مصادر جمع البيانات

استندت الدراسة في جمع البيانات على المصدرين الآتيين:

أولًا: المصادر الثانوية، تشمل الكتب العربية والأجنبية والمقالات والمواقع الإلكترونية والدراسات السابقة والمجلّات العلمية والأبحاث المنشورة والنشرات الإحصائية التي تتناول مواضيع مرتبطة بمتغيرات الدراسة.

ثانيًا: المصادر الأولية، تمثلت هذه المصادر في توزيع الاستبانة التي تم إعدادها بالرجوع إلى المصادر الثانوية وبما يتلاءم مع أبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة، بالإضافة إلى الأخذ بآراء أصحاب الخبرة والاختصاص.

ولقياس اتجاهات وتقديرات أفراد العينة نحو الموافقة على فقرات الاستبانة، تم استخدام أسلوب القياس الإدراكي المستند على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale 5)، والمتمثل في (٥) إجابات يقابل كل منها تمثيلًا رقميًا لغايات التحليل، وكما يأتي:

الجدول (٢) اتجاه الموافقة والتمثيل الرقمي لها

اتجاه الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ولتحديد مستوى الأهمية النسبية لمحاور الاستبانة وفقراتها، تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة، وبتطبيق الصيغة الآتية:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{٥ - ١}{٣} = ١,٣٣$$

حيث صنفت الأهمية النسبية لثلاثة مستويات، وهي كما يأتي:

الجدول (٣) مستويات الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية المقابلة لها

مستوى الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	١ - أقل من ٢,٣٣	٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٦	٣,٦٦ - ٥,٠٠

الأساليب الاحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وهي كما يأتي:

١.مقاييس الإحصاء الوصفي، والتي تضمنت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية.

٢.معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

٣.معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ((Variance Inflation Factor (VIF)).

٤.تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج Multiple and Stepwise Linear Regression.

صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من اختبار أداة الدراسة إلى مدى ثباتها والتأكد من التماسك بين الفقرات وترابطها، واتسامها بدرجة من الموضوعية والدقة والوضوح، وإمكانيتها من الحصول على درجة ثبات نسيبًا في إجاباتها، وذلك من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient. الجدول (٤) يبين معامل الثبات لأبعاد الدراسة وقد تراوحت قيم ألفا بين (٠,٧١٤) كأدنى قيمة للتعلم الآلي كأحد أبعاد الذكاء الاصطناعي، و(٠,٩١٢) كأعلى قيمة لمتغيرين الذكاء الاصطناعي والحد من الاحتيال. يلاحظ أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا والمقبولة لأغراض التحليل الإحصائي إذ تعتبر قيمة ألفا أكبر أو يساوي (٠,٧٠) مقبولة في البحوث المتعلقة في العلوم الإدارية والإنسانية (النجار وآخرون، ٢٠١٣، ١٥١).

الجدول (٤) معامل الثبات لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الذكاء الاصطناعي	التعلم الآلي	٥	٠,٧١٤
	التعلم العميق	٥	٠,٧٤٣
	معالج اللغة الطبيعية	٥	٠,٧٤٣
	الرؤية الحاسوبية	٥	٠,٨١٥
	الذكاء الاصطناعي	٢٠	٠,٩١٢
الحد من الاحتيال	الحد من الاحتيال	٥	٠,٩١٢

ملاءمة نموذج الدراسة:

أولًا: اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

يتمثل اختبار النموذج الخطي العام ((General Linear Model (GLM) بالاستقلالية في المتغيرات، فيعد من أحد الفروض الأساسية التي تجعل هذا النموذج صالحًا للتطبيق، ومناسبًا لعملية تقدير المعلمات.

ولكي تتحقق استقلالية المتغيرات يجب التأكد من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تظهر المشكلة عندما يكون هناك تداخل كبير بين متغيرات الدراسة، يعني وجود ارتباط خطي عال (تام أو شبه تام) بين أبعاد المتغير المستقل، مما يؤثر سلبًا على دقة القياسات، إذ يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 بحيث تتجاوز قيمتها القيمة الفعلية (Gujarati et al., 2004).

وقد تم التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد من خلال احتساب معامل الارتباط بيرسون، عند متغيرات الدراسة، وكما يأتي:

الجدول (٥): مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون

الأبعاد	التعلم الآلي	التعلم العميق	معالجة اللغة الطبيعية	الرؤية الحاسوبية
التعلم الآلي	1.000			
التعلم العميق	٠,٨٣١**	1.000		
معالجة اللغة الطبيعية	٠,٧٢٥**	٠,٧٠٢**	1.00	
الرؤية الحاسوبية	٠,٥٧٠**	٠,٦١٦**	٠,٥٩٩**	١,٠٠
(**) عند مستوى دلالة ٠,٠١				

تشير نتائج الجدول أعلاه (٥) بخلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تتراوح بين جميع أبعاد الذكاء الاصطناعي باستثناء بُعد (التعلم الآلي) حيث بلغ ٠,٨٣١ وهي قيمة أكبر من (٠,٨٠)، وهذا يدل على عدم خلو البيانات من مشكلة الارتباط المتعدد.

اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

يظهر الجدول (٦) احتساب معامل تضخم التباين Variance InflationFactor أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل.

الجدول (٦) نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به		
الذكاء الاصطناعي	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
التعلم الآلي	٣,٧٢٣	٠,٢٦٩
التعلم العميق	٣,٧٣٢	٠,٢٦٨
معالجة اللغة الطبيعية	٢,٣٤٥	٠,٤٢٦
الرؤية الحاسوبية	١,٧٠٤	٠,٥٨٧

يشير الجدول (٦) إلى أن جميع قيم معامل تضخم التباين VIF كانت أقل من (١٠)، وباختبار معامل التباين المسموح به تبين أن جميع القيم كانت أكبر من (0.10) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد المتغير المستقل (Pevalin & Robson, 2009, 302).

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

الذكاء الاصطناعي والحد من الاحتيال:

يبين الجدول (٧) ملخصا للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للذكاء الاصطناعي ولأبعادها، حيث تبين ارتفاع مستوى اهتمام البنوك التجارية الأردنية المدرية في بورصة عمان بالذكاء الاصطناعي بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٥١)، وبالنسبة للأبعاد فقد جاءت بأهمية نسبية مرتفعة لجميع أبعاد الذكاء الاصطناعي، وكان أعلى متوسط حسابي لبعد معالجة اللغة الطبيعية والذي بلغ (٤,٣٦٦) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء بالمرتبة الثانية التعلم العميق والذي بلغ الوسط الحسابي (٤,٢٢٩) وبدرجة مرتفعة، في حين جاء التعلم الآلي بالمرتبة الثالثة والذي بلغ الوسط الحسابي (٤,٢٢٤) وبدرجة مرتفعة، وأخيرًا جاء الرؤية الحاسوبية بالرتبة الرابعة والأخيرة والذي بلغ الوسط الحسابي (٤,١٨٥) وبدرجة مرتفعة. أما ما يخص الاحتيال بين ملخص المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للكفايات الوظيفية ولأبعادها ارتفاع مستوى اهتمام البنوك التجارية الأردنية في الحد من الاحتيال بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٤٠). وقد تكون هذه النتيجة منطقية لأن معالجة اللغة الطبيعية أحد التطبيقات التفاعلية مع البيانات الأولية مثل مدخلات النظام الرقابي والمحاسبي الصوتية أو المكتوبة، حيث تعمل تقنية معالجة اللغة الطبيعية على التعامل مع هذه المدخلات كتحويل البيانات الصوتية غير المهيكلة إلى نص بحيث تصبح قابلة لإجراء العمليات عليها من خلال النظام المحاسبي مثلًا، أو تحويل الخطوط المكتوبة يدويا مثل التعهدات بالدفع أو الكمبيالات والعقود إلى معلومات مهيكلة قابلة للتحليل واستخلاص القرارات. أما ما يخص التعلم العميق فمن المتوقع أن

يحصل على متوسط أعلى من التعلم الآلي لقدرته المتقدمة على التعامل مع البيانات الضخمة التي عادة ما تتوفر لدى البنوك بشكل أكثر فعالية، والحصول من هذه البيانات على نتائج دقيقة وواضحة.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاصطناعي				
أبعاد المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
التعلم الآلي	٤,٢٢٤	٠,٤٧٧	٣	مرتفعة
التعلم العميق	٤,٣٣٤	٠,٤٩٧	٢	مرتفعة
معالجة اللغة الطبيعية	٤,٣٦٦	٠,٤٥٠	١	مرتفعة
الرؤية الحاسوبية	٤,١٨٥	٠,٥٦٠	٤	مرتفعة
الذكاء الاصطناعي	٤,٢٥١	٠,٤٢٩	------	مرتفعة
المتغير التابع				
الحد من مخاطر الاحتيال	٤,١٤٠	٠,٥٨٣	------	مرتفعة

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم العميق, معالجة اللغة الطبيعية, التعلم الآلي, الرؤية الحاسوبية) في الحد من مخاطر الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

الجدول (٨) أثر الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاحتيال					
المتغير التابع	المتغير المستقل	معاملات الانحراف المعياري Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	
		معامل B	الخطأ المعياري	معامل بيتا β	T المحسوبة	Sig. T
الحد من مخاطر الاحتيال	التعلم الآلي	٠,٢٥٣	٠,١٦٦	٠,٢٠٧	١,٥٢١	٠,١٣٤
	التعلم العميق	٠,٤٣٩	٠,١٦٠	٠,٣٧٥	٢,٧٥١	٠,٠٠٨
	معالجة اللغة الطبيعية	-٠,١٠	٠,١٤٠	-٠,٠٨	-٠,٠٧٤	٠,٩٤١
	الرؤية الحاسوبية	٠,٤٢٠	٠,٠٩٦	٠,٤٠٤	٤,٣٩٠	٠,٠٠٠
معامل الارتباط R		معامل التحديدR2		قيمةFالمحسوبة		Sig. F
٠,٨٦٤		٠,٧٤٧		٣٧,٥٧٤		0.000

يظهر الجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء الاصطناعي بأبعادها (التعلم الآلي، التعلم العميق، معالجة اللغة الطبيعية والرؤية الحاسوبية) في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.864) وهذا يدل على وجود علاقة بين الذكاء الاصطناعي والحد من الاحتيال. فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0.747) وهذا يعني أن الذكاء الاصطناعي قد فسرت ما نسبته (٧٤,٧%) من التباين في الحد من الاحتيال، وبلغت قيمة F (٣٧,٥٧٤) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في الحد من الاحتيال.

كما يبين جدول المعاملات بأن هناك تأثيرا لبعدي التعلم العميق، والرؤية الحاسوبية حيث بلغت قيمة B لبعد التعلم العميق (٠,٤٣٩) وبخطأ معياري (٠,١٦٠) وبلغت قيمة Beta (β=0.375) وقيمة T (٢,٧٥١) عند مستوى دلالة (Sig.=0.008)، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم العميق في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية"

وهذا قد يعود إلى خصائص التعلم العميق الذي يتميز القدرة على التعامل مع البيانات الضخمة التي تنتجها أنظمة البنوك، كما أن التعلم العميق قادر على حل المشكلات الأكثر تعقيدًا من التعلم الآلي

فيما بلغت قيمة B لبعد الرؤية الحاسوبية (٠,٤٢٠) وخطأ معياري (٠,٠٩٦) وبلغت قيمة Beta (β=0.404) وقيمة T (٤,٣٩٠) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000)، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الحاسوبية في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية"

ويمكن تبرير هذه النتيجة أن البنوك تعتمد بعد جائحة كرونا على بصمة العين وبصمة الإصبع وتميز الوجه في نظام الدخول المصرح به للموظفين والعملاء، كما أن نظام الرقابة في مباني البنوك ينتج كمًّا هائلًا من تسجيلات الفيديو والصور التي يقوم تطبيق رؤية الحاسب بتحليلها بشكل ذكي جدًا وتميز الأنشطة ذات العلاقة بالاحتيال، ومن الأشياء الأخرى التي أغفلتها البنوك بعد جائحة كرونا وهي قبول ايداع الشيكات عن بعد حيث يقوم البنك

باستقبال الشيك معززًا بصورة عن الوثائق الشخصية للعميل حيث يقوم تطبيق رؤية الحاسب بالتأكد من صحة هذه البيانات من خلال تحليلها ومقارنتها بقاعدة البيانات الخاصة به.

فيما لم يكن لبعدي التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية تأثير في الحد من الاحتيال حيث بلغت قيمة B لبعد التعلم الآلي (٠,٢٥٣) وبخطأ معياري (٠,١٦٦) وبلغت قيمة Beta (β=0.207) وقيمة T (١,٥٢١) عند مستوى دلالة (Sig.=0.134) وبمستوى معنوية غير دالة إحصائيًا، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى، والتي تنص على:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) للتعلم الآلي في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية"

قد يعزى ذلك إلى التوجه العام لدى البنوك بإحلال استخدامات التعلم العميق لقدرته الأعلى والأكثر تطورًا في ضبط عمليات الاحتيال ومكافحة غسيل الأموال وإضافة إلى قدرته على التحليل المالي لسنوات طويلة ورصد سلوك البيانات المالية مما يدعم اتخاذ القرارات الصعبة بشكل أدق..

وبلغت قيمة B لبعد معالجة اللغة الطبيعية (-٠,١٠) وبخطأ معياري (٠,١٤٠) وبلغت قيمة Beta (β=0.008-) وقيمة T (-٠,٠٧٤) عند مستوى دلالة (Sig.=0.941) وبمستوى معنوية غير دالة إحصائيًا. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، والتي تنص على:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لمعالجة اللغة الطبيعية في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية"

وقد يعزى ذلك لأن تطبيقات معالجة اللغة الحاسوبية لا تكون مدمجة بالأنظمة البنكية وخاصة بالحالات التي تكون اللغة السائدة هي اللغة العربية حيث إن بعض تطبيقات هذه التقنية غير متاحة باللغة العربية، ولا تزال تشكل كلفة عالية.

ولتحديد أي من أبعاد الذكاء الاصطناعي كان له الأثر الأبرز في الحد من الاحتيال، تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Linear Regression، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (٩): ترتيب أثر الذكاء الاصطناعي في الحد من مخاطر الاحتيال								
النموذج	الحد من مخاطر الاحتيال	B المعاملات	قيمة T المحسوبة	Sig T* مستوى الدلالة	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	Sig F* مستوى الدلالة
الأول	التعلم العميق	٠,٦٦٥	١٢,٧٣٤	٠,٠٠٠	٠,٧٩٠	٠,٦٢٤	٨٩,٥٨٩	٠,٠٠٠
الثاني	التعلم العميق	٠,٤٨٦	٨,٤٢٧	٠,٠٠٠	٠,٨٥٧	٠,٧٣٤	٧٣,١٤٩	٠,٠٠٠
	الرؤية الحاسوبية	٠,٣٦٨	٥,٩٩٤	٠,٠٠٠				
* التأثير دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)								

يوضح الجدول أعلاه (٩) ترتيب الذكاء الاصطناعي من حيث الأهمية والتأثير على الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان. حيث تبين أن بُعد (التعلم العميق) جاء في المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (٦٢,٤%) من التغير الحاصل في الحد من الاحتيال، وبالإضافة جاءت بالمرتبة الثانية بُعد (الرؤية الحاسوبية) للمتغير السابق في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير بمقدار (١١,٠%) لتصل إلى ما نسبته (٧٣,٤%). ويتبين من الجدول أن أثر الذكاء الاصطناعي كان معنويًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أهم النتائج والتوصيات:

النتائج:

بالاعتماد على تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

١-أظهرت نتائج الاحصاء الوصفي أن اتجاهات أفراد العينة كانت نحو الأهمية النسبية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي حيث احتل بعد (معالجة اللغة الطبيعة) في المرتبة الأولى ، كما جاء بعد(الرؤية الحاسوبية)في المرتبة الأخيرة، بالإضافة إلى أن جميع الأبعاد ظهرت بأهمية نسبية مرتفعة.

