



جامعة العلوم الإسلامية والتعليم العالمية

المثقال

للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

العدد العاشر المجلد الثالث: جمادى الآخرة 1446 هـ / كانون الأول 2024 م

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



جامعة العلوم الإسلامية والتعليم العالمية

المثقال

المجلد العاشر المجلد الثالث: جمادى الآخرة 1446 هـ / كانون الأول 2024 م



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 (10), Number (3), Jumada al-akhira 1446, Desember 2024

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



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المثقال

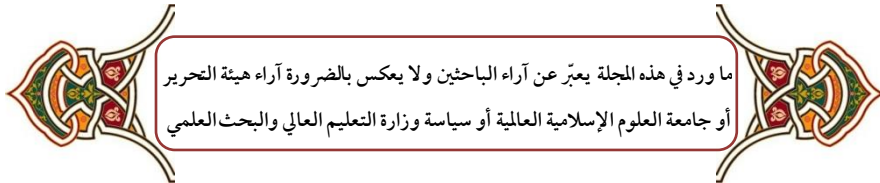
للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مجلة علمية محكمة

تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية

المجلد العاشر _ العدد الثالث: جادى الآخرة 1446 هـ / كانون الأول 2024 م



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

Continues 2311-0988

ISSN 2957-7047

E-ISSN 2957-7055

المنشأ للعلوم الاقتصادية والإدارية ونحوها المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

المجلد العاشر - العدد الثالث: جادى الآخرة 1446هـ / كانون الأول 2024م

رئيس هيئة التحرير

أ.م.د. أحمد بن ألب النرشة

هيئة تحرير المجلات العلمية

جامعة العلوم الإسلامية العالمية
جامعة العلوم الإسلامية العالمية
جامعة العلوم الإسلامية العالمية
جامعة العلوم الإسلامية العالمية
جامعة العلوم الإسلامية العالمية
جامعة العلوم الإسلامية العالمية
جامعة العلوم الإسلامية العالمية
جامعة العلوم الإسلامية العالمية

أ.د. إبراهيم صبري الأرنؤوط
أ.د. عبد الرؤوف أحمد بني عيسى
أ.د. محمود مبارك عبيدات
أ.د. شاكركر الله الخشالي
أ.د. انس عبد الواحد الجابر
أ.د. عدنان عبد الله عبيدات
أ.د. عبد الله عبد القادر قويدر
أ.د. ليلى فاروق عابدين
د. عامر أحمد الرهايفة
الهيئة الاستشارية

محافظ البنك المركزي الأردني
كلية الأعمال / جامعة الزيتونة
عميد كلية الأعمال / جامعة عمان العربية
كلية الأعمال / الجامعة الأردنية
قسم الحاسوب / جامعة الأميرة سمية
للتكنولوجيا
عميد كلية المال والأعمال / جامعة العلوم
التطبيقية الخاصة
عميد كلية المال والأعمال / جامعة الحسين
بن طلال

معالي الدكتور عادل أحمد شركس
أ.د. عبد الرزاق قاسم الشحادة
أ.د. حسن علي الزعبي
أ.د. علاء الدين محمد خلف
أ.د. محمد شراري الكساسبة
أ.د. صالح خليل العقدة
أ.د. بسام سالم أبو كركي

المحرر اللغوي / اللغة الإنجليزية

د. منال الزرعيني



إخراج العدد

بشار إسماعيل الوريكات

المحرر اللغوي / اللغة العربية

د. أنس قرقرز

ب



مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ونظريات المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

تعريف بالمجلة:

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

أهداف المجلة:

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

دائرة اهتمام المجلة:

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

شروط النشر:

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

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

مواصفات البحث المقدم للنشر:

1. ألا يزيد حجم البحث مع المصادر والهوامش والجداول والملاحق على (40) صفحة بواقع (10000) كلمة، خط (Arial) حجم الحرف (14)، مطبوعة بمسافات مزدوجة بين الأسطر على ورق حجم (A4)، مع الترقيم المتسلسل لجميع صفحات البحث، أما الحواشي فتكون بالخط نفسه وبحجم (12).
2. ترقيم الجداول والأشكال بالترتيب كما وردت في البحث، وتزود الجداول بعناوين في الأعلى والأشكال في الأسفل وهوامشهما في الأسفل، ويطبع كل منهما على صفحة مستقلة مع تحديد موقع الجدول أو الشكل في المتن على نحو "شكل (1) هنا تقريباً".
3. تشتمل الصفحة الأولى من البحث على عنوان البحث، والاسم الثلاثي للباحث أو الباحثين (بالعربية والإنجليزية)، ورتبهم العلمية وأماكن عملهم الحالية، وعنوان المراسلة للباحث الرئيس بالتفصيل.
4. تشتمل الصفحة الثانية من البحث على العنوان (دون ذكر اسم المؤلف) ويليهِ ملخص دقيق باللغة العربية على ألا يزيد عن (150) كلمة.
5. تشتمل الصفحة الثالثة من البحث على ملخص (Abstract) باللغة الانجليزية (ترجمة علمية دقيقة للملخص العربي) وبالشروط ذاتها.
6. تبدأ مقدمة البحث من الصفحة الرابعة، وتشتمل على عنوان البحث (دون ذكر اسم المؤلف).
7. يرسل الباحث نسخة الكترونية بصيغة (word) ونسخة أخرى بصيغة (pdf) على نظام التحكيم الخاص بالمجلة.

المرفقات المطلوبة:

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

خطوات النشر:

1. يقدم البحث للنشر إلى عمادة البحث العلمي إلكترونياً على الموقع المخصص لكل مجلة.
2. يرفق الباحث تعهد النشر المعتمد الموجود على رابط المجلة ويقوم بتعبئته وإرساله مع البحث.
3. يعرض البحث على هيئة التحرير ويخضع للتحكيم الأولي قبل إرساله إلى المحكمين الخارجيين، ويحق للهيئة أن تعذر عن السير في إجراءات التحكيم الخارجي أو عن قبول البحث للنشر في أي مرحلة دون بيان الأسباب.
4. يرسل البحث إلى محكمين اثنين على أن يقوم كلاهما بالرد في مدة أقصاها شهر، وفي حال عدم الرد ضمن الموعد المحدد يتم إرسال البحث إلى محكم آخر، وبناءً عليه يكون قرار هيئة التحرير كما يأتي:
- يقبل البحث للنشر في حالة ورود تقارير إيجابية من المحكمين الاثنين، وبعد أن يقوم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة إن وجدت.
- يرفض البحث في حالة ورود تقارير سلبية من كلا المحكمين.
- يرفض البحث في حال ثبوت عدم التزام الباحث بالأمانة العلمية أو مخالفته لشروط النشر.
- يرسل البحث إلى محكم ثالث للبت في أمر صلاحيته في حال ورود تقارير المحكمين أحدهم سلباً والآخر إيجابياً.
5. يقوم الباحث بإجراء التعديل وفق ملاحظات المحكمين في مدة أقصاها (60) يوماً من تاريخ إبلاغه، وفي حال عدم استجابة الباحث ضمن المدة المحددة يتم وقف إجراءات السير في نشر البحث.
6. إذا أفاد المحكم بعد التأكد من إجراء التعديلات أن الباحث لم يلتزم بإجراء التعديلات المطلوبة يُعطى الباحث فرصة ثانية وأخيرة مدتها (30) يوماً للقيام بالتعديلات، فإذا أفاد المحكم بأن الباحث لم يلتزم بإجراءات التعديلات المطلوبة للمرة الثانية، يُعرض البحث والتعديلات التي لم يلتزم الباحث بإجرائها على هيئة تحرير المجلات العلمية للبت في قرار قبول نشر البحث في المجلة أو رفضه، ويُعلم الباحث بقرار الهيئة النهائي.
7. يُعطى إشعار القبول للباحث أو للباحثين بعد التأكد من إجراء الباحث للتعديلات المطلوبة على البحث.
8. يتم ترتيب البحوث المقبولة للنشر حسب السياسة المتبعة في المجلة.
9. يتم تدقيق البحث لغوياً في صورته الأخيرة، ويُرسل للإخراج وبعدها للنشر.

طريقة التوثيق:

Documentation in the body of the manuscript

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

أولاً: القرآن الكريم

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

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

ثانياً: السنة النبوية

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

- في حالة توثيق الأحاديث النبوية التي ورد ذكرها في الكتب الصحيحة: يتم ذكر المرجع، ثم الباب، ثم الجزء، ثم الصفحة، ثم المعلومات المتعلقة بالطبعة، وفي حالة ما إذا كان هناك تعدد في الألفاظ، أو وجد أكثر من مرجع، يجب الإشارة إلى ذلك، مثل: أخرجه البخاري في الجامع الصحيح... كتاب: الطهارة، باب: الوضوء، رقم 2531، ج1، ص45.

- 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 المستدرک (33/3 رقم (161)، وابن حجر في الفتح: (211/5)، والألباني في السلسلة: (50/4) رقم (550).

ثالثاً: الكتب Books

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

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

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

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

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

أ. مؤلف واحد: One Author

النجار، فايز جمعة (2005). نظم المعلومات الإدارية. دار الحامد للنشر والتوزيع.

النجار، فايز جمعة (2010). نظم المعلومات الإدارية (ط3). دار الحامد للنشر والتوزيع.

Alter, Steven (2002). *Information systems: The foundation of e-business* (4th ed.). Prentice-Hall, Inc.

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

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

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

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

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

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

Book without author or editor (institution): ج. كتاب دون مؤلف أو محرر (مؤسسة) 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 طبعة رقمية).

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

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

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

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

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

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

توضع كلمة (في) باللغة العربية، أو (in) باللغة الإنجليزية، ويتبعها اسم المُحرَّر أو المُحرَّرون 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.

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

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

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

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

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

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

رابعاً: المجلات العلمية Scientific Journals

وتكون طريقة التوثيق في قائمة المراجع عموماً بالشكل التالي:

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

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

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

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

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

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

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

Al-Hayaly, Mohammad, & Alnajjar, Fayeze (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.

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 Netherlands. *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 إلكترونية ولا يحمل رقم doi

Research published in an electronic journal without a number doi

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

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

خامسًا: المؤتمرات العلمية Scientific Conferences

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 نضع الجهة الراعية للمؤتمر متبوعة بفاصلة فالبلد متبوعة بفاصلة فالدولة متبوعة بنقطة. مع ملاحظة أن عنوان الورقة البحثية تكون بخط مائل. وفي توثيق المؤتمرات نقدم الملاحظات الآتية:

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

أ. جلسة المؤتمر Conference Session

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

Fistek, A., Jester, E. & Soonenberg, K. (2017, July 12-15). *Everybody's got a little music in them:*

Using music therapy to connect, engage, and motivate [Conference session]. Austin Society National Conference, Milwaukee, WI, United State.

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

ب. عرض ورقة علمية Paper Presentation

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

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

ت. ورش العمل **Workshop**

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

ث. مؤتمر افتراضي **Virtual Conference**

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

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

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

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

أ. أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير غير المنشورة.

Unpublished Doctoral Dissertations and master's Theses

الزعيبي، ماجد راضي (2004). التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا: دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
Almeida, D. M. (1990). *Fathers' participation in family work: consequences for father's stress and father-child relation* [Unpublished master's thesis]. University of Victoria.

ب. أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير منشورة في قاعدة بيانات.