٢-أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي الأهمية النسبية المرتفعة اتجاهات أفراد العينة نحو سعي البنوك التجارية الأردنية للحد من الاحتيال، وهذا يؤكد اهتمام إدارات البنوك بجميع الإجراءات الرقابية والتي تحد من جميع الأساليب التي من الممكن أن يمارسها الموظفون والإدارة للاحتيال والتلاعب.

٣-أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاصطناعي مجتمعة في الحد من مخاطر الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية، حيث ظهر الأثر المعنوي عند كل من (التعلم العميق، الرؤية الحاسوبية) في حين لم يظهر الأثر المعنوي عند (التعلم الآلي، ومعالجة اللغة الطبيعية). وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (Salameh And

(Lutfi, 2021الذي أكد على قدرة التعلم العميق في الحد من الجرائم الإلكترونية في البنوك، وكما أن (Cao et al., 2022) أشار إلى أن التعلم العميق قد يعمل على تحسين طرق الإنذار المبكر بالمخاطر المالية التي تواجه المؤسسات المالية البنكية وغير البنكية.

٤-أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج أن أثر الأبرز لأبعاد الذكاء الاصطناعي قد ظهر عند بعد (التعلم العميق) والذي فسر ما نسبته (٦٢,٤%) من التباين في مخاطر الاحتيال ثم استطاع البعدان (التعلم العميق، الرؤية الحاسوبية) من تفسير ما نسبته (٧٣,٠٤) من التباين في مخاطر الاحتيال.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج تم صياغة التوصيات التالية:

- أن تقوم البنوك بمراجعة بيئتها الرقمية بما يؤهلها للاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي ويشمل ذلك وضع إستراتيجيات وسياسات فعالة في مجال إدارة البيانات والاستفادة منها.
- مراجعة سير العمليات ومواءمتها لإمكانيات الذكاء الاصطناعي من حيث التدقيق والأتمتة وتعزيز الامتثال.
- على البنوك إعادة النظر بمواردها البشرية من حيث إعادة التدريب والتأهيل والهيكلة ونشر الوعي وخلق ثقافة مؤسسية توائم التطور التقني في تسيير الأعمال.
- وضع خطة إستراتيجية لتدريب العاملين في البنوك التجارية لتأهيلهم للاستخدام الأمثل لتطبيقات الذكاء الاصطناعي
- كما أن على البنوك وضع خطط زمنية لتبني التقنيات الحديثة على نطاقات مدروسة ومحددة وبشكل متدرج بحيث تعظم الفوائد وتقلل المخاطر آخذة بعين الاعتبار حسن إدارة المخاطر الناجمة عن التكنولوجيا الحديثة والعمليات الرقمية.
- يجب أن تبدأ القطاعات الاقتصادية الأخرى بتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي لديها بما يوائم حجم الأعمال وبيتها.
- تغير الفكر العام لدى المجتمع وبيئة الأعمال أن الذكاء الاصطناعي قد يقلل من فرص العمل ويقلل عدد الموظفين لأن وجود تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى مؤسسات الأعمال تلغي بعض المهام التكرارية بشكل أكثر كفاءة ولكنها لاتحل مكان الإنسان، كما أنها تقوم بخلق

فرص عمل جديدة في حقول جديدة مثل مجال تجهيز البيانات وإعدادها بالشكل المناسب كمدخل ذي جودة عالية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وغيرها من فرص العمل الجديدة.

- كما يجب وضع خطط جديدة لدى الجامعات الأردنية في العديد من التخصصات سواء في علم الحاسوب أو في مجالات كليات الأعمال بفروعها كاملة بما يتناسق مع متطلبات السوق من حيث التعامل مع الذكاء الاصطناعي ومرحلة التحول الرقمي كتخصص الذكاء الاصطناعي في المحاسبة والتدقيق، ذكاء الأعمال، التكنولوجيا المالية، علم البيانات وغيرها من التخصصات التي أصبحت حاجة ملحة لسوق العمل المستقبلي.

المراجع:

أولًا: المراجع العربية:

النجار، فايز، النجار، نبيل والزعبي، ماجد (٢٠١٣). ***أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي.*** دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

-Antunes, M. J. & Sousa, S. A. D. (2021). ***Artificial Intelligence in the economic sector: prevention and responsibility. Artificial Intelligence in the economic sector: prevention and responsibility.*** Legal Institute of the Faculty of Law of the University of Coimbra, Portugal.

-Askary, S., Abu-Ghazaleh, N. & Tahat, Y. A. (2018, October). ***Artificial intelligence and reliability of accounting information.*** In Conference on e-Business, e-Services and e-Society (pp. 315-324). Springer, Cham.

-Belfo, F. & Trigo, A. (2013). **Accounting information systems: Tradition and future directions.** *Procedia Technology,* 9 (2013), 536-546

-Bickley, S. J., Macintyre, A. & Torgler, B. (2021). **Artificial Intelligence and big data in sustainable entrepreneurship.** *Working Paper, Center for Research in Economics, Management and the Arts (CREMA), Zürich*, (11), 1-40.

-Brynjolfsson, E., Mitchell, T. & Rock, D. (2018, May). **What can machines learn, and what does it mean for occupations and the economy.** *AEA Papers and Proceedings,* 108, 43-47.

-Cao, Y., Shao, Y. & Zhang, H. (2022). **Study on early warning of E-commerce enterprise financial risk based on deep learning algorithm.** *Electronic Commerce Research*, *22*(1), 21-36.

-Chang, J. W., Yen, N. & Hung, J. C. (2022). **Design of a NLP-empowered finance fraud awareness model: the anti-fraud chatbot for fraud detection and fraud classification as an instance.** *Journal of*

Ambient Intelligence and Humanized Computing, 1-17, available at: https://doi.org/10.1007/s12652-021-03512-2.

-Coopmans, C., Kaushik, K. R. & Martin, A. E. (2021). ***Hierarchical structure in language and action: A formal comparison.*** 1-25, https://doi.org/10.31234/osf.io/x59un

-Gellert, R. (2022). **Comparing definitions of data and information in data protection law and machine learning: A useful way forward to meaningfully regulate algorithms?.** *Regulation and Governance,* 16(1), 156-176.

-Gujarati, D.N. (2004). ***Basic Econometrics.*** (4th ed.), McGraw Hill, New York, USA.

-Harbert, T. (2021, February 1). ***Tapping the power of unstructured data. MIT Sloan School of Management.*** Available at: https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/tapping-power-unstructured-data

-ICAEW. (2018). ***Artificial intelligence and the future of accountancy.*** Available at: https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/technology/ thought-leadership/ artificial-intelligence-report.ashx

-Kim, J. B., Lee, J. J. & Park, J. C. (2022**). Internal control weakness and the asymmetrical behavior of selling, general, and administrative costs.** *Journal of Accounting, Auditing and Finance,* 37 (1), 259-292

-Kipp, P. C., Curtis, M. B. & Li, Z. (2020). **The Attenuating Effect of Intelligent Agents and Agent Autonomy on Managers' Ability to Diffuse Responsibility for and Engage in Earnings Management.** *Accounting Horizons,* 34(4), 143-164

-Lennox, C. S. & Wu, X. (2022). **Mandatory internal control audits, audit adjustments, and financial reporting quality: Evidence from China.** *The Accounting Review,* 97(1), 341-364.

-Martinez, A. L. & Carvalho, F. A. D. (2019). ***Earnings Management in Health Plan Companies in Brazil.*** Electronic copy, 1-23, Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3390697

-Ou, L. & Zhang, Z. (2021). **Research and Analysis on Cloud Accounting of Enterprises under the Background of New Economy.** *Journal of Physics: Conference Series*, 1852 (4), available at: https://doi.org/10.1088/1742-6596/1852/4/042077

-Pedro, M. (2021). **Intelligent Compliance**. *In Conference Artificial Intelligence in the Economic Sector: Prevention and Accountability/Conference on Artificial Intelligence in the Economic Sector: prevent and account* (pp. 3-50). Legal Institute, Coimbra.

-Pevalin, D. & Robson, K. (2009). ***EBOOK: The Stata Survival Manual.*** (1st ed.), McGraw-Hill Education, New York, USA.

-Raval, M. S., Chaudhary, S., & Adinarayana, J. (2022). **Computer Vision and Machine Learning in Agriculture**. *In Data Science in Agriculture and Natural Resource Management* (pp. 97-126). Springer, Singapore.

-Salameh, R. & Lutfi, K. (2021). **The role of artificial intelligence on limiting Jordanian commercial banks cybercrimes.** *Accounting*, 7(5), 1147-1156.

-Sharma, A., Bahl, S., Bagha, A. K., Javaid, M., Shukla, D. K., & Haleem, A. (2022). Blockchain technology and its applications to combat COVID-19 pandemic. *Research on Biomedical Engineering,* 38 (2022), 173-180.

-Visvikis, D., Cheze Le Rest, C., Jaouen, V. & Hatt, M. (2019). **Artificial intelligence, machine (deep) learning and radio (geno) mics: definitions and nuclear medicine imaging applications.** *European journal of nuclear medicine and molecular imaging,* 46(13), 2630-2637.

-World Health Organization (2021). https://www.govtech.com/products/world-health-organization-releases-ai-guidelines-for-health

-Yusrianti, H., & Satria, A. (2014). **The effect of earnings management (earnings management) on stock returns in manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange.** *Journal of Business and Applied Scienc*e, 11(1), 1-18.

-Zaarour, I. & Dbouk, B. (2017). **Financial statements earnings manipulation detection using a layer of machine learning**. *International Journal of Innovation, Management and Technology,* 8(3), 172-179.

-Zheng, Z. (2022). ***Financial Fraud Detection Using Text Mining.*** Intermediate Report, Jan 23, available at: https://wp.cs.hku.hk/2021/fyp21078/wp-content/uploads/sites/242/2022/01/Intermediate-Report.pdf

ثانيًا: المواقع الإلكترونية:

-بورصة عمان من خلال الموقع الإلكتروني التالي: http://www.ase.com

-البنك المركزي الأردني من خلال الموقع الإلكتروني https//www. Cbj.gov.jo

أثر تكنولوجيا المعلومات على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية

د. عبدالرزاق فالح التل*

تاريخ وصول البحث: ٢٠٢٢/٨/١٦م تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٢/١١/١٦م

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات (أجهزة الحاسوب، تطبيقات البرمجيات، أنظمة التشغيل، إدارة البيانات وتخزينها، الشبكات والاتصالات، شبكات الإنترنت، وخدمات تكامل الأنظمة) على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية (التخطيط والإجراءات التحليلية وتدقيق جودة الأداء). وإنشاء إطار مفاهيمي لجودة التدقيق الداخلي وتكنولوجيا المعلومات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. حيث يتكون مجتمع البحث من موظفي دائرة التدقيق الداخلي من كافة المستويات الإدارية في البنوك التجارية الأردنية. وقد تم إعداد استبيان وتوزيعه بشكل عشوائي لتحقيق ذلك. تم تقييم المعلومات التي تم جمعها من ١٦٧ استبيانًا من أصل ٢٢٠ باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن اعتماد تكنولوجيا المعلومات يؤثر بشكل كبير على جودة التدقيق الداخلي إحصائيا. وتتمثل التوصيات الأساسية للدراسة في أن تستمر البنوك الأردنية في الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومكوناتها مثل أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات والتطبيقات.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، جودة التدقيق الداخلي، البنوك التجارية، الاردن

*أستاذ مساعد، قسم المحاسبة،كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الاسلامية.

The Effect of Information Technology on Internal Auditing Quality in Jordanian Commercial Banks

Abstract

The purpose of this study is to investigate the impact of information technology (computer hardware, software applications, operating systems, data management and storage, networks and telecommunications, internet networks, and system integration services) on the internal auditing's quality in Jordanian commercial banks (planning, analytical procedures, and auditing performance quality). Create a conceptual framework for internal audit quality and information technology as well.

The study employed an analytical descriptive methodology. The population of the research consists of internal audit department employees from all levels of management in Jordanian commercial banks. A questionnaire was prepared and randomly circulated in order to achieve this. The information gathered from 167 out of 220 questionnaires was evaluated using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The key finding of this study is that adopting information technology significantly affects internal auditing quality statistically. The study's primary recommendations are that Jordanian banks continue to invest in information technology infrastructure and components such computers, software, and applications.

Keywords: Information Technology, Internal Auditing Quality, Commercial Banks, Jordan.

Introduction and Theoretical Background:

Tan et. al. (2011) briefly described information technology is an implementation of information and communication technology tools, including a computer network, software, and hardware required to connect to the Internet. But, (Beig et al., 2012) divided technology into a group of interconnected parts that are divided into four different elements (Technical tools, users, documents, and organizational environmental tools). Therefore, study use figure 1 to illustrate information technology functions as the following:

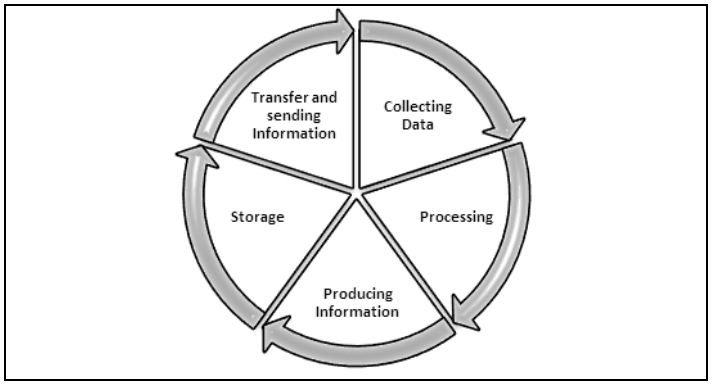


Figure 1: Information Technology Functions

Within the era of cloud communication, cloud accounting systems' vulnerabilities, interruptions, and confidentiality risks (Al-Nsour et al, 2021)

The continuous and rapid developments in the field of technology, information systems and the business environment that the world is witnessing, have led to an increase in the amount of digital data that is directly related to the importance and strategy of organizations and business institutions, and has become a means to achieve the goals of these organizations.

Information technology currently has become a major component of economic development, and the backbone of economies due to its significant impact on the results of operations, the quality of service delivery and productivity; therefore, the optimal use of information technology is one of the most important challenges faced by developing countries and their organizations. All current evidence supports the role

and impact of information technology in enhancing the competitiveness of nations, industries, sectors and organizations (Oluwatolani et al., 2011).

Banking is one of the booming industries that focus on technological innovation, as online banking services emerged as the largest focus area in the digital transformation process for banks, as digital transformation began to meet the needs of beneficiaries such as: (facilitating matters, reducing time and effort, and providing the service on the widest scale Personal interaction, better and faster advice, and regulation of financial spending) (Nirala and Pandey, 2017).

The rapid advancements in information and communication technology have allowed the banking and financial industries to expand their services and electronic banking businesses to encourage banking products. This has had a positive impact on the quantity and quality of banking services as well as increased competition between banks (Nawafleh, 2015).

Commercial banks' primary contribution to the nation's economic growth comes from giving investors access to capital, which is vital in the distribution of economic resources in nations (Duraj and Moci, 2015). As a result, (Kadioglu et al., 2017) found a substantial negative correlation between loan non-performance and bank profitability, which is measured by return on equity (ROE) and return on assets (ROA). Also (Sheefeni.2015) emphasized that Academic scholars as well as management of banks and financial markets are interested in the elements that affect the profitability and performance of the banking industry.

In addition to advancing and gaining a competitive advantage through the use of technology, organizations also seek to maintain control over their business operations and interest in achieving the organization's goal, as well as managing relationships with stakeholders such as the board of directors and shareholders (Khan, 2011). Given the vital role that technology plays in daily life in making institutions more transparent and effective through what they do to increase the efficiency of governance, accountability, and improve service delivery (Alam, 2012). While (Thomas and David, 2012) illustrated that There are several signs that the scientific and technical divide between industrialized and developing nations is expanding in the banking sector, and the divide still persists with regard to information technology.

This means the integration and linking of information systems and technologies to achieve integrated and harmonious systems between different media (Karimi and modiri, 2011). Therefore, every bank needs an automation system to perform most of the daily tasks, as the banking field has become one of the highly complex branches in the software market. This is because of its need for advanced techniques and mechanisms to build and integrate their systems, and this complexity comes from the need to develop different systems to cover diverse needs (Riad et al., 2008).

Based on that, the role of internal audit within banks processes became more vital especially within new information technology. The internal audit evaluation process is an integral part of the internal audit process; therefore, the evaluation process must be carried out periodically, in order to describe the efficiency and effectiveness in addressing and achieving the specified goals (Dubis et al., 2010) Although internal auditing systems provide a reasonable but not absolute guarantee of the organization's and departments' performance (Shamki & Alhajri, 2017). Also, (Weshah, 2020) revealed that internal auditors experience within Enterprise Resource Planning (ERP), as one of information technology tools, plays a main role on internal auditor’s operational performance.

Product features and characteristics, quality improvement activities, product technical durability, product specification, and product function are all used to assess quality performance. (Kurniawan et. al., 2020).

Information technology is frequently followed by an increase in internal audit procedures, according to (Vinatoru and Calota, 2014). As a consequence, the company may increase its level of business process integration and raise the standard of its reports.

The effects of the use of information technology on the efficiency of the internal audit can be clarified through: documenting the time of audit procedures, the impact of some internal audit features that exist with manual audit, the possibility of some workers manipulating data from other sites without being detected, and specifications and characteristics of a computer, which can be relevant Impact of auditors on the nature and ease of work (Al Refaee and Siam, 2013).

This study achieves a new addition in the field of information technology and its impact on the quality of internal audit, which can be

considered a reference for internal audit managers and audit committees in Jordanian commercial banks.

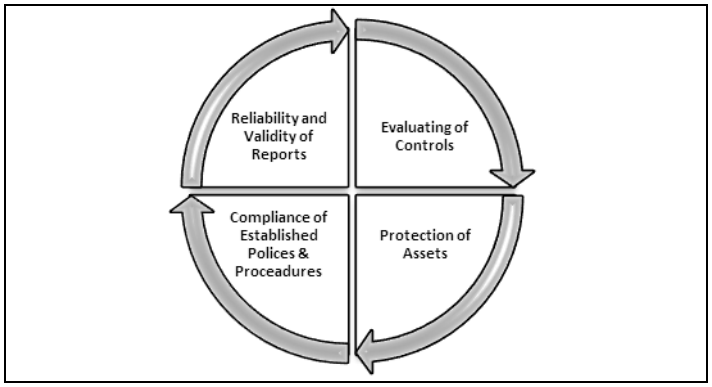


Figure 2: Internal Audit Functions

The internal audit functions within information technology environment based on functions mentioned on Figure 1 and Figure 2, the internal audit functions focusing on information technology applications, software, operating systems, data management and storage, and networks and telecommunications beside general controls upon information technology.

Research Problem

The problem of the study is to try to answer the following question: What is the impact of information technologies on the quality of internal auditing (planning, analytical procedures, auditing performance quality) in Jordanian commercial banks?

The following questions arise from this question:

1. What is the impact of information technology on internal audit planning in Jordanian commercial banks?
2. What is the impact of information technology on the analytical procedures of internal auditing in Jordanian commercial banks?
3. What is the impact of information technology on the quality of internal audit performance in Jordanian commercial banks

Methodology:

The study relied on the descriptive and inferential approach, in order to identify the impact of the use of information technology on the quality of internal auditing in Jordanian commercial banks. It is also based on the facts associated with it, as This method encompasses data analysis, measurement, and interpretation, as well as accurate description of the phenomena or issue and its outcomes, as well as solutions and recommendations to solve it. It is not confined to the act of describing the phenomenon.

The study population included all employees of the internal audit department in Jordanian commercial banks within the public administration in the capital, Amman, which numbered (13) commercial banks (11 banks only cooperated). One of the reasons that prompted the researcher to choose commercial banks as one of the most important economic sectors in developing countries, and as per association of banks in Jordan, the banking sector in Jordan is one of the main sectors, which contribute significantly to supporting the national economy, as the total assets of banks operating in Jordan increased at the end of (2018) by (2.1%) of its value at the end of (2017) to reach (46.40) billion dinars, which is distributed by (35.4) billion dinars for Jordanian commercial banks, or (76.3%) of the total assets of banks in Jordan, and (7.7) billion dinars for banks Islamic banks at a rate of (16.6%) of the total assets and (3.4) billion dinars for foreign commercial banks, at a rate of (7.3%) of the total assets.

(220) questionnaires were distributed to them to ensure the greatest representation of the study community, and (183) questionnaires were retrieved (83%), and (16) questionnaires were excluded due to the incomplete response of the respondents to them, where the questionnaires subject to analysis amounted to (167) questionnaires (76%).

Results, Conclusions and Recommendations:

Table 1: Names of the banks that cooperated, preparing employees in the Internal Audit Department, preparing and percentages of distributed and retrieved questionnaires that are valid for the purposes of statistical analysis

No.	Bank	Number of Internal Audit Employees	Distributed		Retrieved		Subjected	
			Count	%	Count	%	Count	%
١	Al-Ahli Bank	١٥	١٥	7%	١٣	6%	13	6%
٢	Jordan Bank	٢٠	20	9%	١٩	9%	18	8%
٣	Amman Cairo Bank	٣٠	28	13%	24	11%	١٩	9%
٤	Housing Bank	٣٥	34	15%	26	12%	21	10%
٥	Jordan Kuwaiti Bank	٢٥	24	11%	21	10%	١٨	8%
٦	Commercial Jordan Bank	٢٠	٢٠	9%	14	6%	١٣	6%
٧	AJIB	١٥	١٥	7%	١٤	6%	١٤	6%
٨	ABC Bank	١٥	١٥	7%	١٠	5%	١٠	5%
٩	Jordan Investment and Finance Bank	١٥	١٥	7%	١٣	6%	١٣	6%
١٠	SGBJ	١٥	١٥	7%	١٤	6%	١٤	6%
١١	Capital Bank	٢٠	19	9%	١٥	7%	١٤	6%
Total		**٢٢٥**	**٢٠٠**	**١٠٠%**	**183**	**83%**	**١٦٧**	**76%**

Table 2: Dimensions of the independent variable: the use of information technology

Computer hardware		Software applications		Operating systems		Data management and storage		Networks and telecommunications		Internet Networks		System integration services	
Para-graph	Correlation	Para-Graph	Correlation	Para-graph	Correlation	Para-Graph	Correlation	Para-Graph	Correlation	Para-Graph	Correlation	Para-graph	Correlation
١	٠,٦٣٠	٥	٠,٨١٥	٩	٠,٦٤٧	١٣	٠,٨١٥	١٧	٠,٧٧٩	٢١	٠,٦٠٦	٢٥	٠,٦٩٠
٢	٠,٧٤٢	٦	٠,٨٥٠	١٠	٠,٧٥٦	١٤	٠,٧٨٦	١٨	٠,٨٠٥	٢٢	٠,٧٩٠	٢٦	٠,٧٤٩
٣	٠,٦٧٠	٧	٠,٨٥٤	١١	٠,٧٤٧	١٥	٠,٧٦٤	١٩	٠,٨٠٠	٢٣	٠,٨٤٤	٢٧	٠,٧٨٢
٤	٠,٦٦٧	٨	٠,٥٢٣	١٢	٠,٧٤٧	١٦	٠,٥٦٢	٢٠	٠,٧٤٢	٢٤	٠,٨٣٤	٢٨	٠,٧٧٥

Sig. α = 0.01

Table (2) indicates the coefficients for distinguishing items using information technology ranged between (0.523-0.854) and it is a function at the level of significance (α = 0.01), which items have excellent distinction as being higher than (0.25), and thus this dimension is considered true for what was set to be measured.

Table 3: Dimensions of the dependent variable: internal audit quality					
Planning phase		**Analytical procedures phase**		**Auditing performance quality phase**	
Para-Graph	**Correlation**	**Para- Graph**	**Correlation**	**Para- Graph**	**Correlation**
٢٩	٠,٧٦٠	٣٦	٠,٦٨١	٤٢	٠,٧١٠
٣٠	٠,٧٣٣	٣٧	٠,٧٢٨	٤٣	٠,٧١٨
٣١	٠,٥٤٧	٣٨	٠,٥٤٧	٤٤	٠,٦٩٩
٣٢	٠,٦٦٧	٣٩	٠,٥١٣	٤٥	٠,٦٣٩
٣٣	٠,٥٣٣	٤٠	٠,٥٧١	٤٦	٠,٤٩٩
٣٤	٠,٥٣٢	٤١	٠,٦١٠	٤٧	٠,٤٩٨
٣٥	٠,٧٤٨				
Sig. α = 0.01					

Table 3 indicates the coefficients for distinguishing the internal audit quality items ranged between (0.498 -0.760) and are significant at a significant level (α = 0.01), which are items that have excellent distinction as being higher than (0.25), and thus this dimension is considered true for what was set to be measured.

The result of the Cronbach Alpha coefficient for the final sample ranged between (69.4%-78.8%), so the study tool can be described as stable, and that the data obtained through it is suitable for measuring variables, and is subject to a high degree of reliability. Also, Skewness values, which indicate that if the values of the skewness parameter are <1, it means that the data is dispersed normally (Hair et.al.2011).

Table 4: Matrix of correlation coefficients (Pearson) between independent variables							
Variable	Computer hardware	Software applications	Operating systems	Data management and storage	Networks and telecommunications	Internet Networks	System integration services
Computer hardware	١,٠٠						
Software applications	٠,٦٧٧	١,٠٠					
Operating systems	٠,٤١٠	٠,٤٧٣	١,٠٠				
Data management and storage	٠,٤٧٥	٠,٤٧٥	٠,٦١٥	١,٠٠			
Networks and telecommunications	٠,٤٧٠	٠,٤٤٨	٠,٤٦٢	٠,٤٧٠	١,٠٠		
Internet Networks	٠,٤٩٢	٠,٤٤٥	٠,٤٣٧	٠,٤٢٧	٠,٥٩٤	١,٠٠	
System integration services	٠,٥٥٠	٠,٥٠١	٠,٤٩٨	٠,٥٥٩	٠,٥٦١	٠,٦١٦	١,٠٠
Sig. α = 0.01							

The values of the correlation coefficient between the other independent variables were <1, and this implies that the phenomenon of strong multiple linear correlation between the independent variables is absent from the sample since their values were less than (80%) (Dodge, 2010).

Table 5: Results of testing the effect of the use of information technology in its dimensions on the quality of the internal auditing in Jordanian commercial banks

Dependent Variable	Model Summery		ANOVA			coefficients				
	R	R^2	F	F Sig	Df	Independent Variables	Std. Error	Beta	T	T Sig
Internal Audit Quality	٠,٨٧٤	٠,٧٦٤	٧٣,٣٣٩	٠,٠٠*	/٧ ١٥٩	Computer hardware	٠,٠٤٩	٠,٢٣٤	٤,١٢٥	٠,٠٠*
						Software applications	٠,٠٣٦	٠,٣٠١	٥,٤٣٨	٠,٠٠*
						Operating systems	٠,٠٣٥	٠,١٨٣	٣,٥٠٨	*1 ٠,٠٠
						Data management and storage	٠,٠٤١	٠,٢١٠	٣,٩٠٦	٠,٠٠*
						Networks and telecommunications	٠,٠٣٣	٠,٠٦٦	١,٢٥٥	٠,٢١١
						Internet Networks	٠,٠٣٤	٠,٠٣٦ -	٠,٦٦٥ -	٠,٥٠٧
						System integration services	٠,٠٣٤	٠,١٥١	٢,٦٤٨	*9 ٠,٠٠
* α≤٠,٠٥										
F Scheduled = (2.01)				T Scheduled = (١,٩٦)						

Table 5 indicates that there is a statistically significant effect of the use of information technology on the quality of internal auditing, through the value of F = (73.339), which is greater than its tabular value (2.01) and significant at the level of significance (α≤0.05), which also represents the significance of this model at the degree of Freedom (7/159) and the value of R^2 of (0.764) indicates that the use of information technology in its dimensions has explained (76.4%) of the change in the quality of internal auditing in Jordanian commercial banks. The correlation coefficient reached R = (87.4%), which indicates a strong Information technology utilization and the effectiveness of internal audits quality in Jordanian commercial banks.

This effect is due to several reasons, the most important of which is the use of information technology in the application of quality control procedures to increase confidence in the audit profession in the information

technology environment, and to improve the process of documenting work papers by following certain documentation policies and the use and application of information technology in documenting banking business, and improving relationships with customers. By showing more accuracy and attention during work, and using information technology to communicate with customers, it provides a fertile ground for attracting new customers, increasing its market share under competition conditions, imposing advertising restrictions and the development of information technology.

Table 5: Results of testing the effect of the use of information technology in its dimensions in the planning phase of the internal auditing in Jordanian commercial banks

Dependent Variable	Model Summery		ANOVA			Coefficient				
	R	R^2	F	F Sig	Df	Independent Variables	Std. Error	Beta	T	T Sig
Planning phase	٠,٨٣٥	٠,٦٧٩	٥٢,٣٧١	٠,٠٠*	١٥٩/٧	Computer hardware	٠,٠٦٦	٠,٤٩١	٧,٦٦٧	٠,٠٠*
						Software applications	٠,٠٤٩	٠,٢٦٨	٤,٢٧٧	٠,٠٠*
						Operating systems	٠,٠٤٨	-٠,٠٨٢	-١,٣٩٨	٠,١٦٤
						Data management and storage	٠,٠٥٥	-٠,٠٠١	-٠,٠٢٣	٠,٩٨٢
						Networks and telecommunications	٠,٠٤٥	-٠,٠٧٢	-١,٢١٧	٠,٢٢٥
						Internet Networks	٠,٠٤٦	-٠,٠٦٧	-١,٠٩٤	٠,٢٧٦
						System integration services	٠,٠٤٦	٠,٣٥٦	٥,٥٣٢	٠,٠٠*
* α≤٠,٠٥										
F Scheduled = (2.01)			T Scheduled = (١,٩٦)							

The table indicates that there is a statistically significant impact of the use of information technology in the planning stage of the internal audit, through the value of F = (52.371), which is greater than its tabular value (2.01) and significant at the level of significance (α≤0.05), which also represents the significance of this model when Degree of freedom (7/159) and the value of R^2 of (0.679) indicates that the use of information technology in its dimensions has explained (67.9%) of the change in the internal audit's planning stage in Jordanian commercial banks. The correlation coefficient reached R = (83.5%), which indicates a strong relationship between the use of information technology and the planning stage of the internal audit in Jordanian commercial banks.

This is probably due to the role played by the auditor through reviewing information systems to obtain adequacy, credibility and compatibility to

achieve audit objectives, and thus planning for the audit mission by confirming confidence, taking into account the extent of congruence between planning and standards for achieving audit quality. , This result agrees with (Mazza et. al., 2014).

Table 6: Results of testing the effect of the use of information technology in its dimensions in the analytical procedures phase of the internal auditing in Jordanian commercial banks

Dependent Variable	Model Summery		ANOVA			Coefficient				
	R	R^2	F	F Sig	Df	Independent Variables	Std. Error	Beta	T	T Sig
Analytical procedures phase	٠,٨٢٦	٠,٦٨٢	٤٨,٦٨٨	* ٠,٠٠	١٥٩/٧	Computer hardware	٠,٠٦٦	٠,٠١٣	٠,٢٠٠	٠,٨٤٢
						Software applications	٠,٠٤٩	٠,٥٦٤	٨,٧٦٢	٠,٠٠*
						Operating systems	٠,٠٤٨	٠,٤٢٠	٦,٩٥٣	٠,٠٠*
						Data management and storage	٠,٠٥٦	-٠,٠٦٩	-١,١١٠	٠,٢٦٩
						Networks and telecommunications	٠,٠٤٥	٠,٠٠٨	٠,١٣٢	٠,٨٩٥
						Internet Networks	٠,٠٤٦	-٠,٠٤٤	-٠,٦٩٧	٠,٤٨٧
						System integration services	٠,٠٤٧	٠,٠٤٩	٠,٧٤٣	٠,٤٥٩
* α≤٠,٠٥										
F Scheduled = (2.01)			T Scheduled = (١,٩٦)							

The table 7 indicates that there is a statistically significant impact of the use of information technology in the analytical procedures for internal auditing, through the value of F = (48.688), which is greater than its tabular value (2.01) and significant at the level of significance (α≤0.05), which also represents the significance of this model when Degree of freedom (7/159) and the value of R^2 of (0.682) indicates that the use of information technology in its dimensions has explained (68.2%) of the change in the internal auditing's analytical procedures in Jordanian commercial banks. The correlation coefficient reached R = (82.6%), which indicates a strong relationship between the use of information technology and the analytical procedures for internal auditing in Jordanian commercial banks.