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

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

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

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

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

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

ترتيب المراجع في قائمة المراجع

يتم ترتيب المراجع في قائمة المراجع بالشكل التالي:

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

رئيس تحرير مجلة الميثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

عمادة البحث العلمي/ جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المملكة الأردنية الهاشمية

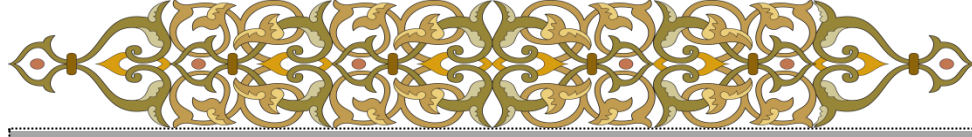
ص.ب (1101) الرمز البريدي (11947)

هاتف (+962 65600230)

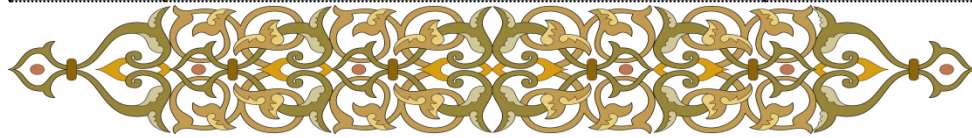
البريد الإلكتروني: al_mithqal.journal@wise.edu.jo

موقع الجامعة الإلكتروني: www.wise.edu.jo

المحتويات



الصفحات	عنوان البحث	الباحث/ الباحثون
45-13	دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن	د. بشار خالد المغاربة
76-47	تطبيقات التكنولوجيا المالية وأثرها في الأولويات التنافسية لدى البنوك التجارية الأردنية	د. نسيم محمد أبوorman
104-79	الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى	أحمد جميل المهيترات
132-105	أثر تبني نظام التركيز على التخصيص في الميزة التنافسية: الشركات الصناعية في الأردن	د. بدر الدين محمد بني إسماعيل
154-133	أثر الإفصاح عن المخاطر المالية على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.	سهاد صبيحي فليفل د. علاء جبر المطارنة



دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن

د. بشار خالد المغاربة*

تاريخ قبول البحث: 2023/7/4م

تاريخ وصول البحث: 2023/3/27م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي، أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (16832) موظفًا من العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (399) موظفًا. وتم تطوير استبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأبرزها ما يلي: وجود فهم وتطبيق متوسط لدى إدارة المستشفيات الخاصة لإدارة تنوع الموارد البشرية بكافة أبعادها، إن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات الخاصة كان متوسطًا، وأشارت النتائج إلى وجود أثر لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها في الالتزام التنظيمي بكافة أبعاده، الوجداني، الاستمراري، والمعياري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي وكانت لصالح مسمى إداري. ولا يوجد فروق تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، أوصت الدراسة بصياغة السياسات من قبل الإدارة العليا التي من شأنها أن تدعم إدارة التنوع، وتعيين أشخاص مؤهلين ومُدرّبين للعمل على إدارة تنوع الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: تنوع الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، إدارة تنوع الموارد البشرية.

* محاضر غير متفرغ، الجامعة الأردنية.

The Role of Human Resource Diversity Management to Enhance Organizational Commitment: An Applied Study on Private Hospitals in Jordan

ABSTRACT

The study aimed to identify the role of human resource diversity management to enhance the organizational commitment. Analytical Descriptive Approach was used in this study, the population of the study consisted of (16832) employees of private hospitals in Jordan. The simple random sampling approach was used, and it consisted of (399) employees. A questionnaire was developed as a tool to collect the study data, after verifying validity and reliability. The main findings of the study are the followings: - The existence of an average understanding and application of the management of private hospitals to manage the diversity of human resources in all its dimensions, that the level of organizational commitment for workers in private hospitals was average, and the results indicated the existence of an impact of managing the diversity of human resources with its dimensions on organizational commitment in all its emotional, continuity, and normative dimensions, and the presence of related statistical differences in the level of organizational commitment attributed to the variable of sex, which was in favor of males, and to the variable of job title, which was in favor of an administrative title. There are no differences due to the variables of age, educational qualification, and number of years of service. The study recommended the formulation of policies by senior management that would support diversity management, and the appointment of qualified and trained people to work on managing diversity of human resources.

Keywords: Human Resource Diversity, Organizational Commitment, Human Resource Diversity Management.

مقدمة:

ظهر الاهتمام جلياً في العصر الحالي بموضوع الموارد البشرية في المنظمات عموماً والمستشفيات على وجه الخصوص، وذلك لوجود تنوع في الموارد البشرية في هذه المؤسسات، لما تتطلبه الأعمال المختلفة من وجود كوادر من جنسيات مختلفة، خاصة مع نقص بعض الكوادر المتخصصة في القطاع الصحي الأردني، لذا أصبح البحث عن الكوادر من خارج البلاد من الظواهر الموجودة في العديد من منظمات الأعمال، من خلال إستقطاب الكوادر المدربة والمؤهلة؛ وذلك لتأدية الأعمال المختلفة في تلك المنظمات بطريقة مناسبة (El-Anin, 2022). تأتي أهمية إدارة التنوع من خلال حاجة المدراء والمسؤولين لاستخدام مبادرات إدارة التنوع في أماكن عملهم لتلبية الاحتياجات المختلفة للعاملين من عرقيات، أجناس، وثقافات مختلفة، وزيادة تمثيل الأقليات في مكان العمل في علاقة مع بيئة عملهم (Ganji et al, 2021; Rollinson & Broadfield, 2014). لذلك فإن موضوع تنوع الموارد البشرية في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، ووجود كوادر من جنسيات وثقافات مختلفة، فإن ذلك دفع منظمات الأعمال لإيجاد ووضع إستراتيجيات عديدة للتعامل مع مثل هذا التنوع من الموارد البشرية، بحيث يمكن الاستفادة منها وتوجيهها الوجهة السليمة، بما يُمكن هذه المنظمات من النمو والإستمرار في بيئة الأعمال، ومهما اختلف القطاع الذي تعمل فيه، خاصة في القطاع الصحي الذي يتميز غالباً بوجود كوادر متنوعة في لغتها وعاداتها وتقاليدها وغير ذلك من الأمور المختلفة (El-Amin, 2022).

يهتم الالتزام التنظيمي بالواجب الأخلاقي المتواجد لدى الموظفين نحو منظمة عملهم، وتنفيذ التزاماتهم من خلال مجموعة من القواعد التي تعود إلى السلوك السليم وتخلق لدى الموظفين الشعور بالانتماء للمنظمة، وقد تم تعريف الالتزام التنظيمي على أنه قبول الموظفين لأهداف ولقيم منظمة عملهم، وبذل الجهود لتحقيق هذه القيم والأهداف والبقاء مع منظمة عملهم، مما له الأثر الإيجابي على المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم (Moreira, Sousa & Cesario, 2022). كما يُعد موضوع الالتزام التنظيمي أحد المواضيع الإدارية الهامة في منظمات الأعمال، وهو يعكس مدى تفاعل وانسجام الأفراد في بيئة العمل، ودافعية الأفراد لتبني إستراتيجيات يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمات؛ وهذا الأمر يحقق للمنظمات الميزة التنافسية المستدامة. ويساهم الالتزام التنظيمي في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية للمنظمات على اختلاف أنواعها، مثل إنخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة عالية. كما أن

وجود معوقات تواجه الالتزام التنظيمي يؤدي لوجود صعوبات ومشاكل في المنظمات كالصراع التنظيمي، وازدياد معدلات الغياب عن العمل، وعدم التزام العاملين بمواعيد العمل، مما يؤدي لإنخفاض الإنتاجية (قداش وصالح وعامرة، 2017).

تنوع الموارد البشرية:

ظهر مفهوم تنوع الموارد البشرية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، ونال اهتماماً موسعاً من قبل الباحثين؛ ولعل ذلك يعود لما تمثله الموارد البشرية من أهمية لمنظمات الأعمال، حيث تحول الاهتمام بالموارد البشري من المنظور التقليدي الذي كان ينظر للعاملين كآلة إلى المنظور الحديث الذي اهتم كثيراً بمقدرة الأفراد العقلية والطاقات الذهنية والإبداعية (سمارة، 2017). أدت النظرة الحديثة للموارد البشرية في منظمات الأعمال إلى تغيير دور إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي المتمثل باستقطاب القوى العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، إلى الدور الإستراتيجي الذي يتطلب توفير كفاءات متخصصة بما ينسجم والاستراتيجيات العامة للمنظمة، حيث يمثل العنصر البشري جوهر إدارة الموارد البشرية، وأهم الموارد التنظيمية؛ لذلك اهتمت المنظمات بالموارد البشري تدريباً وتأهيلاً بما يحقق له الكفاءة والفاعلية في العمل (السلبي، 2018). حيث لاقى موضوع تنوع الموارد البشرية اهتماماً متزايداً من قبل منظمات الأعمال؛ نظراً لأهمية تنوع الموارد البشرية لنمو واستمرارية منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، بحيث يتم الاستفادة من هذا التنوع كأحد محركات الإبداع والابتكار وتحسين الإنتاجية وأحد معززات القدرة التنافسية (Chawawa & Margan, 2019). عُرِفَ التنوع على أنه كافة الاختلافات التي تتسبب في أن يكون الشخص مختلفاً عن أشخاص آخرين في علاقة مع الثقافة، الجنس، القومية، العرق، العمر، الديانة، العجز، التعليم، اللغة وغيرها من اختلافات أخرى لوحظت في بيئة أي عمل (Mistry, Okumus & Orłowski, 2021)، وبالإمكان مشاهدة التنوع كمفهوم متعدد الأبعاد يتكون من خصائص رئيسية تضم (القومية، العمر، العرقية والجنس)، ومن خصائص ثانوية تضم (المستوى التعليمي، خبرة العمل، الشخصية، والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية) (Hsiao et al., El-Amin, 2022). كما عُرِفَت إدارة التنوع على أنها: إسهامات متعددة في دمج أفكار لممارسة التنوع في عمليات إدارية وأنشطة تعليمية بالمنظمة والبيئة الخاصة بها في جو مليء بالتقبل والتقدير ومناقشة القرارات الحاسمة (أحمد، 2014).

سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية:

في إطار اهتمام منظمات الأعمال بإدارة تنوع الموارد البشرية فإن ذلك يتطلب منها الآتي وذلك لتحقيق الميزة التنافسية حسب رأي كلٍّ من (Chawawa & Margan, 2019)

1. أن تخلو الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من التحيز بين الجنسيات في العمل.
2. إكساب العاملين المهارات اللازمة ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال التدريب لقبول التنوع.
3. حسن التعامل مع إدارة الصراع في المنظمة.
4. إيجاد بيئة اتصالية مناسبة بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة.

الالتزام التنظيمي:

ظهر تباين في تعريف الالتزام التنظيمي ويعود ذلك لتباين آراء الباحثين حول تعريف الالتزام التنظيمي، وقد عُرِفَ الالتزام التنظيمي على أنه: الحالة النفسية والاجتماعية التي تُبين مدى تطابق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين بحيث يشعر كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر (قاسمي، 2011) كما عُرِفَ الالتزام التنظيمي على أنه: قوة التطابق بين العاملين والمنظمات التي يعملون فيها (الجريسي، 2010).

أبعاد الالتزام التنظيمي:

1- الالتزام الاستمراري: يبين مدى إدراك الأفراد للتكاليف في حال أنه ترك المنظمة التي يعمل فيها، وهذا النوع من الالتزام يستند إلى التراكمات التي تتعلق بالمصالح المشتركة من تعويضات ومكافآت وترتيبات بين الأفراد والمنظمات أكثر من كون العملية عاطفية أو أخلاقية (خير الدين والنجار، 2010).

2- الالتزام المعياري: يشير إلى شعور الفرد بأنه مُلزم في البقاء في العمل بسبب ضغوط الآخرين، فهو يأخذ بعين الاعتبار ما يمكن أن يقوله الآخرون عنه وهذا النوع من الالتزام هو أدبي، حتى لو كان على حساب نفسه (Jerald Greenberg & Robert. Baron, 2012).

3- الالتزام العاطفي: يشير إلى رغبة العاملين للبقاء في العمل في المنظمة لأنهم موافقون على أهدافها وقيمها ويريدون المشاركة في تحقيق هذه الأهداف (Jerald Greenberg & Robert. Baron, 2012)

العلاقة بين تنوع الموارد البشرية والالتزام التنظيمي:

تعني إدارة التنوع الأساليب التي يتم استخدامها للتعامل مع التنوع للموارد البشرية؛ وذلك بهدف تحسين وتطوير وتمكين هذه الموارد، والالتزام التنظيمي يعكس مدى التزام الفرد بالمنظمة

مع رغبته في العمل فيها والاستمرارية في نهج واقعي وخطة التغيير التي يتم من خلالها الاستفادة من العاملين في أداء المهمات المختلفة في المنظمة (معقل، 2015). لذلك تكمن العلاقة بين تنوع الموارد البشرية والالتزام التنظيمي من خلال التركيز الدقيق في التعامل مع مصادر تنوع الموارد البشرية في المنظمة، باعتبار أن ذلك هو مصدر التفاعل بين الأفراد وأنشطتهم من حيث الأشكال، الطبيعة والأهداف المبتغاة من ورائها؛ وهذا يتطلب التزام تنظيمي مرتفع (المصاروة والخفاجي، 2011).