This is probably due to the accuracy of predicting the results from the application of the analytical review, or a good assessment of the inherent risks and control risks, or because the auditor is well aware of the nature of the client's work and the circumstances surrounding it.

The significance of control to lower risks that hinder the facility's goals from being met and that further contribute to ensuring management directives are followed (Pistina and Mjaku, 2019)

Table 8: Results of testing the effect of the use of information technology in its dimensions in the analytical procedures phase of the internal auditing in Jordanian commercial banks

Dependent Variable	Model Summery		ANOVA			Coefficient				
	R	R^2	F	F Sig	Df	Independent Variables	Std. Error	Beta	T	T Sig
Auditing performance quality phase	٠,٨٩٧	٠,٨٠٤	٩٣,٤٧٠	٠,٠٠*	١٥٩/٧	Computer hardware	٠,٠٥٠	٠,٠٣٥	٠,٦٧٩	٠,٤٩٨
						Software applications	٠,٠٣٧	-٠,٠٧١	-١,٤٠١	٠,١٦٣
						Operating systems	٠,٠٣٦	٠,١٧٧	٣,٧٣٧	٠,٠٠*
						Data management and storage	٠,٠٤٢	٠,٦٦١	١٣,٤٩٢	٠,٠٠*
						Networks and telecommunications	٠,٠٣٤	٠,٢٦٣	٥,٥٤١	٠,٠٠*
						Internet Networks	٠,٠٣٥	٠,٠٢٧	٠,٥٥٠	٠,٥٨٣
						System integration services	٠,٠٣٥	-٠,٠٦٨	-١,٣٠٧	٠,١٩٣
* α≤٠,٠٥										
F Scheduled = (2.01)			T Scheduled = (١,٩٦)							

The table indicates that there is a statistically significant impact of the use of information technology on the quality of the performance of internal audit work, through the value of F = (93.470), which is greater than its tabular value (2.01) and significant at the level of significance (α≤0.05), which also represents the significance of this model. At the degree of

freedom (7/159), the value of R^2 of (0.804) indicates that the use of information technology in its dimensions has explained (80.4%) of the change in the internal audit's quality of the performance in Jordanian commercial banks. The correlation coefficient reached R = (89.7%), which indicates a strong relationship between the use of information technology and the quality of performance of internal audit work in Jordanian commercial banks.

This is probably due to the presence of skills represented in the technical training of the human element, the availability of auxiliary technical departments, the availability of electronic networks, and perhaps due to the availability of good accounting systems.

(Ismail, 2015) also found that information systems have an impact on internal audit quality in Jordanian organizations' ERP environment. Moreover, according to Alawaqleh (2021), internal control and employee performance are positively correlated, and the accounting information system is a key factor in both internal control and employee performance.

In light of the results of the study that was reached, the researcher recommends decision-makers to provide computers whose specifications are commensurate with the nature of the work, and this recommendation came based on the paragraph that reads "The specifications of the devices used in the bank are commensurate with the nature of the work" in the dimension of computer equipment, which has the lowest arithmetic average, which amounted to (3.77%). Also, provide special programs for managing internal audit work, as this recommendation came based on the paragraph "The internal audit work is managed using special programs for this purpose" in the software and applications dimension, which has the lowest arithmetic average, which amounted to (3.76%). In addition, paying attention to information security and protection by continuing to update and apply security controls to operating systems operating in the bank" in the operating systems dimension, as this recommendation came based on the paragraph "follow-up to update and apply security controls to operating systems operating in the bank to maintain information security and protection And it obtained the lowest arithmetic average, which amounted to (3.82%) and establishing an internal information network linking all the different units and sections Intranet with an interest in monitoring their performance on an ongoing basis, as this recommendation came based on

the paragraph "The bank is linked to an internal information network between all the different units and sections Intranet whose performance is continuously monitored" in the dimension of networks and communications, And it obtained the lowest arithmetic average, which amounted to (3.72%).

In addition, the study emphasize the recommendation of (Weshah, 2021) and recommend educational institutions to employ faculty members who have the capabilities to teach and use information systems in the practical fields of accounting or auditing to provide practical fields with accountants and auditors have and ready to deal with information systems.

As well, providing information technology-related infrastructure, such as modern applications and programs that keep pace with technical progress to maintain the security and confidentiality of banking information, and the establishment of an internal banking information network for the use of the Internal Audit Department to ensure the availability of information and reporting easily and completely confidentially, and to enhance the technical and technical skills related to banking for the employees of the Internal Audit Department Through specialized training programs, and the use of information technology to enable a good assessment of control risks and increase market share.

Limitations:

The study was limited to measuring the impact of the information technology in its dimensions on the quality of internal audit. The study recommends the necessity of conducting future studies related to the advantages, disadvantages and obstacles of using information technology in commercial banks. (Future prospects for research: Obstacles to the use of information technology in Jordanian commercial banks, the use of information technology between advantages and disadvantages, and the extent to which information technology is used by Jordanian commercial banks).

References

-Alam, Mohammad Jahangir (2012). E-Governance in Bangladesh: Present Problems and Possible Suggestions for Future Development, International Journal of Applied Information Systems, 4(8), 21-38.

-Alawaqleh, Qasim Ahmad, (2021). The Effect of Internal Control on Employee Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Jordan: The Role of Accounting Information System, **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, vol8, no3, p885-863.

-Al-Nsour, Esra; Weshah, Sulaiman and Dahiat, Ahmad (2021). Cloud accounting information systems: Threats and advantages, Accounting, 7(1), 1-8.

-Al Refaee, K. and Siam, A. (2013). The Effect of using Information Technology on Increasing the Efficiency of Internal Auditing Systems in Islamic Banks Operating in Jordan. Research Journal of Finance and Accounting, 4(9), 110-17.

-Beig, M., Pourhasomi, M. and Ghorbanzar, Y. (2012). The role of information technology and customer relation management in the supply chain. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, *4*(8), 570-578.

-Chandrawati Nirala, Dr. BB Pandey. Role of E-Banking services towards Digital India. International Journal of Commerce and Management Research, Volume 3, Issue 4, 2017, Pages 67-71.

-Dubis, G., Jain, P., Manchanda, A., & Thakkar, R. (2010). Measuring internal audit effectiveness and efficiency: Practice guide. Institute of Internal Auditors (IIA), 1-16.

-Dodge, Y. (2010). The concise encyclopedia of statistics. Springer Science and Business Media.

-Duraj, B., & Moci, E. (2015). Factors Influencing the Bank Profitability-Empirical Evidence from Albania. Asian Economic and Financial Review, 5(3), 483.

-Hair Junior, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., andBlack, W. C. (2011). Multivariate data analysis. New Jersey.

-Ismail, Mahmoud, (2015). The Impact of Implementation of ERP Systems on Auditing Quality in Jordanian commercial banks, Unpublished Master Thesis, Zarqa Private University, Zarqa, Jordan.

-Kadioglu, E., Telceken, N., & Ocal, N. (2017). Effect of the Asset Quality on the Bank Profitability. International Journal of Economics and Finance, 9(7), 60. https://doi.org/10.5539/ijef.v9n7p60.

-Karimi, O. and Modiri, N. (2011). Enterprise integration using service oriented architecture. Advanced Computing, *2*(5), 41.

-Khan, Humera (2011). A Literature Review of Corporate Governance, International Conference on E-business, Management and Economics, IPEDR, 25(1), 1-11.

-Kurniawan, Pebi & Hartati, Wiwi & Qodriah, Sari & Badawi, Badawi. (2020). From knowledge sharing to quality performance: The role of absorptive capacity, ambidexterity and innovation capability in creative industry. Management Science Letters. 10. 433-442. 10.5267/j.msl.2019.8.027.

-Riad, A.M., Hassan, A. and Hassan, Q.F. (2008). Leveraging SOA in banking systems' integration**.** Journal of Applied Economics Science, Romania (JAES), *3*(1), 1-9.

-Shamki, D., & Alhajri, T. A. (2017). Factors Influence Internal Audit Effectiveness. International Journal of Business and Management, 12(10), 154. https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p143

-Sheefeni, Johannes Peyavali, (2015), The Microeconomic Determinants of Profitability among commercial Banks in Namibia, Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking, 4(1), 1-12.

-Sin Tan, K., Choy Chong, S., Lin, B. and Cyril Eze, U. (2009). Internet-based ICT adoption: evidence from Malaysian SMEs. Industrial Management and Data Systems, *109*(2), 224-244.

-Thomas, W.L. and David, H.J. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. Boston, Columbus.

-Nawafleh, S.A. 2(015). The effect of information technology on the bank profitability imperial study of Jordanian banks. International Journal of Business and Management, *10*(2), 170.

-Mazza, T., Azzali, S. and Fornaciari, L. (2014). Audit quality of outsourced information technology controls. **Managerial Auditing Journal**, *29*(9), 837-862.

-Mjaku, G., & Pristina, K. (2019). **Control activity and monitoring as COSO framework elements and their impact on the performance of entity**: case study republic of Kosovo. Management, Business Economics, 135.

-Oluwatolani, O., Joshua, A. and Philip, A. (2011). The Impact of Information Technology in Nigeria's Banking Industry. Arxiv Preprint Arxiv*:1108-1153*.

-Weshah, Sulaiman R. (2020); The Impact of Enterprise Resources Planning ERP Systems on Internal Auditors' Operational Performance (Case study in Jordanian Banks); Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.9, No.2, pp:469-481; https://doi.org/10.25255/jss.2020.9.2.469.481.

-Weshah, Sulaiman (2021); Adopting Modern IT Systems Is Vital in Employing Accountants and Internal Auditors (Educational Perspective): A Case Study in Jordan Cement Company – Lafarge, Jordan Journal of Business Administration, 17(4), 555-565.

-Vinatoru, Sorin Sandu and Calota, George (2014). Challenges Involved in Implementing of ERP and Auditing, Internal Auditing & Risk Management, IX, 4(36), 103-115.

-https://www.cbj.gov.jo/ visited on June, 2022.

-https://www.abj.org.jo/ visited on June, 2022

دور اليقظة الاستراتيجية على أداء الابتكار في قطاع المصارف الأردنية

د. عبدالله أحمد الشورة*

تاريخ وصول البحث: ٢٠٢٢/٥/١٠م تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٢/٩/٤م

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية كأحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة في مواجهة التحديات المختلفة، مما يساعد المنظمة على البقاء في السوق في بيئة تتميز بالتغيرات المستمرة والسريعة. وهدفت هذه الدراسه أيضًا، إلى معرفة مدى اهتمام البنوك الأردنية في دور اليقظة الإستراتيجية من خلال المتغيرات التالية (اليقظة البيئية، والتكنولوجية، والتنافسية، والتسويقية) على أداء ابتكار القطاع المصرفي الأردني، ومدى إدراك المديرين والموظفين على هذه الاهمية. ومن ثم تم تطوير استبيان من قبل الباحث وتوزيعه على (مدراء الأقسام، ورؤساء الأقسام، ومساعدي المدير العام، والمديرين العامين). وقد بلغ عدد المشاركين في الاجابة على الاستبانة في البحث (٣١٠) موظفاً من الادارة العليا والوسطى. وعليه تم جمع البيانات من المشاركين وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (Smart-PLS) **وأظهرت نتائج التحليل** وجود تأثير كبير لليقظة الاستراتيجية على أداء الابتكار. وبناءً على النتائج، أوصى الباحث بضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام لعناصر اليقظة الإستراتيجية والتركيز على أداء الابتكار في القطاع المصرفي الأردني، وإجراء المزيد من الدراسات التي تأخذ في الاعتبار متغيرات اليقظة الإستراتيجية الأخرى.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية أداء الابتكار، القطاع المصرفي الأردني.

*أستاذ مشارك، قسم الادارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الاسلامية.

Role of Strategic Vigilance in Innovation Performance of the Jordanian Banking Sectors

Abstract

The aim of the research is to highlight the role and finding out the extent to which the Jordanian banks are interesting in impact of strategic vigilance (environmental, technological, competitive and marketing vigilance) on performance innovation of the Jordanian banking sector where the levels of strategic vigilance were high. A questionnaire has been developed by the researcher and distributed to (department managers, heads and departments, general manager's assistants & general managers). Participants in the research included (310) employees from the upper and middle departments. Data was collected from the participants, analyzed, and hypotheses were tested using (Smart-PLS) software. Results of the analysis showed the presence of significant effect of strategic vigilance on innovation performance. The results also supported the acceptance of the proposed hypotheses' (HO) because the relationship between independent variables and dependent variables was statistically significant and had a positive effect. Based on the results, it is recommended that there is the need for paying more attention to elements of strategic vigilance and its impact on innovation performance of the Jordanian banking sector, and to conduct more studies considering other variables of strategic vigilance.

Keywords: Strategic Vigilance, Innovation Performance, & Jordanian Banking Sector.

1- Introduction:

Strategic vigilance is considered as informational activity needed for a comprehensive knowledge of what is and what can happen in the business environment, to anticipant potential risks and threats to take the initiative to benefit from the available opportunities. Information provided by strategic vigilance can be used to support innovation performance & innovative ideas for problems solving. This research aims at addressing strategic vigilance and innovation performance in the Jordanian banking sector to keep abreast with the changing business environment. Strategic vigilance arises as an important practice since it allows Businesses to capture information from the organizational environment, which has been affected by the sustainability revolution (Salguero, 2019).

Mahmoud & Mahdi, 2019) argument that importance of having a strategic vigilance a mechanism for monitoring, importance of strategic vigilance stems from ensuring survival and ability to complete in a rapidly changing and complex business environment. The strategic vigilance means that business environment, analyzing and using data and information to make strategic decisions, while, (Omran, & Abuongem, 2019) identify vigilance as an activity performed by the organizations to collect and analyze data about the external environment to provide great amounts of information needed to enable the organizations to exploit wisdom and new opportunities & competences to avoid possible threats and to survive (Vuletic, 2017). As stated by (Elia, Taylor, Gallach oir, Rogan, 2020), vigilance is the inquiry about technological innovations, monitoring the market strategy, investigating and finding out the new demands and desires of customers, and monitoring the environment.

This research highlight the strategic vigilance and its role of innovation performance at the Jordanian banking sector. Therefore, strategic vigilance has

become necessary for providing information to the employees about various elements of the organization's work environment, including competitors, customers and technology. It's important for any organization since it provides information helping is confronting competitors in a better manner strategic vigilance plays the key role, especially in strategic continuity and survival, (Neboueh, 2019).

2- Research Problem and Questions:

Research problem stems from identifying the gap in previous studies conducted regarding the importance of strategic vigilance and innovation performance as a new business domain vital to any modern, organization seeks to keep pace with the market developments and the changing business environment to exploit opportunities and avoid potential threats. In this regard, strategic vigilance plays an active role in providing the necessary information in many aspects. Industry organizations expression many environmental pressures and increased competitiveness in the context of globalization and the knowledge-based economy based mainly on information.

The literature regarding the topic of this research is not entirely clear, since few studies have been conducted regarding performance of the Jordanian banking sector. Does the banking sector have the ability to adopt the concept of improving performance innovation according to strategic vigilance? Is there a role of strategic vigilance in the performance of innovation in the Jordanian banking sector?