مشكلة الدراسة:

تُمثل الموارد البشرية العاملة داخل المنظمات مجموعة متنوعة من القيم والعادات والمعتقدات والأفكار والمهارات والخلفيات المهنية وغيرها من التنوعات، التي تؤدي إلى مشاكل متعددة للمنظمات إذا لم يتم إدارتها بالصورة الصحيحة. كما تواجه الموارد البشرية في بعض الأحيان مواقف تتناقض فيها الأفكار التي يمكن الاستناد إليها في ترشيد قراراتهم أو أفعالهم نتيجة الاختلاف المعرفي الخاص بهم. يُعد تنوع الموارد البشرية في أماكن العمل أحد أهم التحديات التي تواجهها المنظمات وخاصة المنظمات الصحية، حيث ينعكس ذلك على سلوكياتهم ويساعد في بناء شخصياتهم وأساليب تفكيرهم، لذا يجب على تلك المنظمات الاهتمام بها وتوظيفها بشكل صحيح لتحقيق مصالحها؛ من خلال الإدارة الصحيحة لهذا التنوع والاهتمام بجميع الفئات ودمجهم والعمل على إيجاد نسيج متكامل يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة. كما أن الالتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة في ميدان الإدارة وهو الذي يتعلق برغبة الفرد في البقاء للعمل في المستشفيات وتحسين الأداء والسلوك، مما قد يؤثر بشكل عام على جودة أداء العاملين فيها، الأمر الذي دفع المستشفيات للبحث عن الآلية التي يمكن من خلالها تعزيز التزام العاملين التنظيمي في تلك المستشفيات من خلال إدارة تنوع الموارد البشرية. إذ إن تنوع الموارد البشرية يُعد من القضايا التي حظيت باهتمام منظمات الأعمال وخاصة في المستشفيات الخاصة في الأردن، حيث يوجد تنوع على مستوى الكوادر ويعود ذلك إلى زيادة عدد المستشفيات الخاصة التي تهتم بالحصول على موارد بشرية متنوعة من شأنها أن تزيد من كفاءة وجودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى توفر موارد بشرية متنوعة في السوق المحلية بسبب الهجرات المتعددة؛ مما قد يوجد صعوبة في كيفية التعامل مع هذا التنوع، ولتجنب المشاكل التي قد تحصل بسبب ذلك. وكما أوصت دراسة (Jankelová et al., 2020) ودراسة (Mousa et al., 2020) بإجراء المزيد من

الدراسات التي تتعلق بإدارة تنوع الموارد البشرية والرضا الوظيفي وكذلك الالتزام التنظيمي، وفي ضوء نقص الدراسات التي تناولت تنوع الموارد البشرية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن، فإن ذلك يعد مبرراً لإجراء مثل هذه الدراسة. تتمثل مشكلة الدراسة في قصي دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن، وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى إدارة تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

2. ما مستوى الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

3. هل توجد فروق في الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة تعزى للخصائص الديمغرافية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تسهم الخلفية النظرية التي ستناولها الدراسة الحالية في دعم المكتبة العربية بإطار نظري يساعد الباحثين في هذا المجال، وكذلك في تقليل النقص في الدراسات العربية المتعلقة بموضوع إدارة التنوع ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي.

الأهمية العملية: تنبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي تتناولها (إدارة تنوع الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي)، وفي ضوء ذلك يسعى الباحث الى تقديم إسهام عملي حول كيفية الاستفادة من تنوع الموارد البشرية واستثماره في تعزيز الالتزام التنظيمي، كذلك تحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة (إدارة تنوع الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي) في المستشفيات الخاصة في الأردن من أجل جلب اهتمام مدراء تلك المستشفيات الى أهمية إدارة التنوع واثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي، ابضاً المساهمة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن الذي ينعكس بدوره على الأداء بشكل عام، وكذلك تزود مديري المنظمات بالنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال هذه الدراسة الذي من شأنه أن يساعد المدراء ومتخذي القرارات في المستشفيات الخاصة لإعداد الخطط المناسبة لتطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن.

أهداف الدراسة:

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن. كما تأتي هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

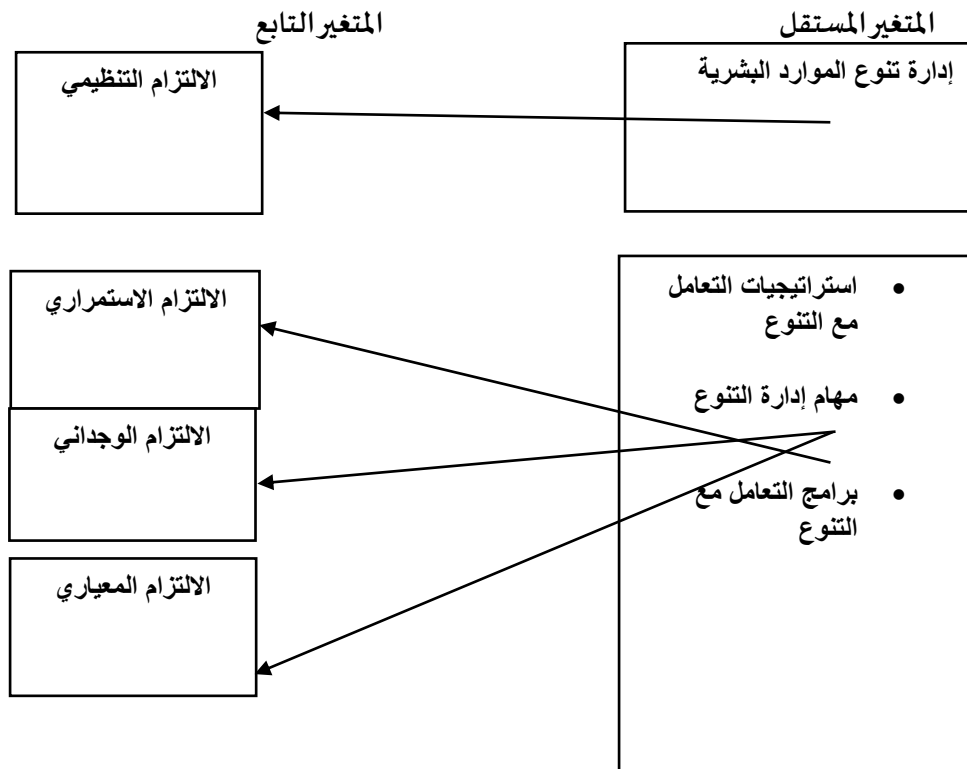
1- بيان مستوى إدارة تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن.

2- بيان مستوى الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن.

3- تقديم مجموعة من التوصيات تساعد متخذي القرار في المستشفيات الخاصة على رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

نموذج الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من المتغير المستقل إدارة تنوع الموارد البشرية وقد تم اختيار هذه الأبعاد بناءً على الدراسات السابقة (الرماضنة، 2015، Mousa et al., 2015; Ates & Unal, 2021; (2020)). ويتكون أيضاً من المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي الذي يتضمن ثلاثة أبعاد فرعية تم اختيارها بناءً على دراسة (Moreira, Sousa & Cesario, 2022؛ عاشوري، 2015).



الشكل (1) نموذج الدراسة

(Mousa et al., 2020; Ate & Unal, 2021; Moreira et al., 2022).

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام التنظيمي بأبعاده في المستشفيات الخاصة في الأردن ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام الاستمراري في المستشفيات الخاصة في الأردن.

H01₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام الوجداني في المستشفيات الخاصة في الأردن.

H01₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام المعياري في المستشفيات الخاصة في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

التعريفات الإجرائية:

* تنوع الموارد البشرية: هو وجود تباين في صفات الأفراد العاملين في المستشفيات الخاصة وعواملهم الجغرافية من عمر ونوع اجتماعي وحالة اجتماعية ولغة وعرق وجنسية وديانة، أو غير ذلك من العوامل الديموغرافية الأخرى.

* إدارة تنوع الموارد البشرية: ويقصد به مدى قدرة إدارة المستشفيات الخاصة في التعامل مع تنوع الموارد البشرية الموجودة في تلك المستشفيات مهما كان هذا التنوع (للغة أو ديانة أو غير ذلك)، بما يُمكن تلك المستشفيات من التعامل مع هذا التنوع للاستفادة من الإيجابيات وتقليل أي سلبيات يمكن أن تحدث بناءً على هذا التنوع، ويمكن قياس ذلك من خلال الأبعاد الآتية وفقاً (الرماضنة، 2015; Ates & Unal, 2021; Mousa et al., 2020).

1- استراتيجيات التعامل مع التنوع: ويقصد به ما تضعه المستشفيات الخاصة عينة الدراسة من استراتيجيات وخطط، يمكن من خلالها التعامل مع تنوع الموارد البشرية فيها، بما يُمكن من

الاستفادة من الطاقات وإحداث التطوير المنشود وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (1-8).

2- مهام إدارة التنوع: ويقصد بها المهمات التي تمارسها المستشفيات الخاصة في الأردن للتعامل مع تنوع الموارد البشرية، وتتضمن القيادة، والبحث والقياس، ومواءمة الأنظمة الإدارية، والمساءلة ومتابعة قضايا التنوع وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (9-16).

3- برامج التعامل مع التنوع: ويقصد بها ما تضعه المستشفيات من برامج خاصة يمكن من خلالها التعامل مع تنوع الموارد البشرية فيها بحيث يمكن الاستفادة من الكفاءات الموجودة وتطوير أدائها بما يحسن من سمعة وجودة عمل هذه المستشفيات، وهذه الإجراءات تكون من خلال برامج التدريب، الترفقيات وبرامج التعويضات وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (17-29).

*الالتزام التنظيمي: وهو مدى التصاق العاملين بجهة العمل التي يعملون فيها وتتعلق بالناحية النفسية والسلوكية وهذا يجسد الانتماء تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد بما يدفعه لبذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها منظمات الأعمال. ويمكن قياسه من خلال الأبعاد الآتية وفقاً لـ (Moreira, Sousa & Cesario, 2022؛ عاشوري، 2015).

1- الالتزام الاستمراري وهو يشير إلى رغبة العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية في البقاء في العمل لاعتقادهم بأن ترك العمل سيكلفهم الكثير ولقناعتهم بأهمية العمل في تلك المستشفيات وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة من (30-34).

2- الالتزام الوجداني أو العاطفي وهو يعبر عن قوة رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في مستشفى معين لأنهم موافقون على أهدافه وقيمه ويريدون المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (35-40).

3- الالتزام المعياري وهو التزام العاملين بالبقاء للعمل في تلك المستشفيات بسبب ضغوط الآخرين بالرغم من الامتيازات والإضافات التي يمكن أن تقدمها قطاعات أخرى، إذ إن هذا النوع من الالتزام هو أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة من (41-44).

الدراسات السابقة:

اهتمت دراسة (Mistry, Okumus & Orlowski, 2021) التي جاءت تحت عنوان: "تصورات الموظف عن إدارة التنوع في صناعة الضيافة" للبحث في التأثير لإدارة التنوع على أداء الموظفين وسلوكهم في صناعة الضيافة، استخدمت الدراسة منهجية البحث الكمي والاستطلاع، بينما تكونت عينة الدراسة من (565) موظفاً، توصلت الدراسة إلى تعريف العلاقة بين إدارة التنوع وإلى نتائج إيجابية في علاقة مع القوى العاملة بما في ذلك الأداء الوظيفي، سلوك ابتكار الخدمة، ومشاركة الموظف في صناعة الضيافة. أوصت الدراسة بأنه على الشركات أن تبادر ببرامج وسياسات مثل الرعاية والتدريب على التنوع، شبكة عمل مجموعات رسمية وغير رسمية، وإيصال الأهمية لإدارة التنوع لكافة الموظفين، تشجيع ومكافأة الموظفين على مشاركتهم في هذه المبادرات. كما أن دراسة (Ates & Unal, 2021). المعنونة بـ "العلاقة بين إدارة التنوع، الرضا والالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك" هدفت للكشف عن الوجود لعلاقة بين إدارة التنوع، الدعم التنظيمي المدرك، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المدارس ولدعم النموذج النظري الذي ضم الدعم التنظيمي كوسيط بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (10915) معلماً يدرسون في العام الدراسي (2017-2018)، تم اختيارهم بطريقة العينة متعددة المراحل. توصلت الدراسة لقبول النموذج النظري، وأوصت بأنه على إدارة التنوع أن تعزز من الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين، وعلى الإداريين بذل الجهود لإدارة التنوع بين المعلمين بدلاً من إهمالهم لإنجاز أهداف المدرسة.

كما بحثت دراسة (Jankelová et al, 2020) والمعنونة بإدارة التنوع كأداة للتنمية المستدامة مرافق الرعاية الصحية. الهدف من هذه الدراسة هو وصف وتحليل وتقييم الحالة الحالية لإدارة التنوع بالتفصيل في سياق إدارة الموارد البشرية في مرافق الرعاية الصحية المختارة. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من عينة من 181 مديراً من مختلف مؤسسات الرعاية الصحية والخدمات الصحية. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى أن الوعي الأساسي بإدارة التنوع في مرافق الرعاية الصحية منخفض كذلك الاعتراف بمفهوم التنوع ضعيف وفوضوي. النماذج الأساسية لهذا المفهوم التي تحدد أهدافه وأنشطته وبرامجه ومسؤولياته وقياساته غير معروفة. أحد المجالات القوية لإدارة التنوع في مرافق الرعاية الصحية هو تنوع فرق العمل. من ناحية أخرى، فإن الجانب الضعيف هو التنوع كجزء من ثقافة المنظمة والتنوع كجزء من إدارة الموارد البشرية. تلقى مؤشر التلخيص الاتجاهات نحو التنوع متوسط

قيمة أعلى من مؤشر تنفيذ إدارة التنوع. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والتأكيد على أهمية تنفيذ التنوع وربطه بمتغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي، الأداء، الرضا الوظيفي. في حين دراسة (Mousa et al., 2020) بعنوان النوع الاجتماعي وتصورات إدارة التنوع والسعادة في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، هدفت إلى البحث فيما إذا كانت للإناث تصورات مختلفة لإدارة التنوع والسعادة في مكان العمل مقارنة بزملائهن الذكور. علاوة على ذلك، تستكشف الورقة ما إذا كانت تصورات إدارة التنوع تتوسط العلاقة بين السعادة في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. تم تحليل ما مجموعه 260 استبانة من عدد من المستشفيات العامة في مصر باستخدام كل من اختبار t ونموذج المعادلة الهيكلية. توصلت الدراسة إلى أن الطبيبات ينظرن إلى سياسات إدارة التنوع بشكل أكثر إيجابية من زملائهن الذكور. علاوة على ذلك، فإن الجنس ليس له تأثير أو تأثير ضئيل على تصورات الأطباء للسعادة في مكان العمل. وجدت الدراسة أيضًا أن السعادة في مكان العمل تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للأطباء، وأخيرًا، يمكن لممارسات إدارة التنوع التوسط في العلاقة بين السعادة في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية للأطباء. إن المديرين يمكن أن يرفعوا الشعور بالسعادة في مكان العمل بين موظفيهم إذا حافظوا على بعض العلاقات الشخصية مع الأطباء، والاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة للأطباء.

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال استبانة الدراسة التي تم إعدادها بعد الرجوع للأدب السابق كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن والبالغ عددهم (16832) موظفًا وموظفة، ويعملون في (63) مستشفى حسب إحصائية وزارة الصحة الأردنية في عام 2021/2022، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المستشفيات الخاصة حسب المحافظات حسب الإحصائية الصادرة من وزارة الصحة الأردنية لعام 2021/2022.

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المحافظات							
البيان	طبيب	صيدلي	ممرض/ممرضة قانونية	مساعد/مساعدة ممرض	فنية قانونية	مهن أخرى	المجموع
العاصمة	1498	443	3449	1043	182	7803	14418
ماديا	4	2	9	15	3	47	80
الزرقاء	49	26	142	134	38	464	853
البلقاء	16	8	28	16	0	168	236
إربد	45	19	152	198	36	319	769
جرش	10	1	4	7	2	0	24
المفرق	9	2	25	8	9	9	62
الكرك	8	3	30	32	6	48	127
العقبة	26	3	34	55	5	140	253
المجموع	1665	507	3873	1508	281	8998	16832

(التقرير الإحصائي السنوي لوزارة الصحة، 2022)

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث إن حجم العينة المناسب هو (377) موظفًا وموظفة حسب (Sekaran & Bougie, 2016) ولضمان الحصول على حجم العينة المناسب تم توزيع (540) الاستبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع (451) منها بنسبة (83,5%) وتم استبعاد (52) استبانة غير صالحة للتحليل، وكان الصالح للتحليل (399) استبانة بنسبة (88,4%) من الاستبانات المستردة، حيث خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

خصائص عينة الدراسة:

يُبين الجدول (2) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة إذ نلاحظ أن نسبة الإناث هي (61,654%) ونسبة الذكور هي (38,345%) ويعود ذلك إلى طبيعة العمل داخل المستشفيات، حيث يوجد طلب متزايد على الإناث خاصة في مهنة التمريض التي تمثل النسبة الكبرى من العاملين (المهنيين والفنيين) في المستشفيات الخاصة. ويبين الجدول أيضاً أن ما نسبته (48,370%) هم من الفئات العمرية من (25 – أقل من 35) في حين أن الفئة العمرية (45 فأكثر) كانت نسبته (11,779%) ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى عدة عوامل منها أن الموظفين العاملين بالمستشفيات الخاصة وخصوصاً المهنيين الفنيين عادةً ما يقومون بالبحث عن فرص عمل أفضل بعد الحصول على الخبرات المناسبة والذهاب للعمل في دول الخليج العربي؛ وذلك لما

تقدمة هذه الدول من امتيازات. وأيضاً من العوامل الأخرى التي لها تأثير هو أنه- وكما أشرنا أن النسبة الكبرى هم من الإناث وغالباً ما تميل إلى التقاعد في سن مبكر- لذلك نجد أن نسبة العاملين ممن هم في سن 45 فأكثر هم أقل من الفئات الأخرى، بالإضافة إلى تفضيل بعض المستشفيات الأشخاص حديثي التخرج؛ لأنهم يتقاضون تعويضات ومكافآت أقل من الأشخاص ذوي الخبرات العالية. ونلاحظ أن نسبة (67,167 %) هم من الموظفين من حملة درجة البكالوريوس، وهي النسبة الكبرى من حيث درجة المؤهل العلمي، ويعود ذلك إلى توفر أعداد كبيرة من حملة درجة البكالوريوس في سوق العمل الأردني. في حين كانت نسبة حملة درجة الدكتوراه (1,503%) فقط ويعود ذلك إلى قلة عدد من يحملون درجة الدكتوراه خصوصاً عند العاملين في المجال الطبي والفني. ويبين الجدول أن الأشخاص الذين كانت عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) كانت نسبتهم (42,105 %) وهي النسبة الكبرى؛ ويعود ذلك إلى وكما أشرنا أن العديد من الموظفين ينتقلون للعمل في دول الخليج بحثاً عن إمتيازات أفضل، وأن نسبة (28,320 %) هم من الإداريين. والجدول رقم 2 يبين خصائص عينة الدراسة والنسبة المئوية لكل متغير.

جدول (2): خصائص عينة الدراسة				
التسلسل	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكر	153	38,345%
		أنثى	246	61,654%
2	العمر	أقل من 25	64	16,040%
		25-أقل من 35	193	48,370%
		35-أقل من 45	95	23,809%
		45 فأكثر	47	11,779%
3	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	104	26,065%
		بكالوريوس	268	67,167%
		ماجستير	21	5,363%
		دكتوراه	6	1,503%
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	168	42,105%
		5-أقل من 10	93	23,308%
		10-أقل من 15	58	14,533%
		15 سنة فأكثر	80	20,050%
5	المسمى الوظيفي	طبيب	48	12,030%
		ممرض	99	24,812%

صيدلاني	36	% 9,022
إداري	113	% 28,320
فني أشعة/مختبر	43	% 10,776
أخرى	60	% 15,037

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة لتقصي دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن، بالإعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. إذ تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين:

القسم الأول: ويشمل متغيرات الدراسة الديموغرافية.

القسم الثاني: ويشمل فقرات الاستبانة للمتغير المستقل والمتغير التابع.

فقرات المتغير المستقل: إدارة تنوع الموارد البشرية

وتتمثل في الفقرات من (1-29) وكما يلي:

- إستراتيجيات التعامل مع التنوع: الفقرات من (1-8) تم إعداد فقراتها إستناداً إلى (الرماضنة، 2015).

- مهام إدارة التنوع: تشمل الفقرات من (9-16) حيث تم إعداد فقرات مهام إدارة التنوع بالرجوع إلى (المصاروة، 2011؛ Cox, 2002).

- برامج التعامل مع التنوع: وتشمل الفقرات (17 - 29) حيث تم تطويرها بالاستناد إلى كل من (المصاروة، 2011؛ Magoshi&Chang, 2014).

- فقرات المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

وتتمثل في الفقرات من (30-44) وكما يلي:

- الالتزام الاستمراري: الفقرات من (30-34) إستناداً إلى (المصاروة، 2011).

- الالتزام الوجداني (العاطفي): الفقرات من (35-40) التي تم اشتقاقها من إستبانة (عاشوري، 2015).

- الالتزام المعياري: الفقرات من (41-44). بالرجوع إلى إستبانة كل من (عاشوري، 2015؛ المصاروة 2011).

خطوات إعداد أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد الاستبانة كأداة لدراسة دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن، حيث قام بأجراء مجموعة من الخطوات عند إعداد أداة الدراسة:

- 1-تم مراجعة الأدب والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع إدارة تنوع الموارد البشرية وكذلك الالتزام التنظيمي.
- 2-تم تحديد ووضع الجوانب والأبعاد الرئيسية التي تناولتها الاستبانة بالإستناد الى الأدب النظري والدراسات السابقة.
- 3-تم صياغة فقرات الاستبانة التي تغطي جميع متغيرات الدراسة.
- 4-بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية تم تحكيمها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وأصحاب الخبرة.
- 5-تم إجراء التعديل اللازم على فقرات الاستبانة بناءً على توصيات وآراء المحكمين وبالتنسيق.
- 6-الخروج في الصورة النهائية للاستبانة.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم استخدام الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أساتذة الجامعات الأردنية المتخصصين في مجال إدارة الأعمال. وذلك للحكم على فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لمتغيرات الدراسة، وكذلك للتأكد من مدى سلامة الصياغة اللغوية، وتم إجراء التعديلات اللازمة بعد النظر إلى التعديلات والاقتراحات المقدمة من قبلهم.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي بأسلوب كرونباخ (Cronbachs Alpha)، من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وهذا المعامل يقيس مدى التناسق بين إجابات المبحوثين على كل الفقرات الموجودة في الاستبانة، ومدى قياس كل سؤال للمفهوم، وهو يُبين قوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس، ويدل ارتفاع قيمة على درجة ارتفاع الثبات الداخلي وتراوح قيمة بين (0 إلى 1) وتكون قيمة مقبولة عند (0.70) فما فوق في العلوم الإداري. (Sekaran & Bougie, 2016)

الرقم	الأبعاد	معامل كرونباخ الفا
1	استراتيجيات التعامل مع التنوع	0.910
2	مهام إدارة التنوع	0.920
3	برامج التعامل مع التنوع	0.929

يبين الجدول (3) أن معاملات الثبات المستخرجة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا لـ 1 (استراتيجيات التعامل مع التنوع) (0.910) ولـ 2 (مهام إدارة التنوع) (0.920) ولـ 3 (برامج التعامل مع التنوع) (0.929) وهي قيم مرتفعة وتدل على ثبات المقياس وهي جميعها أكبر من (0.70) كما هي عند (Sekaran & Bougie, 2016).