3- Objectives of the Research:

This present research aims to shed the light on strategic vigilance represented in environmental, technological, competitive and marketing vigilance, to clarify its impact and contribution to innovation performance, which may play an effective role in providing useful information for survival and development of the Jordanian

banking sector. Based on the gap in the previous research, this current research aims mainly to show the role of strategic vigilance dimension s in innovation performance, which will reflects on the following sub-goals: the role of strategic vigilance in investigating the Jordanian banking sector. What is the effect of strategic vigilance on the Bank's innovation performance? The role of strategic vigilance in innovation performance in the Jordanian banking sector. To shed the light on the importance of the role of strategic vigilance in the innovation performance of the banks to survive and grow, and to compete effectively through the information provided by strategic vigilance about innovation performance.

4- Significance of the Research:

Significance of the research stems from typing to make the Jordanian banking sector more ready to face the challenges and the rapid changes in the business environment to keep pace with the various developments in the sector, paying more attention to early warning signals from the internal and external environment, with the focus on the strategic vigilance system as a preventive system in supporting innovative performance. Highlight the importance of the system of strategic vigilance of the decisions and innovation performance of the bank through the information provided by the system of vigilance about the environment.

5- Conceptual Model and Hypotheses Development:

Strategic vigilance plays on active role in providing the necessary information about many aspects.

Referring to the previous scientific literature, the search scale and graph plan were built, which included independent variable (strategic vigilance) which includes (environmental, technological, competitive and marketing vigilance), while (innovation performance) as dependent variable.

Model of the Study:

The following hypotheses were formulated:

HO1: There is no significant effect with statistical significance at significance level ($\alpha \leq 0.05$) of strategic vigilance on innovation performance of the Jordanian banking sector.

From main hypotheses emerges the following sub-hypotheses.

Ho1-1: There is no significant effect at significance level ($\alpha \leq 0.05$) of environmental vigilance on innovation performance in the Jordanian banking sector.

Ho1-2: There is no significant effect at significance level ($\alpha \leq 0.05$) of technological vigilance on innovation performance in the Jordanian banking sector.

Ho1-3: There is no significant effect at significance level ($\alpha \leq 0.05$) of competitive vigilance on innovation performance in the Jordanian banking sector.

Ho1-4: There is no significant effect at significance level ($\alpha \leq 0.05$) of marketing vigilance on innovation performance in the Jordanian banking sector.

6- Literature Review and Theoretical Background:

•Strategic Vigilance:

Strategic vigilance is a systematic approach to react to cues and signals coming from the organization's environment, which may influence the strategic choices and the identification of the future directions (Al-Tal & Emeagwali, 2019). Moreover, strategic vigilance allows identifying the possibilities for changing the available opportunities to perform the first stage of the strategic planning stages, which is the analysis of the environmental developments, it can be noted that the first stage is the most needed for strategic information (Pelletier, & Frongillo, 2011).

Furthermore, Allawi (2016) states that strategic information an activity related to the research, processing and dissemination of information with the view to its exploitation by the organization. Strategic vigilance depends on the ability and efficiency of the organization to react to the rapid environment changes (Aitelhadi, 2005). Lesca and Caron-Fasan, (2006), one of the researchers who were interested in strategic vigilance sees that it is the concept of forward looking, listening and reacting to external economic environment, selecting and dissemination of information, (Issa & Obakhti, 2019). Therefore, some of the previous studies have indicated that vigilance cares and focuses on searching for information the organization needs, while other studies have indicated that vigilance is technical in nature, because of the conflict between organizations is linked with innovation and creativity.

Cartier (2016) defines strategic vigilance as the activities and information that enable the organization to survive and to be aware of all developments and events taking place in business sector. Moreover, Rene (2007) considers strategic vigilance is the follow-up of the business environment and then dissemination of strategic information that has been analyzed, selected and processed for targeted information to make the strategic decisions in the organization. Humbert, and Simonneau, (2010) defines strategic vigilance as the continuous collective action through a group of individuals that collects and uses information voluntarily and actively in line with possible changes in the external environment in order to create business opportunities and reduce the risk of uncertainty. While (Al-Maliki, 2016) defines it as the procedures used by the organization to reach the goals and objective set by the organization to be informed and continue to collect information to keep in touch with all environment changes in the external environment by collecting and analyzing the obtained information to protect the organization from the potential risks could cause discontinuity (Musigire, Ntayi, & Ahiauzu, 2017).

What makes vigilance a strategic dimension is that it focuses on important and regular way to listen and reacts to events coming from the organization's environment, which may affect the strategic choices in determining the future goals of the organization and its strategic objectives. Also, strategic vigilance can be defined as the possibilities of changing the existing opportunities, after dealing with the information received and the required procedures (Ben Ali, 2017). Therefore, it is a system which depends on information open to the outside with the main objective continuity and listening to the signals from the environment to organize the work, and update something in the organization (Amira, Mohat, 2013).

The strategic vigilance is a special system of the organization for research and investigation for the purpose of monitoring, collecting and analyzing information to take advantage of strength, seize opportunities, and to overcome weaknesses and threats in the internal environment of the organization. Al-Shawabkeh (2018) states that strategic vigilance with its dimensions have significant effect on decision making, as for Hanan's study (2018). Its aim was to shed the light on the strategic value of the information resources, administrative methods and the necessity for adopting its ideas and harnessing the human competencies necessary for undertaking the tasks of strategic vigilance. Omran & Abuongem (2019) have identified the basics of strategic vigilance, its components and methods to show importance of adopting and interacting with the environment in order to apply the concept of strategic vigilance.

- **Importance of Strategic Vigilance:**

Strategic vigilance is considered as the strategic process that the organization cannot work without it, since it provides it with valuable information for better facing the competition in the business environment, including the threats and

opportunities. Strategic vigilance is considered as a strategic process that the organization cannot neglect, since it is a very important source of information to the organization to place it in a good position to better compete in a changeable business environment, since it deals with all aspects of the environmental aspects from threats to opportunities to achieve survival and continuity (Fayrouz, and Al Zahraa, 2015).

Strategic vigilance plays the key role to achieve survival and make better decisions by observing and analyzing the organization's environment and its effects to exploit opportunities and to mitigate or avoid the risks and threats, its main focus is on strategic information. Its importance can be summarized **as follows:**

-Strategic vigilance allows the organization to achieve financial savings and benefits, since the collected information plays positive role through improving the technical characteristics of the provided services, quality of the services to reduce the costs.

-Increasing the effect of synergy on the institution.

-Acquiring a wealth of knowledge and options.

-Ensures a good response to the needs of customers, strategic vigilance is considered as a tool for reorienting the organization's strategy in a way that aligns with the requirement for developing the strategy to raise the innovation capacity of the organization said, Karima, & Zohra, (2021); Krume, (2013).

• Dimensions of Strategic Vigilance:

The types of strategic vigilance according to their purpose, and some other researchers found that it is not possible to limit the types or dimensions of strategic vigilance to specific types Bulinge (2002). It takes a focus on competitive processes, so they agreed that strategic vigilance has multiple goals dimensions important aspects and the agreed types of strategic vigilance are: environmental vigilance,

competitive vigilance, marketing vigilance and technological vigilance. In this current study, we will consider these elements to the agreement of most researchers, it obtained indicate the respondents' perception of both strategic vigilance with its dimensions (competitive vigilance and technological vigilance, commercial vigilance and environmental vigilance) and electronic management in the researched company, such as (Karima, & Zohra, 2021; and Grine, 2010).

That there are four dimensions are following:

- **Technological Vigilance:**

Technological vigilance is one of the basic elements included in the strategic vigilance system. The processing information in the scientific, technical and technological environment, then the organization determines the appropriate decision for treatment in order to follow up on developments that can affect its future, (Kadrii, 2017). Therefore, organizations must monitor this change regularly and continuously in order to adapt to it in the future, (Fadhiela, & Dawood, (2018). As defined by others, technological vigilance is an organized effort by an organization to monitor, analyze and disseminate accurate information about certain events in economic, technological business information because they can contain opportunities. Technological change creates both possibilities and threats that must rethink their technology strategies (Jakobiak, 2012).

- **Competitive Vigilance:**

It is a detection process the pressures and the opportunities, For the sake of getting information and knowledge and to help towards the decision making and to improve the competitiveness of the initiative (Chafik, 2007). The organization identifies its current and potential competitors, all their policies, and is concerned

with the environment in which the competing organization develops. This direction of the business and to identify the most threatening competitors. It monitors competitors' strategy, pricing policy and financial results (Khalifa Ahmed, 2015). Michael Porter is credited with developing the competitive advantage. The scope of competition has expanded beyond existing competitors within the industry and includes potential competitors and producers and suppliers of alternative products, (Nour El Abidine, 2012).

Complementary, to organize research and development efforts and all relationships with products, markets, suppliers, and new technology, (Daoud and Abbas, 2018). Moreover, it is called the competitive survey, through which strengths and weaknesses are determined, (Allawi, 2016). It should be noted that competitive vigilance focuses on existing competitors as well as on new entrants (Hammoudi, et al., 2019).

•Marketing Vigilance:

Marketing or commercial vigilance is concerned with markets, customers, and suppliers. It is related to keeping pace with the different needs and requirements of customers in the long run. It is concerned with rapid changes or events in the markets by monitoring information that can affect the commercial market on the life of the organization, current customers, their explicit and implicit needs and expectations, and commercial relations. Between its suppliers and commercial developments, (Vuletic, 2017). The organization is also interested in everything related to commercial relations, activities and marketing methods, as it focuses its attention on markets, customers and suppliers, and is also concerned with the challenges that the organization may face (Domas, 2008). Good vigilance is the basis for good marketing decisions through the use of the evidence generated by vigilance, and is important in influencing the strategies of marketing management (Lewis &

Chambers, 2000). It appears between the market and its growth rate, and thus it can monitor its strengths and weaknesses in dealings with the market. In order to improve its performance and competitiveness (Ben Khadija, 2015).

- **Environmental Vigilance:**

The application of environmental vigilance is a test task for organizations, and as it relates to broad aspects of the environment, the organization must handle information with great care in terms of its analysis, processing and distribution to decision makers and the vigilance process (Chmura, Wey, & Blumstein, 2016). Daoud and Abbas, (2018) which is clear as a comprehensive vigil to screen all progresses that may move the activities to the organization, as well as to follow up all relevant environmental events and changes. It is concerned with the components of the general external environment in directly related to the organization (El-Abidine, 2012). It's also known as comprehensive vigilance, according to the nature of the organization, and it includes the rest of the types of vigilance without the aforementioned ones, in the external environment of the organization at the economic, political, social and legal levels that distinguish the organization from the rest of its competitors, then this information is processed and published or sent to decision-makers (Cartier, 2016). Environmental vigilance can be defined as monitoring following up and the organization to developments affecting its activity and related to the organization's external and internal environment. Such as legislative, financial, geopolitical vigilance, ecology vigilance, and cultural vigilance (Abed & Alloti, 2017).

•Innovation Performance:

The concept of innovation is an approach that works to find new solutions to the challenges faced by organizations and institutions as well as workers, or as it is known as a creative work seeking on more developments and achievements, either by chance or planned. There are also multiple definitions of innovation by scientists and researchers, and their trends, where innovation has been defined according to many considerations. Simpson defined innovation as what a person does with new knowledge to get rid of the ordinary thinking system, applying a new system and knowledge in thinking, and search for intelligent people who have minds, knowledge and experience who are highly knowledgeable in the fields of research, development, trends, invention, and discovery. The results showed the dark side negatively moderated the relationship between network embeddedness and the innovation performance of SMEs (Tian, Dogbe, Bamfo, Pomegbe, & Borah, 2021).

This negative effect is, however, reduced byIt can be reached is the production of new knowledge during a certain period as a result of the interaction of the individual with the knowledge and experience he possesses, and through his thinking in new ways to produce new ways and methods far from the usual to achieve individual and community satisfaction and generalizability (Chesbrough و 2003). Innovation was defined by (Al-Derini, 2009), the concept of innovation to start from the idea, and then apply it to move into production and practice. Innovation is a transformation that outperforms previous practice (Elia, & Urbinati, 2020).

As for innovation performance, it is the main part in the areas of business performance, and the organization of innovation management charters based on strategy to use and know the impact of choosing innovation costs, and approving the process of realizing employment with performance objectives (Bouras, 2014). Most of the researchers concerned with innovation performance seeking to access

opportunities in order to create value. As for organizations, these actions express the behaviors of the innovation performance of those organizations with the importance of new services and the approach to contributing to their success (Al-Sakarna, 2009). Measuring the performance of innovation as the main business processes of an organization, in the modern era, innovation is identified as a process rather than a strategy based on hope (Expósito and Juan, 2018).

However, scholars have shown that the importance of innovation performance is a broader concept and is concerned with measuring various aspects of an organization, including innovation strategy (Crosan and Abyden, 2010). A Scale was also used to develop a five-item innovation performance scale Walumbwa, and Myers (2012), such as services, production, and finances. Measuring performance can support the idea of suggestively enhanced innovation when it is done right, (Saunila, 2017). Additionally, innovation performance should provide a multidimensional picture of anxiety (Dewangan and Godse, 2014). The organizations can rely on the sharing and use of external information within the organization through external activities to exploit the discoveries of new ideas and to control relationships with external stakeholders for acceptance, technical activity, and market information (Al-Abadi, 2015). The identification of innovation performance events through the ability of the organization's employees to produce new or advanced products. Problems can also be categorized in the innovation performance system, and tools can be requested or developed and implemented to mitigate problems and thus achieve goals (Ferreira and Coelho, 2020).

Wenhao, Xifang, and Hongyan (2019) explore that the relationships between reactive orientation and innovation performance based on resource-based theory and provide workers with a better understanding of the approach to achieve

innovation performance by adopting reactive orientation. Enthusiasm Ahmed, Musawah (2019), stapes that the level of innovative performance is the desired goal for their success, development, growth and survival in the work environment. Shaher and Ali (2020), Al-Tal and Emigwali (2019), that knowledge-based human resource management practices for small enterprises, intellectual capital, and innovation products and processes have a positive impact on the presence of innovation performance.

7-Research Methodology:

This study relied on the descriptive and analytical approach, in order to describe the phenomenon under study, which is to describe the impact of strategic vigilance (environmental vigilance, technological vigilance, competitive vigilance, marketing vigilance) on innovation performance. The researcher relied on the strategy of collecting data from secondary sources, by referring to books, articles, periodicals, reports and research.

The researcher applied the questionnaire to collect the primary research data, and collected data from the study sample through the use of this tool, and then analyzed the data using the (Smart-PLS) program. Through its use of appropriate statistical measures; To present the results of the descriptive statistics of the research, inference to test the hypotheses, and finally the results of the extracted study were discussed and appropriate recommendations were made.

8-Methodology:

a.Study Measures

To achieve the study aims, the researchers examined the relationships among the independent and dependent study variables by using Structural Equation Modeling (SEM) through the Smart-PLS program V.3. Before examining the relationships among the variables, the researcher developed a questionnaire through a

comprehensive review of the literature on the subject of the study and adapted the adopted measures in the previous studies of this study. After developing the measure, the questionnaire was presented to a group of arbitrators working in Jordanian universities, and then the questionnaire was translated into Arabic for distribution to the study sample. The questionnaire items were developed using a five-point Likert scale; the lowest value represents strong disagreement (1), and the highest value represents strong agreement (5). There are several approaches for determining the sample size of quantitative data (Kotrlik and Higgins, 2001). One of the approaches based on (Sekaran and Bougie, 2013).

b.The Study Population and Sample:

In this study, the quantitative approach was used to study the relationships among the different study variables because the quantitative approach is considered one of the most appropriate approaches for this study. This approach allows hypothesis testing to find out the causality among variables Gaskin, (2013). Simple random sampling was used in the distribution process of the study tool (the questionnaire) to represent the population in a correct and appropriate manner and to reach accurate results that can be generalized to the study population.

Study population included individuals working in senior and middle management, including (department manager, department head, assistant general manager, and general manager) of the employees working in the Jordanian banking sector, which are (13) banks. (400) Questionnaires were distributed electronically with an average of (31) questionnaires in each bank, the number of retrieved questionnaires reached (315), of which (310) were valid for statistical analysis, after the exclusion of (5) questionnaires due to their irrelevance, (Sekaran and Bougie, 2013).