الرقم	الأبعاد	معامل كرونباخ الفا
1	الالتزام الاستمراري	0.808
2	الالتزام الوجداني	0.882
3	الالتزام المعياري	0.748

يبين الجدول (4) أن معاملات الثبات المستخرجة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا لمقياس بُعد الالتزام الاستمراري (0.808) ولـ 2 (الالتزام الوجداني) (0.882) ولـ 3 (الالتزام المعياري) (0.748) وهي قيم مناسبة وتدل على ثبات المقياس. وهي جميعها أكبر من (0.70) مما يعني وجود تناسق بين فقرات الإستبانة.

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام الوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، اختبار t، الانحدار المتعدد، تحليل التباين، كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، Kolmogorov Smirnov. وتم تصميم الإجابة على فقرات الاستبانة، بإعطاء وزن متدرج للبداية فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (بدرجة موافق بشدة) وأربع درجات للإجابة عن البديل (بدرجة موافق) وثلاث درجات للإجابة عن البديل (بدرجة محايد) ودرجتان للإجابة عن البديل (بدرجة غير موافق) ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (بدرجة غير موافق بشدة)، وقد حددت درجة الممارسة باعتماد المعادلة التالية (Sekaran & Bougie, 2016):

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل	=	1-5	=	4	=	1.33
عدد المستويات		3		3		

لذا فإن الدرجة المنخفضة يكون 2.33 فأقل.

درجة المتوسط يكون 2.34-3.67.

درجة المرتفع يكون 3.68-5.00

عرض النتائج:

التوزيع الطبيعي للبيانات: تم استخدام اختبار كولمجوروف سميرونوف للتحقق من أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول (8) نتائج اختبار كولمجوروف سميرونوف للتوزيع الطبيعي	
1.279	قيمة كولمجوروف سميرونوف Kolmogorov-Smirnova
0.077	مستوى الدلالة

يبين الجدول (8) أن قيمة اختبار كولمجوروف سميرونوف بلغت (1.279) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أن البيانات الكلية تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى إدارة تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن والجدول (9) يبين هذه النتائج.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن، للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس مرتبة تنازلياً					
الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	استراتيجيات التعامل مع التنوع	3.58	.753	متوسط
2	2	مهام إدارة التنوع	3.45	.760	متوسط
3	3	برامج التعامل مع التنوع	3.34	.767	متوسط
		المتوسط الكلي لإدارة تنوع الموارد	3.44	.706	متوسط

يبين الجدول (9) أن المتوسط الكلي لمقياس تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن بلغ (3.44) وبمستوى متوسط، في حين جاء بُعد (استراتيجيات التعامل مع التنوع) بالرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.58) وبمستوى متوسط، ثم بُعد (مهام إدارة التنوع) بمتوسط حسابي (3.45) وبمستوى متوسط، ثم بُعد (برامج التعامل مع التنوع) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وبمستوى متوسط، وتراوح الانحرافات المعيارية بين (0.75 و 0.767) مما يعكس درجة تشتت منخفضة في استجابات عينة الدراسة على هذا المتغير. وهذا يشير إلى قلة اهتمام

الإدارة بتوفير بيئة مناسبة بما فيها وسائل الإتصال المناسبة التي تمكن الموظفين من العمل مع أشخاص من مختلف الثقافات، وكذلك إلى قلة متابعة الجهات المسؤولة عن إدارة التنوع ومحدودية الدعم اللازم وعدم متابعة القضايا المرتبطة بتنوع الموارد البشرية؛ نظراً لتوفر الكوادر الكفؤة في السوق الأردني، وعدم حاجة المستشفيات للبحث عن كوادر من جنسيات أخرى باستثناء بعض التخصصات النادرة. أما برامج التعامل مع التنوع فأن الباحث يعزو ذلك إلى محدودية اهتمام إدارة المستشفيات الخاصة في استقطاب أشخاص خارجيين ذوي ثقافات مختلفة، وإلى قلة إدراك إدارة المستشفيات لأهمية تدريب وتطوير كوادرها في بيئة خارجية، يتم من خلالها التعامل مع أشخاص ذوي ثقافات مختلفة؛ (وذلك لتوفر الكفاءات داخل سوق العمل الأردني).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن والجدول (10) يبين هذه النتائج.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس مرتبة تنازلياً					
الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الالتزام الوجداني	3.80	.773	مرتفع
2	1	الالتزام الاستمراري	3.46	.794	متوسط
3	3	الالتزام المعياري	3.45	.774	متوسط
		المتوسط الكلي للالتزام التنظيمي	3.49	.660	متوسط

يبين الجدول (10) أن المتوسط الكلي لمقياس الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن بلغ (3.49) وبمستوى متوسط، في حين جاء بعد (الالتزام الوجداني) بالرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.80) وبمستوى مرتفع، ثم بُعد (الالتزام الاستمراري) بمتوسط حسابي (3.46) وبمستوى متوسط. ثم بُعد (الالتزام المعياري) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وبمستوى متوسط، وتراوح الانحرافات المعيارية بين (0.773 و 0.794) مما يعكس درجة تشتت منخفضة في استجابات عينة الدراسة على هذا المتغير. ويعزو الباحث أن بُعد الالتزام الوجداني كان بمستوى مرتفع، إلى أن إدارة المستشفيات الخاصة تهتم بالقيم والمعتقدات والأنظمة الداخلية للمستشفيات التي تتوافق مع قيم العاملين داخل هذه المستشفيات، كاهتمامها واحترامها

للمناسبات الدينية للعاملين، وكذلك اهتمامها ببعض البرامج مثل منح إجازات الأمومة، التي ساهمت في تكوين الالتزام الوجداني للعاملين. أما بُعد الالتزام الاستمراري الذي كان بمستوى متوسط فإن الباحث يعزو ذلك إلى توفر فرص عمل بديلة وتحديداً في دول الخليج العربي، التي تُقدم امتيازات أعلى مما هي موجودة في المستشفيات الخاصة في الأردن، وخصوصاً في ظل الغلاء وارتفاع متطلبات المعيشة في الأردن، الأمر الذي دفع بكثير من العاملين إلى التوجه هناك. أما بُعد الالتزام المعياري الذي كان بمستوى متوسط، فإن الباحث يعزو ذلك إلى قلة إدراك إدارة المستشفيات الخاصة بأهمية تقوية الروابط والعلاقات بين العاملين.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن. والسؤال المنبثق عنها: ما دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن؟ لفحص الفرضية الصفرية والسؤال المنبثق عنها تم استخراج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لمقياس الالتزام التنظيمي، تبعاً لمتغيرات تنوع الموارد البشرية بأبعادها والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول (11) معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمقياس الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات تنوع الموارد البشرية بأبعادها								
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة t	الدلالة الإحصائية	R ²	قيمة F	دلالة التغير في مربع الارتباط
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
الثابت	.369	.040		9.135	.000*	.624	314.757	.000*
استراتيجيات التعامل مع التنوع	.266	.018	.304	14.416	.000*			
مهام إدارة التنوع	.218	.022	.250	9.927	.000*			
برامج التعامل مع التنوع	.424	.019	.493	22.818	.000*			

يبين الجدول (11) معاملات الانحدار التي أظهرت أن جميع المتغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) مجتمعة تفسر (62.4%) من التباين في

مقياس الالتزام التنظيمي، وكانت قيمة f المحسوبة تساوي (314.757) وهي داله إحصائياً عند مستوى (0.05).

ويظهر الجدول أن قيم معاملات الانحدار جاءت موجبة ودالة إحصائياً على متغير استراتيجيات التعامل مع التنوع ($\beta = 0.304$; $t = 14.416$; $p = 0.000$)، وجاءت موجبة ودالة إحصائياً و متغير مهام إدارة التنوع ($\beta = 0.250$; $t = 9.927$; $p = 0.000$)، وهي موجبة ودالة إحصائياً و متغير برامج التعامل مع التنوع ($\beta = 0.493$; $t = 22.818$; $p = 0.000$)؛ وهذا يدل على أن متغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) تؤثر في الالتزام التنظيمي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أن المتغيرات تؤثر في الالتزام التنظيمي. وقد كان التأثير الأعلى لبعده برامج التعامل مع التنوع، ثم لبعده استراتيجيات التعامل مع التنوع، ثم لبعده مهام إدارة التنوع. ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية؛ لأن الموظف غالباً ما يهتم ويتأثر بالبرامج التي تقدم له مثل التدريب على العمل في بيئة متنوعة، والبرامج الاجتماعية التي توفر له فرص ممارسة الحياة الاجتماعية سواء مناسبات دينية أو وطنية، وأيضاً الأمور المتعلقة بالمكافآت والتعويضات والترقيات التي لها دور كبير في هذا الجانب إذا ما مُنحت على أسس منطقية وعادلة، إذ إن هذه الأمور تساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظف.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام الاستمراري في المستشفيات الخاصة في الأردن.

جدول (12) معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمقياس الالتزام الاستمراري تبعاً لمتغيرات تنوع الموارد البشرية بأبعادها							
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة t	الدلالة الاحصائية	R^2	قيمة F
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري					
الثابت	.821	.147		5.566	.000*	.468	115.618
استراتيجيات التعامل مع التنوع	.265	.067	.252	3.936	.000*		
مهام إدارة التنوع	.074	.080	.071	.929	.353		
برامج التعامل مع التنوع	.428	.068	.413	6.315	.000*		

يبين الجدول (12) معاملات الانحدار التي أظهرت أن جميع المتغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) مجتمعة تفسر (46.8%) من التباين في مقياس الالتزام الاستمراري، وكانت قيمة f المحسوبة تساوي (115.618) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

ويظهر الجدول أن قيم معاملات الانحدار جاءت موجبة ودالة إحصائياً على متغير استراتيجيات التعامل مع التنوع ($\beta = 0.252$; $t = 3.936$; $p = 0.000$)، وجاءت موجبة وغير دالة إحصائياً ومتغير مهام إدارة التنوع ($\beta = 0.071$; $t = 0.929$; $p = 0.353$)، وهي موجبة ودالة إحصائياً ومتغير برامج التعامل مع التنوع ($\beta = 0.413$; $t = 6.315$; $p = 0.000$)؛ وهذا يدل على أن متغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) تؤثر في الالتزام الاستمراري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أن المتغيرات تؤثر في الالتزام الاستمراري. وقد كان التأثير الأعلى لبُعد برامج التعامل مع التنوع، ثم لبُعد استراتيجيات التعامل مع التنوع، ثم لبُعد مهام إدارة التنوع. ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة يتأثرون بما تقوم به إدارة المستشفيات من إجراءات وسياسات، وبما تقدمه لهم من برامج من شأنها أن تساعد في تحسين ظروف حياتهم، والمتعلقة بالمكافآت والتعويضات التي تقدم لهم، أيضاً ونظراً لصعوبة متطلبات الحياة فإن العاملين غالباً ما يتمسكوا بوظائفهم إلى حين الحصول على فرصة عمل أفضل.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام الوجداني في المستشفيات الخاصة في الأردن.