Table (1). The demographic characteristics of the study sample			
Demographic characteristics	Category	No.	%
Gender	Males	201	64.8%
	Females	109	35.2%
Academic qualification	Diploma	45	14.5%
	Bachelor's degree	202	65.1%
	Postgraduate degree	64	20.6%
Age	30 Years or less	112	36.1%
	31-50 Years	137	44.2%
	51 Years and above	61	19.7%
Total		310	100%

9-Data Analysis and Results:

To achieve the study aims, Partial Least Squares (PLS) technique was used. This statistical technique provides greater flexibility than traditional parameters estimation methods and does not require a large sample size or normal distribution of data. In the case of using SEM-PLS, it must be ensured that: (1) The Measurement Model, (2) Test the relationships and hypotheses among the study variables (Hair et al., 2014).

a.Descriptive statistics

The descriptive statistics values were calculated for the study variables, as the values of the arithmetic means and standard deviations of the main study variables were calculated. Table (٢) summarizes the results of the descriptive statistics, where the results of the descriptive statistics were as follows:

The mean of the Environmental vigilance variable was (4.08) with a standard deviation (0.638) and the mean of the Technological vigilance was (3.24) with a standard deviation (0.751), and the Competitive vigilance variable had its mean (4.17) with a standard deviation (0.666), and the Marketing vigilance was the highest In terms of the means, the mean of this variable was (4.22) with a standard deviation (0.578), and finally, the mean of the variable Innovation performance was (3.90) with a standard deviation (0.649). As for the normal distribution of the study

variables, all values of skewness and kurtosis were statistically acceptable, and this means that the variables are normally distributed.

Table (2). Descriptive statistics of study variables

Variable	Mean	standard deviations	Skewness	Kurtosis
Environmental vigilance	4.08	0.638	-0.742	1.53
Technological vigilance	3.24	0.751	-0.223	-0.192
Competitive vigilance	4.17	0.666	-0.115	1.89
Marketing vigilance	4.22	0.578	-0.998	2.53
Innovation performance	3.90	0.649	-0.456	1.01

b.The Measurement Model:

In the case of using SEM-PLS, the measurement model can be confirmed through convergent validity and discriminant validity. The values of the factor loadings and average variance extracted (AVE) have been calculated because the factor loadings for each item must exceed 0.60 and the low values of factor loadings should be omitted. The AVE must exceed a threshold of 0.50 as recommended by (Hair et al., 2014; Hair et al., 2019). The values of the Cronbach alpha and composite reliability coefficient were calculated to ensure the internal consistency of the questionnaire items because the acceptable limit is 0.60 for each of these factors. Table (2) summarizes the values of Factor loadings coefficients, average variance extracted, composite reliability, and Cronbach alpha so that all the values were statistically acceptable. (EV2), (TV3), (MV1) and (IP1) were excluded because its factor loading was less than 0.70. The results in Table (3) show that convergent validity is achieved in this study.

Table (3). Convergent validity and reliability of study variables

Variable	Item	Factor loadings	AVE	Composite reliability	Cronbach alpha
Environmental vigilance	EV1	0.729	0.596	0.855	0.774
	EV2	-			
	EV3	0.821			
	EV4	0.774			
	EV5	0.762			
Technological vigilance	TV1	0.818	0.601	0.818	0.664
	TV2	0.823			

	TV3	0.676			
Competitive vigilance	CV1	0.821	0.620	0.830	0.693
	CV2	0.806			
	CV3	0.733			
Marketing vigilance	MV1	-	0.532	0.819	0.710
	MV2	0.666			
	MV3	0.672			
	MV4	0.816			
	MV5	0.753			
Innovation performance	IP1	-	0.749	0.899	0.832
	IP2	0.817			
	IP3	0.902			
	IP4	0.875			

* Removed item

The second step in confirming the measurement model is to ensure that discriminant validity is achieved in all variables in the study model through Formal and Larcker (1981) method. Based on this method, the values of the square root of the AVE of the variable must be greater than the values of the correlation coefficients between the main variable and the other variables of the study. Table (4) shows Fornell and Larcker (1981) method to ascertain that the discriminant validity was achieved among the variables of the study. Another method to ensure that discriminant validity is achieved in all variables in the study model is HTMT method.

Table (4). Discriminant validity (Fornell and Larcker)

No	Variable	1	2	3	4	5
1	Environmental vigilance	0.772				
2	Technological vigilance	0.357	0.775			
3	Competitive vigilance	0.249	0.111	0.787		
4	Marketing vigilance	0.358	0.307	0.396	0.729	
5	Innovation performance	0.450	0.405	0.378	0.443	0.866

Note: the values in highlighted in bold clarify square root of AVE

Table (5). Discriminant validity (HTMT)

No	Variable	1	2	3	4	5
1	Competitive vigilance					
2	Environmental vigilance	0.339				
3	Innovation performance	0.495	0.558			
4	Marketing vigilance	0.541	0.497	0.554		
5	Technological vigilance	0.192	0.489	0.544	0.443	

Based on this method, the values of the HTMT should be smaller than 0.85, table (5) shows HTMT method to ascertain that the discriminant validity was achieved among the variables of the study

C. Structural Model

Relationships between among the independent and dependent study variables have been examined through the Bootstrapping technique. These techniques are considered as non-parametric techniques provided by Smart PLS, so they do not require parametric assumptions such as large sample size or a normal distribution of data (Streukens & Leroi-Werelds, 2016).

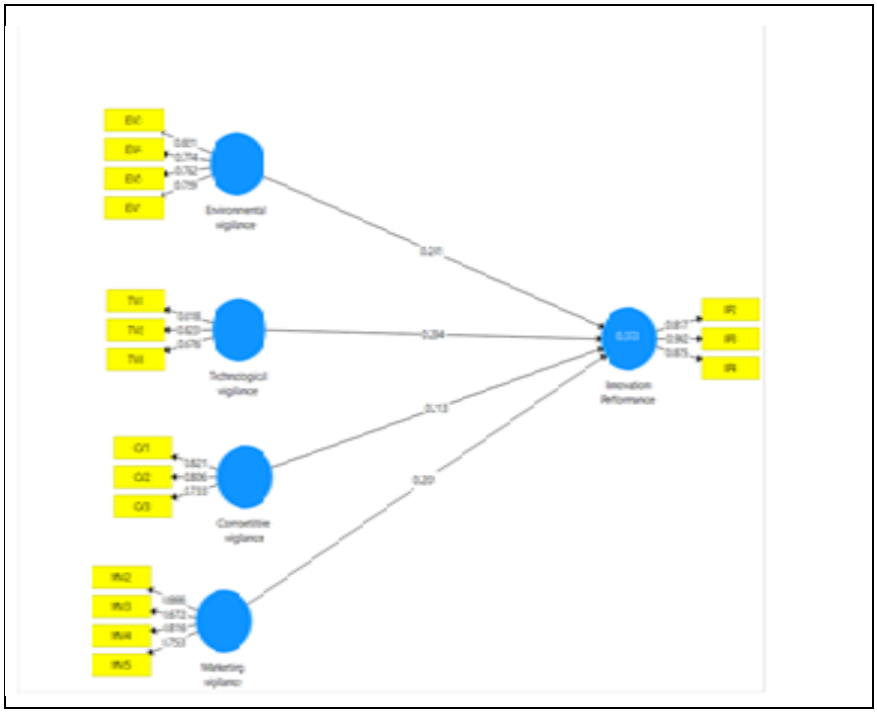
The results of structural equation modeling are summarized in Figure (1). The figure shows estimates of paths coefficients among the independent and dependent variables, the values of the path coefficients (β), calculated t- values and R^2 value of dependent variable (innovation performance). A rule of thumb from which to judge the hypothesis is that the calculated t-value must be greater than 1.96 and the P-value must be less than the probability of 0.05 and if the result is otherwise the null hypothesis is accepted.

The results of the direct relationship test among study variables were summarized in Table (6). The results supported the acceptance of the proposed hypotheses (H1-1, H1-2, H1-3, H14) because the relationship between independent variables and dependent variables was statistically significant and had a positive effect. The Fig (1) shows structural equation modeling for study model.

Table (6). Results of testing the study hypotheses

Path	Path coefficient	t-Statistic	P-Value	Result
EV⇒IP	0.241	4.231	0.000	H1-1: Supported
TV⇒IP	0.234	4.389	0.000	H1-2: Supported
CV⇒IP	0.213	4.495	0.000	H1-3: Supported
MV⇒IP	0.201	4.195	0.000	H1-4: Supported

Fig (1): structural equation modeling for study model



The results of hypothesis testing were as follows:

1- Environmental vigilance and innovation performance:

The relationship between Environmental vigilance and innovation performance was statistically significant and had a positive effect (β=0.241, t=4.231, p-value=0.000).

2- Technological vigilance and innovation performance:

The relationship between Technological vigilance and innovation performance was also statistically significant and had a positive effect (β=0.234, t=4.389, p-value=0.000).

3- Competitive vigilance and innovation performance:

The relationship between Competitive vigilance and innovation performance was positive and significant at the level of (0.05) as the test values were (β = 0.213, t = 4.495, p-value = 0.000).

The relationship between organization culture, and employee satisfaction was statistically significant and positive (β=0.271, t=3.334, p-value=0.001).

4- Marketing vigilance and innovation performance

The significant relationship between Marketing vigilance and innovation performance was supported, as the results of the hypothesis test were (β = 0.201, t = 4.195, p-value = 0.000). In overall, the independent variables explain 37.3% of the variance in innovation performance (R^2 for study model = 0.373), according to (Hair et al., 2019) this value indicate medium explain power for independent variables on innovation performance.

10-Conclusions and Recommendations:

The conclusions of this study showed a relationship between Role of Strategic Vigilance in Innovation Performance in the surveyed banks, which confirms the significance of the measurements of strategic vigilance. Likewise a significant correlation between strategic vigilance and innovation performance success dimensions. Furthermore, the results of the this study also showed that presence of significant effect of strategic vigilance on innovation performance. The results also showed that there is an collaboration and complementarity between strategic vigilance and performance that paid to making the business's management always ready to aspect unbalanced environmental conditions

This research recommended that the need for giving more attention to elements of strategic vigilance and its impact on innovation performance of the Jordanian banking sector, and to conduct more studies considering other variables of strategic vigilance. It is an essential for the business to adopt a culture of strategic vigilance because of its great importance, especially after the Jordanian markets were opened up to international competition. It is required for the senior management to implement vigilance and stimulate its activities on a permanent basis. Additional studies on strategic vigilance and innovation performance, in light of the severe shortage of the Jordanian and Arab library in general due to the importance of strategic attention.

11-REFERENCES:

Abed, O., & Alloti, A (2017). Mechanisms of Applying Strategic Vigilance in the Algerian Economic Companies Case Study: Applied Study of Cement Company of Chlef. Academic Review of Social and Human Studies, 12(1), 72–86.

Aitelhadj, S, (2005). The company facing technological change, Edition Organization. P89, ISAAC Henri, Use of internet for business intelligence: Factors determining practices French companies. Article research notebook.

Al-Abadi, Abeer, Fawzan (2015). Financial Risk Management in Islamic Banking and Finance, Dar Al-Fikr, 1st floor, Amman, Jordan.

Al-Derini, Hussain Abdul-Azi. (2009) Definition and Development of Innovation, Qatar University - Department of Educational Psychology.

Allawi, Nassira (2016). The reality of strategic vigilance in the Seidal complex. Al-Bashaer Economic journal, 1(6), 149 – 156

Al-Maliki, Helen (2016), "The Impact of a Strategic Momentum in Achieving a Sustainable Competitive Advantage by Adopting an Interactive Variable SWOT Matrix", Master Thesis, University of Basra, College of Management and Economics, Basra, Iraq.

Al-Sakarna, B (2009), Work Ethics. Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.

Al-Shawabkeh, Khaled Mahmoud (2018). The Impact of Strategic Vigilance on Effective Decision-Making: The Modified Role of Decision Support Systems-An Applied Study on Jordanian Pharmaceutical Companies.

Al-Tal Mohammad, Jaber, & Emeagwali, Okechukwu (2019). Knowledge-based HR Practices and Innovation in SMEs, Organizacija, Sciendo, 52(1), 6-21.

Amira, Mohat (2013). The Effect of Strategic Alert on Improving Marketing Performance - Case Study of Algeria Telecom Corporation - Milla Branch, Mohammed Khaydar University - Biskra - Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences - Department of Management Sciences.

Ben Ali, A (2017). The role of strategic vigilance in creating a competitive advantage in the target market of Telecom Algeria. The Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 1(10), 18–29.

Ben Khadija (2015). Regulatory Levers for the Benefit of Alertness in the Institution, Economic Case Study of the National Fat Foundation Unit 16- Souk Ahras. Journal of Human Sciences, University Muhammad Kheder Iskra, (19).

Bouras, Al-Saeed Barika (2014). Electronic Banking Business, Tools and Risks, Dar Al-Kitab Al-Hadith, First Edition, Cairo.

Bulinge, Franck (2002). "Pour use culture de information dans les petites et Moyenne's organizations, un module incremental intelligence economies". These de doctorate nonpublic, sciences de information et de la communication, Université de Toulon et du var.

Chafik (2007). Etude Empirique sur les Pratiques des Entreprises Marocaines en Matière d'Intelligence Economique. In Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales Ain Chock. Université Hassan II.

Chesbrough, H (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chmura, H.E., Wey, T.W. & Blumstein, D.T (2016). Assessing the sensitivity of foraging and vigilance to internal state and environmental variables in yellow-bellied marmots (Marmota flaviventris) . Behav Ecol Sociobiol 70, 1901–1910.

Crossan, M., & Apaydin, M (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. Journal of Management Studies, 47(6), 1154-1191.

Dawood, F. & Abbas, A (2018). The Role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field research in a sample of private banks. European Journal of Business and Management, 10(21), 1-18.

Dewangan, V. & Godse, M (2014) Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system, Vol. 34, pp. 536-545.

Domas R., & Andriamalala H (2008). La Diffusion des techniques de semis direct sur couverture vegetable, Rapport de campagna (2007-2008), - BRL, project BVLAC.

Edquist, C (2018), Towards a Holistic Innovation Policy: Can the Swedish National Innovation Council Serve as a Role Model?, Papers in Innovation Studies, Paper no. 02. Sweden: CIRCLE, Lund University.

El-Abidine, & Goujil, Nour (2012) The role of strategic vigilance in rationalizing communication between the institution and its surroundings, a field study in the unit of two mills of Sidi Arghis Oum El Bouaghi, MA thesis, Algeria

Elia, Petruzzelli, & Urbinati (2020). Implementing open innovation through virtual brand communities: a case study analysis in the semiconductor industry, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 155.

Elia, Taylor, & Gallach´oir, Rogan (2020). Wind turbine cost reduction: A detailed bottom-up analysis of innovation drivers. Energy Policy 14

Expósito, Alfonso & Sanchis Llopis, Juan (2018). Innovation and business performance for Spanish SMEs: New evidence from a multi-dimensional approach. I.S.B.J: Researching Entrepreneurship. 36.

Fadhiela, A., & Dawood, S (2018). The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector : Field Research in a Sample of Private Banks. European Journal of Business and Management, 10(21), 1–18.

Fayrouz, Zroukhi, & Al Zahraa, Sukkar, Fatima (2015). "The Role of Strategic Vigilance in Raising the Competitiveness of Economic Institutions", The Fourth International Forum: Competition and Competitive Strategies of Industrial Enterprises Beyond the Hydrocarbons Sector in Arab Countries.

Ferreira, J. & Coelho, A (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation, International Journal of Innovation Science, 12 (3), pp. 255-286.

Gaskin. J. (2013). Smart PLS: Multigroup moderation and moderated mediation. Gaskination's Statistics., online. Available: http://youtube.com/Gaskination.

Grine, L (2010). La mise en place d'un system de veille commerciale" Case : Activate commercialization/ Risk management SONATRACH , Memoir fin , Alger.