جدول (13) معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمقياس الالتزام الوجداني تبعاً لمتغيرات تنوع الموارد البشرية بأبعادها							
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة t	الدلالة الاحصائية	R^2	قيمة F
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري					
الثابت	1.486	.156		9.524	.000*	.371	77.624
استراتيجيات التعامل مع التنوع	.252	.071	.245	3.534	.000*		
مهام إدارة التنوع	.132	.085	.130	1.565	.118		

برامج التعامل مع التنوع	.286	.072	.283	3.984	.000*		
-------------------------	------	------	------	-------	-------	--	--

يبين الجدول (13) معاملات الانحدار التي أظهرت أن جميع المتغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) مجتمعة تفسر (37.1%) من التباين في مقياس الالتزام الوجداني، وكانت قيمة f المحسوبة تساوي (77.624) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

ويظهر الجدول أن قيم معاملات الانحدار جاءت موجبة ودالة إحصائياً على متغير استراتيجيات التعامل مع التنوع ($\beta = 0.245$; $t = 3.534$; $p = 0.000$)، وجاءت موجبة وغير دالة إحصائياً ومتغير مهام إدارة التنوع ($\beta = 0.130$; $t = 1.565$; $p = 0.118$)، وهي موجبة ودالة إحصائياً ومتغير برامج التعامل مع التنوع ($\beta = 0.283$; $t = 3.984$; $p = 0.000$)؛ وهذا يدل على أن متغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) تؤثر في الالتزام الوجداني، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أن المتغيرات تؤثر في الالتزام الوجداني، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة تنوع الموارد البشرية على الالتزام الوجداني في المستشفيات الخاصة في الأردن. وقد كان التأثير الأعلى على الالتزام الوجداني هو لبُعد برامج التعامل مع التنوع، ثم لبُعد استراتيجيات التعامل مع التنوع، ثم لبُعد مهام إدارة التنوع. ويرى الباحث ومن خلال نسبة التأثير التي كانت مرتفعة في معظم الفقرات المتعلقة بالالتزام الوجداني، أن ذلك يعزى إلى إدراك وتفهم إدارة المستشفيات الخاصة لأهمية قيم ومعتقدات وأهداف العاملين لديها، وأنها تعمل على المواءمة ما بين قيم ومعتقدات وأنظمة تلك المستشفيات وقيم ومعتقدات العاملين فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام المعياري في المستشفيات الخاصة في الأردن.

جدول (14) معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمقياس الالتزام المعياري تبعاً لمتغيرات تنوع الموارد البشرية بأبعاده							
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة t	الدلالة الاحصائية	R^2	قيمة F
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري					
الثابت	.807	.139		5.810	.000*	.501	132.335
استراتيجيات	.220	.064	.214	3.465	.001*		

جدول (14) معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمقياس الالتزام المعياري تبعاً لمتغيرات تنوع الموارد البشرية بأبعاده						
النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات	قيمة t	الدلالة	R ²	قيمة دلالة
مع التعامل مع التنوع						
مهام إدارة التنوع	.102	.075	.100	1.349	.178	
برامج التعامل مع التنوع	.449	.064	.445	7.037	.000*	

يبين الجدول (14) معاملات الانحدار التي أظهرت أن جميع المتغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) مجتمعة تفسر (50.1%) من التباين في مقياس الالتزام المعياري، وكانت قيمة f المحسوبة تساوي (132.335) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

ويظهر الجدول أن قيم معاملات الانحدار جاءت موجبة ودالة إحصائياً على متغير إستراتيجيات التعامل مع التنوع ($\beta = 0.214$; $t = 3.465$; $p = 0.001$)، وجاءت موجبة وغير دالة إحصائياً ومتغير مهام إدارة التنوع ($\beta = 0.100$; $t = 1.349$; $p = 0.178$)، وهي موجبة ودالة إحصائياً ومتغير برامج التعامل مع التنوع ($\beta = 0.445$; $t = 7.037$; $p = 0.000$)؛ وهذا يدل على أن متغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) تؤثر في الالتزام المعياري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل البديلة أي أن المتغيرات تؤثر في الالتزام المعياري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويّه ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة تنوع الموارد البشرية على الالتزام المعياري في المستشفيات الخاصة في الأردن. وقد كان التأثير الأعلى لبُعد برامج التعامل مع التنوع، ثم لبُعد استراتيجيات التعامل مع التنوع، ثم لبُعد مهام إدارة التنوع. ويرى الباحث أن ذلك يعزى لطبيعة المجتمع الأردني، الذي يتسم بصفات الصدق والأخلاص والإيثار، وكذلك إلى اهتمام إدارة المستشفيات الخاصة ببعض البرامج التي من شأنها أن تعزز العلاقات الاجتماعية بين العاملين، مثل مشاركة زملاء العمل في بعض المناسبات، كالأفراح والأتراح؛ التي من شأنها أن تعزز الالتزام المعياري للعاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

الجنس: لفحص الفرضية الصفرية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" للعينات المستقلة في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، والجدول (15) يبين هذه النتائج.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للعينات في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس							
المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الالتزام التنظيمي	ذكر	153	3.58	.615	2.128	397	.034*
	أنثى	246	3.43	.682			

*دال إحصائياً عند مستوى 0.05

يبين الجدول (15) أن قيمة "t" لمستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس بلغت (2.128)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور أي أن الالتزام التنظيمي لدى الذكور أعلى من الإناث. ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى طبيعة الحياة في المجتمع الأردني من ناحية المسؤولية. حيث أن الرجل هو المسؤول الرئيسي في المجتمع الأردني عن النفقات والمصروفات وإدارة شؤون الأسرة، الأمر الذي يدفعه إلى التمسك في العمل وذلك لتأمين متطلبات الحياة اليومية، هذه المسؤوليات تجعل الذكور أكثر التزاماً من الإناث، إضافةً إلى أن الجزء الأكبر من الإناث غالباً ما يقُمن بالتقاعد في سن مبكر، أو يتركن العمل بعد الزواج.

متغير العمر: لفحص الفرضية الصفرية والإجابة عن السؤال المنبثق عنها تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمل، والجدول (16) يبين هذه المتوسطات:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر				
المقياس	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام التنظيمي	أقل من 25	64	3.56	.716
	25 إلى أقل من 35	193	3.48	.675
	35 إلى أقل من 45	95	3.42	.587
	45 سنة فأكثر	47	3.57	.662

يبين الجدول (16) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي الجدول التالي يبين هذه النتائج:

جدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.056	3	.352	.807	.490
داخل المجموعات	172.229	395	.436		
المجموع	173.285	398			

يبين الجدول (17) أن قيمة "f" لمستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير العمر بلغت (0.807)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير العمر. ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن بمختلف فئاتهم العمرية يتمسكون بوظائفهم خوفاً من فقدانها؛ وذلك لتأمين متطلبات الحياة، بالإضافة إلى أنهم غالباً ما يقومون بالبحث عن فرص عمل في دول الخليج العربي؛ لما توفره هذه الدول من امتيازات تفوق ما يحصل عليه العاملون في المستشفيات في الأردن؛ الأمر الذي يدفعهم إلى ترك العمل في الأردن إذا حصلوا على هذه الفرص بغض النظر عن الفئة العمرية. متغير المؤهل العلمي: لفحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجدول (18) يبين هذه المتوسطات.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي				
المقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام الوظيفي	دبلوم فأقل	104	3.54	.694
	بكالوريوس	268	3.46	.647
	ماجستير	21	3.47	.687
	دكتوراة	6	3.90	.415

يبين الجدول (18) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (19) يبين هذه النتائج.

جدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.485	3	.495	1.138	.333
داخل المجموعات	171.800	395	.435		
المجموع	173.285	398			

يبين الجدول (19) أن قيمة "f" لمستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي بلغت (1.138)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير التعليم. ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى أن النسبة الكبرى من العاملين في المستشفيات الخاصة هم من حملة نفس الدرجة العلمية وهي البكالوريوس التي بلغت نسبتهم 67%، وبالتالي لا يوجد تباين كبير بين أفراد عينة الدراسة.

متغير سنوات الخدمة: لفحص الفرضية الصفرية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول (20) يبين هذه المتوسطات.

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة				
المقياس	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام التنظيمي	أقل من 5 سنوات	168	3.47	.706
	5 إلى أقل من 10 سنوات	93	3.58	.590
	10 سنوات إلى أقل من 15	58	3.43	.646

15 سنة فأكثر	80	3.48	.648
--------------	----	------	------

يبين الجدول (20) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (21) يبين هذه النتائج.

جدول (21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.058	3	.353	.809	.489
داخل المجموعات	172.227	395	.436		
المجموع	173.285	398			

يبين الجدول (21) أن قيمة "f" لمستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخدمة بلغت (0.809)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. ويرى الباحث أن ذلك يُعزى إلى أن النسبة الكبرى هم من الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم عن 10 سنوات، وبلغت نسبتهم 65.4 %، وغالباً ما يقوموا بالبحث عن فرص عمل أفضل وخصوصاً في الخارج، وترك وظائفهم الحالية إذا تم الحصول على هذه الفرص.

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1 - أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فهم وتطبيق متوسط لدى إدارة المستشفيات الخاصة لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها، حيث كانت إستراتيجيات التعامل مع التنوع بالمرتبة الأولى، ثم مهام إدارة التنوع، ثم برامج التعامل مع التنوع، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى قلة اهتمام الإدارة بتوفير بيئة مناسبة بما فيها وسائل الإتصال المناسبة التي تُمكن الموظفين من العمل مع أشخاص من مختلف الثقافات، وكذلك إلى قلة متابعة الجهات المسؤولة عن إدارة التنوع. أما بالنسبة لمهام إدارة التنوع فكانت النتائج تشير أيضاً إلى أن هناك إدراك واهتمام متوسط من قبل إدارة المستشفيات الخاصة بهذه المهام، ويعزى ذلك إلى قلة الدعم اللازم وعدم متابعة القضايا المرتبطة بتنوع الموارد البشرية؛ نظراً لتوفر الكوادر الكفوة في السوق الأردني باستثناء بعض التخصصات النادرة، كما يتوفر كوادر من كلا الجنسين للعمل؛ وبالتالي لا تحتاج المستشفيات

إلى التعامل مع التنوع بدرجة مرتفعة. أما برامج التعامل مع التنوع فإن الباحث يعزو ذلك إلى محدودية اهتمام إدارة المستشفيات الخاصة في استقطاب أشخاص خارجيين ذوي ثقافات مختلفة، وإلى قلة إدراك إدارة المستشفيات لأهمية تدريب وتطوير كوادرها في بيئة خارجية، التي يتم من خلالها التعامل مع أشخاص ذوي ثقافات مختلفة؛ وذلك لتوفر الكفاءات داخل سوق العمل.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (سمارة، 2017) التي توصلت إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة على مجال إدارة التنوع ككل، وكذلك تتفق مع دراسة (الزبون والصريصري، 2015) التي توصلت إلى أن جميع مجالات إدارة التنوع حصلت على درجة موافقة متوسطة.

2 - أشارت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسطاً، وجاء بالمرتبة الأولى بُعد الالتزام الوجداني بمستوى مرتفع، ثم بُعد الالتزام الاستمراري بمستوى متوسط، ثم بُعد الالتزام المعياري وبمستوى متوسط. ويعزو الباحث أن بُعد الالتزام الوجداني كان بمستوى مرتفع، إلى أن إدارة المستشفيات الخاصة تهتم بالقيم والمعتقدات والأنظمة الداخلية للمستشفيات التي تتوافق مع قيم العاملين داخل هذه المستشفيات، كاهتمامها واحترامها للمناسبات الدينية للعاملين، وكذلك اهتمامها ببعض البرامج مثل منح إجازات الأمومة، التي ساهمت في تكوين الالتزام الوجداني للعاملين. أما بُعد الالتزام الاستمراري الذي كان بمستوى متوسط فإن الباحث يعزو ذلك إلى توفر فرص عمل بديلة وتحديداً في دول الخليج العربي، وتُقدم امتيازات أعلى مما هي موجودة في المستشفيات الخاصة في الأردن، وخصوصاً في ظل الغلاء وارتفاع متطلبات المعيشة في الأردن، الأمر الذي دفع بكثير من العاملين إلى التوجه هناك. أما بُعد الالتزام المعياري الذي كان بمستوى متوسط، فإن الباحث يعزو ذلك إلى قلة إدراك إدارة المستشفيات الخاصة بأهمية تقوية الروابط والعلاقات بين العاملين.

ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشميلة، 2016) التي توصلت إلى أن النتائج أظهرت بأن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور الالتزام التنظيمي في مجموعة شركات المناصير كان مرتفعاً.

3 - دلت النتائج إلى وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور، أي أن الالتزام التنظيمي لدى الذكور أعلى من الإناث. ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى طبيعة الحياة في المجتمع الأردني من ناحية المسؤولية. حيث أن الرجل هو المسؤول الرئيسي في المجتمع الأردني عن النفقات وإدارة شؤون الأسرة، الأمر الذي يدفعه إلى التمسك في

العمل وذلك لتأمين متطلبات الحياة اليومية، هذه المسؤوليات تجعل الذكور أكثر التزاماً من الإناث، إضافةً إلى أن الجزء الأكبر من الإناث غالباً ما يُقمن بالتقاعد في سن مُبكر أو يتركن العمل بعد الزواج.

ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Pitts, 2015) التي توصلت إلى أن الإناث أبدين إنطباعات أكثر إيجابية للأداء ومستوى الرضا الوظيفي مما أبداه الذكور.

4 - أشارت النتائج بأنه لا يوجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير العمر، ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن بمختلف فئاتهم العمرية يتمسكون بوظائفهم خوفاً من فقدانها؛ وذلك لتأمين متطلبات الحياة، بالإضافة إلى أنهم غالباً ما يقومون بالبحث عن فرص عمل في دول الخليج العربي، لما توفره هذه الدول من امتيازات تفوق ما يحصل عليه العاملون في المستشفيات في الأردن؛ الأمر الذي يدفعهم إلى ترك العمل في الأردن إذا حصلوا على هذه الفرص بغض النظر عن الفئة العمرية. ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمائلة، 2016) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي تبعاً لإختلاف المتغيرات الديموغرافية.

5 - أشارت النتائج بأنه لا يوجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى أن النسبة الأكبر من العاملين في المستشفيات الخاصة هم من حملة نفس الدرجة العلمية وهي البكالوريوس والتي بلغت نسبتهم 67%، وبالتالي لا يوجد تباين كبير بين أفراد عينة الدراسة.

التوصيات:

التوصيات الموجهة لإدارة المستشفيات الخاصة:

وفقاً لنتائج الدراسة فإن مستوى إدارة تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن كان متوسطاً؛ لذلك توصي الدراسة إدارة المستشفيات الخاصة بإيلاء موضوع إدارة تنوع الموارد البشرية جُل اهتمامها، والاستفادة من الأشخاص ذوي الثقافات المختلفة، لما لهم دور فاعل في تحقيق التقدم والنجاح للمستشفيات، وتعزيز التنوع الثقافي وتبادل الخبرات والمعارف والتشارك بها؛ من خلال وضع السياسات والبرامج الخاصة التي من شأنها أن تدعم إدارة التنوع، لما لها من انعكاسات على فاعلية وكفاءة المستشفيات، وكذلك تعيين أشخاص مؤهلين ومُدرّبين للعمل على إدارة تنوع الموارد البشرية، وتوفير الدعم اللازم لهم. أيضاً بناءً على مستوى الالتزام التنظيمي

للعاملين في المستشفيات الخاصة الذي كان متوسطاً فإن الباحث يوصي بضرورة اهتمام الإدارة العليا بتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، ومن شأنه أن يساعد في التأثير إيجابياً على سلوكياتهم وأدائهم في العمل، الذي بدوره يؤثر إيجاباً على المستشفيات ونجاحها، من خلال التركيز على برامج التعامل مع التنوع التي كان لها الأثر الأكبر على الالتزام التنظيمي للعاملين، كبرامج التدريب والتطوير، وبرامج التعويضات والمكافآت، والبرامج الاجتماعية. والتركيز على تعزيز الالتزام الوجداني (العاطفي) للعاملين؛ لأن ذلك يؤدي إلى زيادة ارتباط الموظفين في المستشفيات التي يعملوا فيها، الذي بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي الأخرى.

توصيات للباحثين:

إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بإدارة التنوع وأثرها على الالتزام التنظيمي في قطاعات أخرى مثل قطاع الفنادق والجامعات، وكذلك في بلدان أخرى وخصوصاً التي تشهد قوى عاملة وافدة بأعداد كبيرة وإدخال متغيرات وسيطة أو معدلة، كذلك إجراء دراسات حول إدارة التنوع وتأثيرها على جوانب أخرى كالابتكار التنظيمي.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبا بكر، كوسر (2021) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، 27(126): 368-388.
- أبو جمعة، محمود حسين. (2021). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10(3)، 598-602.
- أحمد، كمال (2014). دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الاستفادة فيه في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربي. مجلة التربية، 17(50)، 57-82.
- الجريسي: بدر (2010) الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- حاروش، نور الدين (2011). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمانة للطباعة والنشر.
- خير الدين، موسى، والنجار، محمود (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة استطلاعية المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. عمان، الأردن.
- الرماضنة (2015). استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في التميز المنظمي على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.

- الزبون، محمد والصريصري، محمد (2015). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. مجلة دراسات الجزائرية، 1(34)، 12-18.
- السلي، علي (2018). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب.
- سمارة، نسرین (2017). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشمالية، خالد (2016). أثر المسؤولية الاجتماعية في مجموعة شركات المناصير تجاه الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الشروقي، خليفة (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.
- عاشوري، ابتسام (2015) (الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير بمدينة الجلفة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- قاسبي، ناصر (2011) دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيمي والعمل. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- قداش، سميرة، صالح، سميرة، وعمارة (2017). الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية من العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير بجامعة قاصدي مرياح – ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، 6(4)، 26-60.
- المصاروة والخفاجي (2014). إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على القطاع التمريضي في المستشفيات السعودية. الأردن، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- معيقل، ثورة (2015). إدارة التنوع تهتم بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص وتحتاج إليها مدارسنا، موقع مجلة المعرفة، www.almarefh.net

المراجع الأجنبية:

- Ate, A and Unal, A. (2021). The Relationship Between Diversity Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Teachers: A Mediating Role of Perceived Organizational Support. Educational Sciences: Theory and Practice, 21(1): 18-32.
- Chawawa, A, Morgan, B (2014). Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana, Journal of Education and Practice, 5(18), 31-46.
- El-Amin, A. (2022). Improving organizational commitment to diversity, equity, inclusion, and belonging. In Social Justice Research Methods for Doctoral Research (pp. 208-221). IGI Global.
- Ganji, S Rahimnia, F. (2021). Analyzing the Impact of Diversity Management on Innovative Behaviors Through Employee Engagement and Affective Commitment. Iranian Journal of Management Studies. Ferdowsi University of Mashhad: 1(1): 1-31.
- Hsiao, A., Auld, C., & Ma, E. (2015). Perceived organizational diversity and employee behavior. International Journal of Hospitality Management, 48, 102-112.
- Jankelová, N., Joniaková, Z., Procházková, K., & Blštáková, J. (2020). Diversity management as a tool for sustainable development of health care facilities. Sustainability, 12(13), 5226.
- Jerald Greenberg & Robert Baron (2012). Managing behavior in organization. New York, Cornell University.

- Mistry, T., Okumus, F & Orlowski, M. (2021). Employee Perceptions of Diversity Management in the Hospitality Industry. *International Hospitality Review*, Emerald Publishing Limited: 2516-8142.
- Moreira, A., Sousa, M and Cesario, F. (2022). Competencies Development: The Role of Organizational Commitment and the Perception of Employability. *Soc-Sci*, 11(125): 1-15.
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249-1269.
- Nagpal, P. (2022). Organizational Commitment as an Outcome of Employee Engagement: A Social Exchange Perspective Using a SEM. *International Journal of Biology, Pharmacy and Applied Sciences*, 11(1): 72-86.
- Pitts, D. (2015). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Rollinson, D. & Broadfield, A. (2014). **Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach**. Financial Times-Prentice Hall.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.

تطبيقات التكنولوجيا المالية وأثرها في الأولويات التنافسية لدى البنوك التجارية الأردنية

د. نسيم محمد أبوorman*

تاريخ وصول البحث: 2023/5/31 م

تاريخ قبول البحث: 2023/7/31 م

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الحقيقي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها لدى البنوك التجارية الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (13) بنكاً وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية العليا في هذه البنوك البالغ عددهم (457) عاملاً. وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية منهم تكونت من (119) عاملاً وزعت عليهم الاستبانة، استرد منها (103) استبانة، ونسبة استجابة بلغت (86.55%). توصلت الدراسة الى ارتفاع تقييم المتوسط الحسابي العام لتطبيقات التكنولوجيا المالية، وتوسط تقييم المتوسط الحسابي العام للأولويات التنافسية، وفيما يتعلق بفرضيات الدراسة أشارت النتائج إلى وجود أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) في الأولويات التنافسية مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية، وكذلك وجود أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها على كل بعد من أبعاد الأولويات التنافسية. واستناداً الى النتائج أوصت الدراسة بضرورة إجراء تقييم مستمر للابتكارات والتحويلات في ثورة التكنولوجيا المالية، فضلاً عن تعزيز البحث والتطوير بما يتعلق بتطبيقات التكنولوجيا المالية مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في رغبات واحتياجات العملاء.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا المالية، الأولويات التنافسية، البنوك التجارية الأردنية.

* أستاذ مساعد، قسم المالية والمصرفية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Impact of Financial Technology Applications on the Competitive Priorities of Jordanian Commercial Banks

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of financial technology applications in their dimensions (transformation to banking services provided without bank branches, real-time monitoring of transactions and credit, credit rating and approval) on competitive priorities in terms of their dimensions in Jordanian commercial banks. The study used the analytical descriptive approach, and a questionnaire to collect the data. The population of the study consisted of (13) Jordanian commercial banks, and the sample consisted of all workers in the higher administrative positions in these banks, whose number was (457) employees. The researcher selected a random sample of them, consisting of (119) employees, to whom the questionnaire was distributed. Of these, (103) questionnaires were retrieved, with a response rate of (86.55%).

The study found a high general arithmetic mean evaluation of financial technology applications, and mediated the general arithmetic mean evaluation of competitive priorities. With regard to the hypotheses of the study, the results indicated that there is an impact of financial technology applications in their dimensions (the shift to banking services provided without bank branches, real-time monitoring of transactions and credit, credit rating and approval) on the competitive priorities in Jordanian commercial banks, as well as the presence of an impact of financial technology applications of its dimensions on every dimension of competitive priorities. Based on the results, the study recommended the necessity of conducting a continuous evaluation of innovations and transformations in the financial technology revolution, as well as promoting research and development regarding financial technology applications, taking into account the developments in the desires and needs of customers.

Keywords: Financial Technology (FinTech), Competitive Priorities, Jordanian Commercial Banks.

المقدمة:

يتمثل الدور الرئيسي للبنوك في الإشراف على الوساطة المالية، حيث تتكون هذه العملية من تحويل الأموال بين من لديه فائض لمن لديه عجز، فضلاً عن أن البنوك تقدم مجموعة كبيرة من الخدمات للعملاء سواء كانوا أفراداً أم شركات، لهذا تؤدي البنوك دوراً حيوياً في النمو الإجمالي للاقتصاد، وقد تحقق التطور في هذا الدور على مر السنين في عدد متزايد من المؤسسات المالية، الأمر الذي الأردن الزيادة في كمية الأموال المتداولة بهذه المنظمات وزيادة كبيرة في نطاق الأنشطة التي تمارسها (Adam, 2014).

وقد أدت الأزمة المالية (2007-2008) إلى الكثير من التغييرات في الصناعة المالية، حيث أثّرت هذه الأزمة سلباً على سمعة العديد من البنوك، وزادت من فرصة المؤسسات غير المصرفية في تقديم خدمات محسنة ومختلفة للعملاء (Legenzova et al., 2019). ونظراً للعديد من الأسباب التي أدت إلى عدم الرضا وعدم الثقة في البنوك التي تراكمت خلال فترة الأزمة بات العملاء يشعرون بالضيق من السياسات المتحفظة التي تنتهجها البنوك؛ الأمر الذي دفع العملاء تجاه شركات الخدمات المالية المتعددة التي توفر سهولة الاستخدام والأتمتة والوصول إلى الخدمة بسرعة مع توفير قدر أكبر من الشفافية وتوفير تفاعل سريع على مدار الساعة (Khawar & Sarwar, 2021). هذا الأردن ظهور التكنولوجيا المالية (FinTech) كقوة مؤثرة في الصناعة المالية على مستوى عالمي بما في ذلك الأردن، مما الأردن تغيير طريقة تقديم الخدمات المالية واستهلاكها، وتشير التكنولوجيا المالية إلى استخدام التكنولوجيا لتحسين وأتمتة الخدمات المالية، مثل المدفوعات، والإقراض، والاستثمار، والتأمين.