Hair (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling PLS-SEM: Indeed a silver bullet Journal of Marketing Theory & Practice

Hammoudi, W., Ibrahim, B. & Ameen, T (2019). Strategic wake and its role in enhancing career maturity: An analytical study of a sample of managers in Mobile Telecommunications Company/ Zain Iraq. Kirkuk University Journal of Economic and Administrative Sciences, 9 (2), 1-26.

Hanan, Yahya Al-Sharif (2018). The impact of the information system on strategic vigilance in small and medium enterprises: a field study on some Algerian enterprises" H. Atro, Setif, unpublished Ph.D. People's Democratic Republic of Algeria

Humbert, M, Simonneau (2010). Vasodilators in patients with chronic obstructive pulmonary disease and pulmonary hypertension: not ready for prime time. Am J Respir Crit Care Med 181:202–203

Issa, N. & Obakhti, N (2019). Strategic vigilance as a mechanism to support the competitiveness of Algerian industrial enterprises - Study of the case of the Algerian Industrial Establishment for Telecommunications Sitel in Tlemce. Economic Development Journal, 4(2), 99-114.

Jakobiak, (2012). http://www.barcelona school of management.up.edu.com.

Kadrii, M (2017). Strategic vigilance and innovation in the economic establishment - a field study of a sample of Algerian economic institutions. Université Abou Bekr Belkaid tlemcen Algérie.

Karima, Kasmi & Zohra, Djalab (2021). The Impact of Strategic Vigilance on E-management in the National Railway Transport Company (SNTF). Journal of Information Technology Management, 13(2), 202-230.

Khalifa Ahmed (2015). The Effectiveness of Strategic Vigilance in Strategic Decision Making, Journal of Economic and Financial Studies, Wadi University, 9, 2.

Kotrlik & Higgins (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research; Information Technology, Learning, and Performance Journal, Vol. 19, No. 1.

Krume, T (2013). Service quality in private banking: A holistic perspective on antecedents and consequences: Unpublished working paper.

Lesca N. et Caron-Fasan M.L (2006). Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique, Ed Hermès Lavoisier, 280 pages.

Lewis, & Chambers (2000). Marketing Leader ship in Hospitality: Foundation and practices ",3rd ed., New York ,Wiley Sons inc.

Mahmoud, N. & Mahdi, M (2019). The types of strategic vigilance of introduction to strategic renewal an exploratory study of the opinions of a sample of the administrative leaders. Journal of Administration and Economics Sciences, 15(47), 1–18.

Musigire, Ntayi, & Ahiauzu (2017). Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda? African Journal of Business Management, 11(4), 74-83.

Nour El Abidine, & Gujil (2012). The role of strategic vigilance in rationalizing communication between the institution and its surroundings" A field study at Sidi Argis Mills, Umm Al-Boaqi, Baji Mokhtar University, Annaba, Faculty of Arts, Humanities and Social Sciences, Department of Communication and Information Sciences, a graduation note for the Department of Media.

Omran, H. & Abuongem, M (2019). The role of strategic vigilance in achieving strategic success: Field study at Libyana mobile phone company Sabha. Journal of Pure & Applied Sciences, 18(2), 88-100.

Pelletier, & Frongillo (2011). The nutrition policy process: the role of strategic capacity in advancing national nutrition agendas. Food and Nutrition Bulletin 32 (2 Suppl), S59– S69.

Rene Rohrbeck (2007). Veiled Strategies Enterprise Multinational Une Etude De Cas Auprès De La Deutsche Telekom AG, Mpra, P.27.

Salguero, Gámez, M. Fernández, I. & Palomo, D. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry. Sustainability (Switzerland), 11(6).

Saunila, M (2017). Understanding innovation performance measurement in SMEs. Measuring Business Excellence, 21(1), 1-16.

Sekaran, U. & Bougie, R (2013). Research Methods for Business: A SkillBuilding Approach: Wiley.

Shaher, A & Ali, K (2020). The effect of entrepreneurial orientation on innovation performance: The mediation role of learning orientation on Kuwait SME. Management Science Letters, 10(16), 3811-3820.

Streukens, S., & Leroi-Werelds, S (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. European Management Journal, 34, 618–632.

Tian, H., Dogbe, C., Bamfo, B., Pomegbe, W., & Borah, P (2021). Assessing the Intermediary Role of Relationship Ending Capability and Dark Side Between Network Embeddedness and SMEs' Innovation Performance. Journal of Competitiveness, 13(1), 146–163.

Vuletic, P (2017). Registration of motorvehicles and proposed improvements E-Government portal. Smart Cities and Regional Development Journal, 1(2), 29–35.

Walumbwa, & Myers (2012). Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms' Revenue Growth: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Performance, Pages: 273-302 First Published. Volume43, Issue2.

Wenhao Song, Xifang Ma, & Hongyan Yu (2019). Entrepreneurial Orientation, Interaction Orientation, and Innovation Performance: A Model of Moderated Mediation. Open, Journal Business and Management, 9(4),1- 13.

أثر سياسة توزيع الأرباح على أداء السهم: دراسة تطبيقية على الشركات العظمى في الأردن

د. مراد محمد الكساسبة*

تاريخ وصول البحث: ٢٠٢٢/٢/١٤م تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٢/٩/٤م

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير سياسة توزيع الأرباح على أداء أسهم الشركات القيادية في الأردن المتغيرات المستقلة المستخدمة في هذه الدراسة هي عائد الأرباح، ونسبة الاحتفاظ، والربح بعد الضريبة، وربحية السهم الواحد، والعائد على حقوق الملكية، ونصيب السهم الواحد من التوزيعات والمتغير التابع هو أداء السهم الذي يقاس بسعر السهم في السوق. تم استخدام البيانات الثانوية في هذه الدراسة واستخدمت بيانات السلاسل الزمنية المقطعية لتنفيذ نموذج الانحدار. تستند هذه الدراسة إلى الشركات القيادية المدرجة في بورصة عمان، وتم أخذ عينة الدراسة المكونة من ١٥ شركة. لغرض تحقيق هدف الدراسة، اختار الباحث فترة عشر سنوات من عام ٢٠٠٥ إلى ٢٠١٦. اظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للعائد على حقوق الملكية ونسبة الاحتفاظ على متوسط سعر حصة السوق. كما اظهرت النائج ان هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لربح السهم الواحد على متوسط سعر أسهم الشركات القيادية في السوق. كما اظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للربح بعد الضريبة، وعائد الأرباح ونصيب السهم الواحد من التوزيعات على متوسط سعر سهم السوق للشركات القيادية.

*أستاذ مساعد، قسم المالية والمصرفية،كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الاسلامية العالمية.

The effect of dividend policy on stock performance: An empirical investigation on blue chips companies of Jordan

ABSTRACT

This study aims at investigate the impact of dividend policy on the stock performance of blue chip companies of Jordan. Dividend policy measured by Dividend Yield (DY), Retention Ratio (RR), Earnings Per Share (EPS), Return on Equity (ROE) and Dividend per Share (DPS), while dependent variable represented by stock performance measured by natural logarithm of market capitalization. This study relied on secondary panel data collected from annual reports of fifteen blue chip companies listed on the Amman Stock Exchange, Jordan, during the period from 2005 to 2016. Findings showed that the dividend per share has no significant impact on market capitalization of blue chip companies. While, dividend yield has a significant impact on market capitalization of blue chip companies. Moreover, earning per share has a significant impact on market capitalization of blue chip companies. Furthermore, retention ratio has no significant impact on market capitalization of blue chip companies. And also, return on equity has no significant impact on market capitalization of blue chip companies. The researcher recommends expanding research in the countries other than Jordan.

Keywords: Dividend policy, Yield, Stoke Performance, EPS, ROE, blue chip companies

1.Introduction:

Dividend policy is considered as one of the important fundamentals of financing in companies due to the direct relation of shareholders and its effects on the stock performance in the market. Wherein, it is related to the decision of dividend the net profit of the company between distributed dividends on shareholders and retained earnings. According to the pricing model of the stock the market price of stock in financial market is having dividend policy impact, which the company adopts and on another hand, gets impacted by the rate of growth of the company which also causes direct impact to the amount of profits which gets retained, and re-invested in the company (Yusuf; 2008; Zakaria et al., 2013; Zircon, 2010; Zu'rob et al, 2007). Also, in the case of retaining more earnings (as a result lesser amount of dividend gets returned) will cause in the increase of the rate of growth which will cause a rise in the stock price whereas it will also cause a decrease in the retained earnings. It will result in an increase in the amount of distribution return to decreasing the growth rate which leads to decrease in the stock price (Uwuigbe, 2013).

From the above words, it is clear that increasing the distribution return effects the price of stock in a positive way whereas, at the same time decreasing the retained earnings, and therefore decreasing growth rate causes negativity on the stock price. Since a company mainly aims at maximizing shareholder's wealth through getting higher stock price possible, therefore it requires choosing a dividend policy that achieves a balance between the amount return which is distributed for the shareholder and the rate of growth of profits (Yunis, 2011). The dividend policy has attracted the attention of researchers and the academics in general for the last few years, and it remains as an important issue for the investors when they decide to take investment in securities. The securities investment is considered, especially in stock, one of the most important activities in the field of investment for any financial

market. The demand for stocks is far more than other securities, because it provides more opportunities for getting good financial returns, and being capable of transferring to liquidity at a lower cost especially in a market which has good competition and liquidity.

The financial market gives chance to companies of all sectors: financial sector, industrial sector, and service sector to obtain financing from investors. Amman Stock Exchange (ASE), which complies with international standards and best practices, works closely with the Jordan Securities Commission JSC on surveillance matters and maintains strong relationships with other exchanges[i], associations, and international organizations. The exchange is an active member of the Arab Federation of Exchanges, Federation of Euro-Asian Stock Exchanges (FEAS) and a full member of the World Federation of Exchanges (WFE).

Through the given cooperation for this researcher, the necessary data has been obtained from ASE to search the analyzed data in an accurate way to achieve the important results that benefit the concerned authorities and the decision makers to give systematical scientific knowledge to make sound investment decisions. This study aims to investigate the relationship of dividend policy on the stock performance of selected blue chip companies of Jordan

2.Literature Review

Ade Onny et al (2022) studied "Impact of Dividend Policy Analysis on Fluctuations in Stock Price of Food and Beverage Companies" The study was applied to food companies and beverage companies listed in the Indonesia Stock Exchange. The study depends on data for the period 2016 to 2019. The study found that dividend per share has a strong relationship with stock price movements, and the coefficient of determination is 92.16%, which means that the effect of dividend

policy on stock price fluctuations is 92.16% and the remaining 7.84% is caused by factors.

Hakeem & Bambale (2016) in their study "Mediating Effect of Liquidity on Firm Performance and Dividend Payout of Listed Manufacturing Companies in Nigeria" examined the relationship between dividend payout and firm financial performance in manufacturing firms listed in Nigeria for the period 2007 – 2014. The study used multiple regressions as tool to analyze the data. The study reported that there is a significant relationship between dividend payout and firm performance of listed firms in Nigeria. The study also reported that an increase in the financial well positively affects the dividend payout level of studied firms.

Rane & Raju (2016) in the study "Impact of Dividend Announcement on Stockholder's Return – An Empirical Analysis of Indian Healthcare Sector" investigated the share price reactions of 57 A& B listed companies in BSE in twenty announcement day, focusing on the relationship between dividend announcement and stock prices in healthcare sector. The study found that there is a possibility of information content in dividend announcement in BSE in post announcement period. The study also found that dividend announcement does contain price sensitive information and event window which are statistically insignificant on the most of the days during the post announcement. This result is consistent with Verma (2006).

Ozuomba et al (2016) conducted a study on "The effect of dividend policies on wealth maximization". In this study, they investigated the effects of dividend policies on share value and shareholders' wealth of public companies in Nigeria. The study analyzes the effect of various dividend policies mainly on shareholders wealth which covers a one-year period with a sample of 10 quoted companies in the Nigeria stock exchange. The study results shows "relevance of dividend and further proves that

dividend policies of public limited companies influence the wealth of shareholders in Nigeria".

Majanga (2015) studied "The Dividend Effect on Stock Price-An Empirical Analysis of Malawi Listed Companies". The study depends on data for the period 2008 to 2014, of thirteen local companies listed on the Malawi Stock Exchange. The study results indicated that there is a strong positive relationship between Malawi Stock Exchange firm's dividends and its stock price on the stock market. The study also indicated that stock price is an outcome of a number of factors such as dividends which have significant contribution to stock price.

Jakata & Nyamugure (2015) work investigates "The Effects of Dividend Policy on Share Prices: Empirical Evidence from the Zimbabwe Stock Exchange". The study covered the period of 2003 to 2011. The study results reported that there is no relationship between (dividend policy, earnings per share) and share price of a firm. The study also reported that even though firms have adopted conservative dividend policies, dividend policy of a firm does not affect share price if shareholder value is maintained. The study also reported that investors' will to create wealth remain high when it is still profitable to invest on the Zimbabwe Stock Exchange as the potential.

Ullah et al (2015) conducted a study on "The Impact of Dividend Policy on Stock Price Volatility: A Case Study of Selected Firms from Textile Industry in Pakistan". In the study, the researcher examined the relationship between stock price and dividend payout of listed companies in Karachi Stock Exchange. The study used data of five firms of textile industry from 2003 to 2008. The dependent variable was Stock price, and the independent variable was dividend payout ratio, while controlled variables include: size of firm, earning volatility and growth. The results of multiple regression found that "dividend payout ratio was significantly affecting the stock price. Other variables showed mixed results in some models were found significant".

Al Masum (2014) through a study entitled "Dividend Policy and Its Impact on Stock Price – A Study on Commercial Banks Listed in Dhaka Stock Exchange" investigated stock market returns and the relationship exists between dividend policy and stock market returns for banks listed in Dhaka Stock Exchange for the period of 2007 to 2011. The study found that dividend Policy has significant positive effect on Stock Prices affected by controlled variables which are: Earnings per Share, Retention Ratio, and Return on Equity. The study also found that Dividend Yield and Profit after Tax has negative, insignificant relationship with stock prices.

Al-Shawawreh (2014) studied "The Impact of Dividend Policy on Share Price Volatility: Empirical Evidence from Jordanian Stock Market". Through this study, the researcher investigated the impact of dividend policy on share price volatility of 53 companies representing four sectors listed in Jordanian stock market for a period of 13 years from 2001 to 2013. The study used two main measurements of dividend policy, dividend yield and payout. The multiple regressions showed a "significant negative relationship between share price volatility with dividend payout and a very weak positive relationship between dividend yield and share price volatility". The study also found that there is a significant positive relationship between company size and share price volatility.

3.Research methods

3.2***Data***

This study is based on the blue chip companies listed on the Amman Stock Exchange, Jordan. The sample of the study has been taken from ١٥ companies. For the purpose of this study, the researcher has selected the period of (2005-2016) and data were obtained of this period, for the purpose of preparing the study from statistics published and available for Companies' Guide in the Amman Stock Exchange and the Central Bank of Jordan. Table (1) presents the variables with their abbreviations under study.

Table 1: variables with their abbreviations under study.		
N.O	Variables	Abbreviation
1	Market capitalization	MC
2	Earning Per Share	EPS
3	Dividend Per Share	DPS
4	Dividend Yield	DY
5	Retention Ratio	RR
6	Return On Equity	ROE

3.3 *Overview of Panel analysis*

Based on the nature of panel date, there was a need to choose between the two models of the regression fixed versus random effect models. Thus, Hausmann test was performed, the preference between two models is based on the Chi-square P value, fixed model will be accepted when the P value of the Chi-square reached the significant level, otherwise the random model will be selected.

4.Results and hypothesis testing

The main objective of the study is to determine the impact of dividend policy on the stock performance of blue chip companies, and reduce the ambiguity resulting from the impact, as well as, to engage in intensive study to detect this effect. After having data collected and analyzed the following result has been achieved. This section presents the descriptive statistics for the variables employed in this study, following by the correlation analysis between the variables and finally, the regression results are illustrated.

Table (2) the means of dividend yield (DY) is (3.93) with Std. Deviation of (2.84), earnings per share (EPS) mean is (0.48) with Std. Deviation of (0.70).

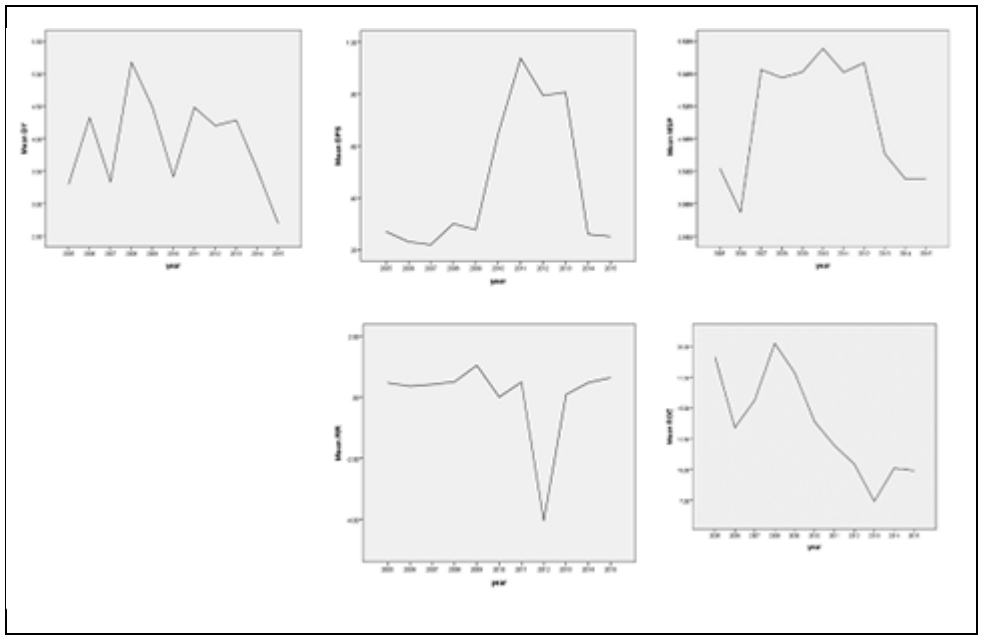
Dividend per share (DPS) mean is (0.45) with Std. Deviation of (1.18). Also, natural logarithm of Market Capitalization (MC) mean is (18.97) with Std. Deviation of (1.37), retention ratio (RR) mean is (0.05) with Std. Deviation of (5.34). Finally return on equity (ROE) mean is (13.66) with Std. Deviation of (13.63).

Table 2: Descriptive Statistics for study variables

	Mean	Median	Maximum	Minimum	Std. Dev.
MC	18.97	18.99	22.08	15.91	1.37
DY	3.93	3.99	13.35	0.00	2.84
EPS	0.48	0.28	3.74	-0.46	0.70
DPS	0.45	0.13	8.33	0.00	1.18
ROE	13.66	13.92	62.32	-35.89	13.63
RR	0.05	0.45	12.04	-66.16	5.34

Figure (1) the means of DY across years (2005- 2016) have different trends. The highest peak was in the year 2008, then there was drop in the year 2010, and make another high trend in the year 2011, to reach the lowest point in the year 2015. Which mean there is an inconsistency in the trend of the dividend yield across years 2005-2016. The means of DPS across years (2005- 2016) have different trends. The highest peak was in the year 2011, then there was a slight drop in the year 2012, to reach the lowest point in years 2014-2016. Which mean there is an inconsistency in the trend of the DPS across years 2005-2016. The means of MC across years (2005-2016) have different trends. The highest peak was in the year 2010, then there was a slight drop in years 2011- 2012, to reach the lowest point in years 2014-2016. Which mean there is an inconsistency in the trend of the MC across years 2005-2016. The means of RR across years (2005- 2016) have different trends. The highest peak was in the year ٢٠٠٩ then there was a slight drop in the year ٢٠١٠, to reach the lowest point in the year 2012 then shows high increase in years 2013-2016. Which mean there is an inconsistency in the trend of the RR across years 2005-2016. The means of ROE across years (2005- 2016) have different trends. The highest peak was in the

year 2005, and 2008, then is was a gradual drop in for years 2009-2013, then to start tendency of increases during years 2014-2016. Which mean there is an inconsistency in the trend of the ROE across years 2005-2016.



4.1 Correlation Analysis:

Pearson Correlation matrix was calculated for (DPS, DY, EPS, RR, and ROE) with MC, and the result is shown in table (3). The results of correlation analysis show the significant probability values between DPS, EPS, and ROE, the R value was respectively (0.10, 0.49 and 0.40), while the correlation between DY and RR with MC isn't statistically significant and the R values are (0.06, and 0.03). Thus, it is concluded that there is a significant relationship between some of dividend policy variables (DPS, EPS and ROE) on the stock performance as it measured by (MC) of blue chip companies?

Table 3: Pearson Correlation Coefficient between variables						
	MC	DPS	DY__	EPS	ROE__	RR
MC	1.00					
DPS	0.10*	1.00				
DY	0.03	0.37*	1.00			
EPS	0.49*	0.25*	0.28*	1.00		
ROE	0.40*	0.24*	0.47*	0.69*	1.00	
RR	0.06	0.01	-0.04	0.05	0.05	1.00
(*) significant at 0.05 level						

4.2 Regression Analysis

In order to investigate the relationship of dividend policy on the stock performance of selected blue chip publicly listed companies in Jordan, the regression analysis is employed. Table (4) shows the results of influence of dividend policy on market capitalization. The result of the Hausmann test shows that the chi-square value is 0.95 with P > 0.05 is significant thus the random effect model will be chosen to test the study hypotheses

Table 4: the effect of dividend policy on stock performance				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	18.56	0.33	56.74	0.00
DIVIDEND PER SHARE	-0.06	0.04	-1.59	0.11
DIVIDEND YIELD	0.04	0.02	2.41	0.02
EARNING PER SHARE	0.41	0.09	4.60	0.00
RETENTION RATIO	0.01	0.00	1.72	0.09
RETURN ON EQUITY	0.00	0.01	-0.14	0.89
R2	0.35			
F-statistic	16.90			
Prob (F-statistic)	0.000			
Durbin-Watson	1.78			

From the table (4) the F-statistic is 16.90 with Prob (F-statistic) of 0.00 which means there is a significant impact of the independent variables on the average market capitalization, also the table shows that the R-squared (0.35) which referred to 35.0% explained variance of market capitalization by model. Moreover, Durbin-Watson test value is 1.78 which is below the value (2) is acceptable. Moreover, Hausman test reported that random effect model is the most appropriate one to test research hypotheses.

The results show that the regression coefficients for the impact of dividend per share on market capitalization of blue chip companies is (-0.06) with T value (-1.59) and the P value >0.05, which means that the dividend per share has no significant impact on market capitalization of blue chip companies, thus the hypotheses is accepted that there is no significant impact of dividend per share on market capitalization of blue chip companies. Moreover, regression coefficients for the impact of dividend yield on market capitalization of blue chip companies is (0.04) with T value (2.41) and the P value <0.05, which means that the dividend yield has a significant impact on market capitalization of blue chip companies, thus the hypotheses is accepted that there is a significant impact of dividend yield on market capitalization of blue chip companies. Also, regression coefficients for the impact of earning per share on market capitalization of blue chip companies is (0.41) with T value (4.60) and the P value <0.05, which means that the earning per share has a significant impact on market capitalization of blue chip companies, thus the hypotheses is accepted that there is a significant impact of earning per share on market capitalization of blue chip companies. Furthermore, regression coefficients for the impact of retention ratio on market capitalization of blue chip companies is (0.01) with T value (0.01) and the P value >0.05, which means that the retention ratio has no significant impact on market capitalization of blue chip companies, thus

the hypotheses is accepted that there is no significant impact of retention ratio on market capitalization of blue chip companies. Finally, regression coefficients for the impact of return on equity on market capitalization of blue chip companies is (-0.001) with T value (0.01) and the P value >0.05, which means that the return on equity has no significant impact on market capitalization of blue chip companies, thus the hypotheses is accepted that there is no significant impact of return on equity on market capitalization of blue chip companies.

5.Conclusion:

The aim of the current study is to examine the impact of dividend policy on the stock performance of blue chip companies of Jordan. The financial crisis in the world and in a bid to keep the companies in Jordan out of these issues, obstacles and bankruptcy, Jordanian companies adopted the dividend policy as an important approach to increase financial performance in general. Moreover, an urgent need to conduct a systematic investigation on the impact of dividend policy on the stock performance of blue chip companies of Jordan was felt. The dividend policy is a key factor of interest to the company's management, distribution policies, finance and investment decisions. The company based its decisions on some of the indicators of profits of the most important financial policies in the company's dividend policies because of the direct relationship with shareholders, and its relationship with stock's price in the financial market. The dividend policy concerns with choosing between payments of earnings to shareholder in preliminary corporate finance as cash dividend or retaining the profit in the firm, and determine the range of dividend payments and the amount dividends. Recently dividend policy includes other issues such as how firms can attract investors regarding different tax brackets and increase share repurchase and market value of a firm.

Regression results showed that (DPS) had no significant effect on (MC), while, (DY) had a positively significant effect which explore the relationship between dividend policy and market capitalization. Moreover, (EPS) had a positively significant effect on (MC), which refers that stock profitability boost market share value. Otherwise, (RR and ROE) had no significant effect on (MC).

This research is limited to focus on only blue chip companies of Jordan in order to study the impact of dividend policy on the stock performance. The researcher recommends expanding research in the countries other than Jordan. The behavior of dividend policy can be known after undergoing the research in different countries. Moreover, there is difference in term of number of sample size among the sector in different countries. The larger the sample size the results may increase the accuracy. Therefore, it is recommended that companies should strive to engage in profitable ventures so as to be in a position to pay dividends to the shareholders. Profitability is the biggest factor determining a company's decision to pay dividend or not. First of all, the company needs to be in profit in order to make a dividend payment to its shareholders. Therefore, the more profit a company has, the better the chances of dividend payment. Companies struggling with managing their finances such as failing to control soaring costs or failing sales can lead to eventual losses. This means that a company will have to dip into its reserves to simply survive while ruling out any prospects of being able to pay dividends. Moreover, companies should pay dividend on its income. If the company did not generate any current income, then it should fluctuate the dividend. This signal provides the reality of company conditions so that investors will not be misguided. The company should pay dividends with the consistency of investment opportunity and market stock price sensitivity.Companies

should maintain an optimal level of market liquidity as it could have negative influence on dividend payout.

Furthermore, for investors, it can be suggested that they may invest in such securities which have good dividend paying record. As, the investor will get at least dividend even if the prices of the share is reduced in poor market condition. The investors paying in boom market condition should take precaution that they select such companies who have low price earnings ratio. - Moreover, as the study has been conducted on selected listed companies from Amman Stock Exchange, the researcher suggests that investors should invest some proportion of their investments in different industries as it helps in the diversification of investment along with risk and helps faster economic development in the competitive globalization era through their positive participation in investing all around.

REFERENCES:

Al Masum, A. (2014) Dividend Policy and Its Impact on Stock Price – A Study on Commercial Banks Listed in Dhaka Stock Exchange. Global Disclosure of Economics and Business, Volume 3, No 1, pp9-17.

Al-Shawawreh, F. (2014) The Impact of Dividend Policy on Share Price Volatility: Empirical Evidence from Jordanian Stock Market. European Journal of Business and Management, Vol.6, No.38, pp133-143.

Hakeem, S., Bambale, A. (2016) Mediating Effect of Liquidity on Firm Performance and Dividend Payout of Listed Manufacturing Companies in Nigeria. Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing, 8(1), 15-35.

Jakata, O., Nyamugure, P. (2015) The Effects of Dividend Policy on Share Prices: Empirical Evidence from the Zimbabwe Stock Exchange. International Journal of Science and Research, pp674-683.

Majanga, B. B. (2015). The Dividend Effect on Stock Price-An Empirical Analysis of Malawi Listed Companies. Accounting and Finance Research,4(3), p99.

Ozuomba, C., Anichebe, A., Okoye, P. (2016) The effect of dividend policies on wealth maximization – a study of some selected plcs. Cogent Business & Management. 3: 1226457.

Rane, A., Raju, G. (2016) Impact of Dividend Announcement on Stockholder's Return – An Empirical Analysis of Indian Healthcare Sector. Doctoral Research Conference in Business Studies and Social Sciences (DR16India Conference) ISBN: 978-1-943579-60-0.

Siagian, A. O., Riesmiyantiningtias, N., & Amalia, R. (2022). Impact of Dividend Policy Analysis on Fluctuations in Stock Price of Food and Beverage Companies. International Journal of Informatics, Economics, Management and Science, 1(1), 1-12.

Ullah, H., Saqib, S., Usman, H.(2015) The Impact of Dividend Policy on Stock Price Volatility: A Case Study of Selected Firms from Textile Industry in Pakistan. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 4, No. 3 , pp40-51.

Uwuigbe, O. R. (2013). Determinants of Dividend Policy: A study of selected listed Firms in Nigeria. Manager journal, 17, 107-119.

Verma, B. (2006). Economic Value Addition by Indian Banks

www.utiicm.com/Cmc/PDFs/2002/bpv%5E59.pdf Available :

Yunis G. (2011) impact of applying fair value accounting for financial instruments on stock returns: analytical study of companies listed on the PSE, Master thesis, Islamic University of Gaza.

Yusuf, D. (2008) Determining the factors that effect on Stock Return in Amman Stock Market. Master thesis. Meddle East university. Amman.

Zakaria, Z., Muhammad, J., &Zulkifli, A. H. (2012). THE IMPACT OF DIVIDEND POLICY ON THE SHARE PRICE VOLATILITY: Malaysian Construction and Material Companies. Management, 2(5), 01-08.

Zircon, M. (2010) The impact of the IPO on the distribution of profits denominated in economic policy institutions in Alborsh- analytical comparative study of the Eurasian Foundation conduct Hotel - Algiers. Magazine researcher, University of Ouargla, No.VIII.

Zu'rob, H. Sherab, P. (2007) The effect of the announcement of the dividend on the shares listed on the Palestine Exchange prices of companies "An Empirical Study." Islamic University Journal (Humanities Series) Volume XV, second edition, pp. 557-579

i) https://exchange.jo/en

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 (9), Number (3), Jumada Al-Akhir 1445, December, 2023

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 (9), Number (3), Jumada Al-Akhir 1445, December, 2023

Editor in Chief

Prof. Ahmad Ghaleb Alkhresheh

Editorial Staff

Prof. Ibraheem AL-Arnaoot	The World Islamic Science & Education University
Prof. Alia AL-Oweidi	The World Islamic Science & Education University
Prof. Abdullah AL-Anbar	The University of Jordan
Prof. Rida AL-Mawadieh	The Zarqa University
Prof. Inaam Zwailef	The World Islamic Science & Education University
Prof. Omar AL-Momani	The World Islamic Science & Education University
Prof. Adnan Obeidat	The World Islamic Science & Education University
prof. Mohammed AL-nowihi	The World Islamic Science & Education University
prof. Layla Abdeen	The World Islamic Science & Education University
Dr. Ibtehaj Ahmad	The World Islamic Science & Education University

Advisory Editorial Board

Professor Akram Ladin	Executive Director, International Shari'ah Research Academy for Islamic Finance (ISRA)
Professor Hasan Ali Al-Zou'bi	Amman Arab University
Professor Lamyaa Al-Zubaidi	Al-Mustansiriyah University
Professor Mouhammd Sharari Alkasassbeh	Princess Sumaya University for Technology
Professor Abd al-khaliq al-rawi	Consultant, Islamic International Arab Bank
Professor Saleh khalil AL-aqda	The Isra University
Mr. Adel Ahmad Sharkas	Deputy Governor, Central Bank of Jordan

English Language Editor

Dr. Sana Jarrar

Arabic Language Editor

Dr. Ahmad Eneizat

Journal Secretary & Designer

Bashar AL-Wraikat

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:

(عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ) **[٥ :Al Alaq]**

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 Alah'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, Kennth 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., 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.

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