ويتطلب الاهتمام بالأولويات التنافسية نظرة مستقبلية بعيدة المدى من إدارات البنوك مع الاهتمام بالتطورات التكنولوجية ومنها التكنولوجيا المالية باعتبارها استثماراً مستقبلياً ينشأ عنه مواكبة للتطورات المستقبلية ويساعد البنوك على استغلال الفرص وتوظيف الطاقات بكفاءة وفعالية بما يسهم في تميز البنك وتعزيز قدرته على الابتكار، وذلك في ظل المنافسة الشديدة واتساع دائرة المنافسين الأمر الذي يتطلب منتجات مبتكرة تحقق رضا العملاء وولائهم، وبالتالي تعزيز أداء البنوك، ولهذا جاءت هذه الدراسة لاختبار تأثير تطبيقات التكنولوجيا المالية في الأولويات التنافسية بأبعادها المتمثلة بـ (الجودة، والمرونة، والتسليم، والابتكار) في البنوك التجارية الأردنية تحسين ميزتها التنافسية وتعزيز من أدائها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظرا لشدة المنافسة التي تواجهها البنوك التجارية الأردنية فيما بينها من جهة، ومع البنوك الإقليمية والعالمية العاملة في الأردن من جهة أخرى كان لابد من مواكبة التطورات واستخدام تطبيقات التكنولوجيا المالية للحفاظ على عملائها والاستمرار في تقديم خدماتها من خلال تحقيق الأولويات التنافسية لديها. وفي هذا السياق تشكل الصحة المالية للبنوك والمؤسسات المالية أهمية كبيرة، خاصة منذ الأزمة المالية العالمية عام 2008، لذلك يتوجب على الهيئات التنظيمية والحكومات التأكد من وجود أنظمة مناسبة لمنع حدوث أزمة جديدة في ظل التحديات والضغوط التي تواجه البنوك فضلا عن المتطلبات والتحديات الجديدة في فترة ما بعد الأزمة التي أدت لعدة تغييرات في النظام المصرفي مثل الابتكار المالي، والعملية، والمنافسة مع المؤسسات المالية الأخرى وقد كان لهذه الضغوط تأثير مباشر على أداء البنوك، وبالتالي أصبح من الأهمية بمكان فهم السلامة المالية للبنوك والعوامل التي تؤثر عليها (Al-Matari, 2023). ويمكن التعبير عن هذه التحديات كدالة لعوامل داخلية وخارجية، حيث تشمل التحديات الداخلية على المتغيرات الخاصة بالبنك، بينما تعكس المتغيرات الخارجية عوامل الاقتصاد الكلي (Lelissa, 2014).

وقد يمثل التطور التكنولوجي في الآونة الأخيرة مصدراً للضغط على الصناعة المصرفية التقليدية، نظراً لأنه يوفر فرصاً أكبر لاقتصاديات الحجم والنطاق، حيث يتجسد التطور التكنولوجي في الصناعة المالية في شكل شركات التكنولوجيا المالية (FinTech). حيث تشير التكنولوجيا المالية إلى تطبيق التكنولوجيا لإنشاء خدمات مالية مبتكرة وذات جودة أفضل (Thakor, 2020).

وقد نما الابتكار التكنولوجي بشكل كبير، ولم يكن إطار التكنولوجيا المالية استثناءً وبالتالي، فإن الاعتراف بالتكنولوجيا المالية في بعض المؤسسات الاقتصادية و / أو المالية يعد أمراً جديداً. على سبيل المثال يذكر البنك الدولي أن: "التكنولوجيا المالية تخلق فرصاً وتحديات جديدة للقطاع المالي من المستهلكين إلى منظمي المؤسسات المالية" (Wardhani, 2021)، ونظراً لحدثة التكنولوجيا المالية فإن عدد الدراسات المتاحة التي حققت في تأثيرها على المؤسسات المالية أداء محدوداً، الأمر الذي يحتم تسليط الضوء على تأثير تطبيقات التكنولوجيا المالية على أداء المؤسسات المالية ومنها البنوك.

ولقد قامت العديد من الدراسات بمحاولة التعرف على أثر استخدام تطبيقات التكنولوجيا المالية في أداء البنوك والمؤسسات المالية المختلفة، إلا إنها لم تتعرض - حسب علم الباحث - للأولويات التنافسية التي بدورها تقود إلى تحسين الأداء المالي، ومن هنا يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

السؤال الرئيس: ما أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات، والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها لدى البنوك التجارية الأردنية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في الجودة لدى البنوك التجارية الأردنية ؟
- 2- ما أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في المرونة لدى البنوك التجارية الأردنية ؟
- 3- ما أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في التسليم لدى البنوك التجارية الأردنية ؟
- 4- ما أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في الابتكار لدى البنوك التجارية الأردنية ؟

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الحقيقي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها لدى البنوك التجارية الأردنية.

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في الجودة لدى البنوك التجارية الأردنية؟
 - 2- التعرف على أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في المرونة لدى البنوك التجارية الأردنية؟
 - 3- بيان أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في التسليم لدى البنوك التجارية الأردنية؟
- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في ناحيتين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

تظهر الأهمية النظرية للدراسة في تعميق المفاهيم المرتبطة بالتكنولوجيا المالية وتطبيقاتها ودورها في تعزيز الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، حيث يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مُمهدة لإفادة الباحثين لاحقاً بما يمكن أن تضيفه إلى الأدبيات النظرية لرفد المكتبة العربية بمعارف جديدة حول مفهومي التكنولوجيا المالية والأولويات التنافسية، بهدف الاستفادة من نتائجها لإجراء دراسات وبحوث مستقبلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تأتي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من اختيارها لأبرز المؤسسات المالية في الأردن والمتمثلة في البنوك التجارية لما لها من دور فاعل في الاقتصاد الوطني، حيث تُعد هذه الدراسة من أولى الدراسات في حدود علم الباحث التي تناولت تطبيقات التكنولوجيا المالية وأثرها في الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، فضلاً عن أنها قد تساعد هذه البنوك على التعرف على ما هو مُطبق لديها فيما يخص متغيرات الدراسة وما يستوجب عليها تطبيقه لتعزيز موقعها التنافسي وتحسين أدائها، إذ يمكن الاستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها من أجل تعزيز استخدام تطبيقات التكنولوجيا المالية بما يساهم في تحقيق أولوياتها التنافسية.

كما يمكن لهذه الدراسة المساهمة في تطوير أجندة بحثية جديدة لأبحاث نظم المعلومات في مجالات تطبيق التكنولوجيا المالية، مما يساهم في تقديم رؤى مهمة ومفيدة للممارسين والمديرين بالإضافة إلى ملاحظات وأفكار جديدة ذات مغزى يمكن أن تساعد المنظمين في الإشراف بشكل أفضل على التطورات الجديدة بطريقة تزيد من إمكاناتهم الإيجابية لدعم النمو الاقتصادي، الميزة التنافسية للبنوك في الأردن.

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها فقد تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

H_{01} : لا يوجد أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في الأولويات التنافسية مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية للدراسة أربع فرضيات فرعية هي:

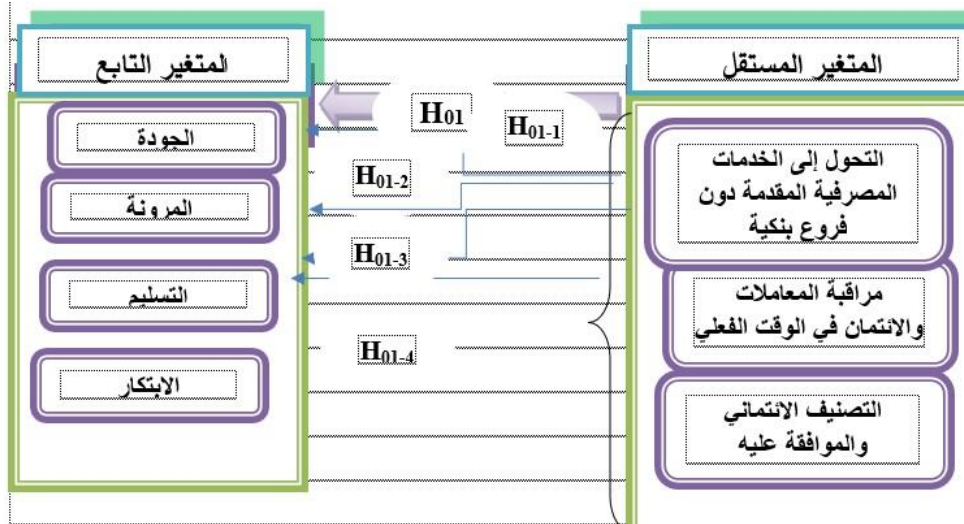
H_{01-1} : لا يوجد أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في الجودة في البنوك التجارية الأردنية.

H_{01-2} : لا يوجد أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في المرونة في البنوك التجارية الأردنية.

H_{01-3} : لا يوجد أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في التسليم في البنوك التجارية الأردنية.

H_{01-4} : لا يوجد أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الحقيقي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في الابتكار في البنوك التجارية الأردنية.

7-1: أنموذج الدراسة:



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالأدبيات التي تم مراجعتها:
مصطلحات الدراسة:

الأولويات التنافسية: "سمات تمتلكها المؤسسة تعطى القدرة على تحسين وضعها التنافسي مقارنة بالمؤسسات المنافسة عن طريق تحقيق رضا العملاء والوصول الى ولائهم" (Russell & Millar, 2014).

الجودة: "سمات الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة بما يتوافق مع المعايير المحددة من قبل الإدارة بحيث يتم تلبية حاجات ورغبات العملاء المختلفين" (Pasharibu et al., 2018).

المرونة: "مقدرة المؤسسة على توجيه الأنشطة والعمليات وتصميم منتجات وخدمات متنوعة في الوقت المطلوب استجابة للتغيرات التي قد تحدث في السوق بحيث يتم تلبية حاجات ورغبات العملاء المختلفين" (Srivastava, Sultan & Chashti, 2017).

التسليم: "مقدرة المؤسسة على مواجهة الطلبات المستجدة للعملاء وتسليمها لهم بالطريقة والوقت المناسبين" (Durugbo et al., 2021).

الابتكار: "عملية يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق الانسجام بين أنشطتها المتعددة بما يمكنها من تبني الأساليب والأفكار الحديثة وترجمتها إلى منتجات وخدمات مبتكرة بحيث يتم تلبية حاجات ورغبات العملاء المختلفين (Arcidiacono et al., 2023).
حدود الدراسة

تم إنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- 1- الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على جميع البنوك التجارية الأردنية وعددها 13 بنكا.
- 2- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال عامي (2022-2023).
- 3- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على آراء الأفراد المبحوثين في الإدارات العليا (مدير، مدير إداري، رئيس قسم) العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظة العاصمة الأردنية عمان.
- 4- الحدود العلمية: اقتصرَت هذه الدراسة على قياس أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية في الأولويات التنافسية بأبعادها المتمثلة بـ (الجودة، المرونة، التسليم، والابتكار) في البنوك التجارية الأردنية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

التكنولوجيا المالية:

يعتبر القطاع المالي في طليعة القطاعات التي قامت بالابتكار التكنولوجي مقارنة بصناعات الخدمات الأخرى، حيث أصبحت التكنولوجيا المالية عنصراً هاماً ومعتبراً به فعلياً من قبل العديد من المؤسسات المالية والمصرفية (Iman, 2019). ووفقاً لمجلس الاستقرار المالي (Financial Stability Board (FSB تُعرّف التكنولوجيا المالية على أنها "ابتكار مالي تقني يمكن أن ينتج عنه نماذج أعمال، أو تطبيقات أو عمليات أو منتجات جديدة ذات تأثير مادي مرتبط على الأسواق والمؤسسات المالية، وتقديم الخدمات المالية، وقد قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) لاحقاً باعتماد هذا التعريف (Marques & Alves, 2020).

ويرى (Navaretti et al., 2017) أن التكنولوجيا المالية هي دمج لمصطلح ومفاهيم "المالية" و"التكنولوجيا". كما تعرف بأنها تطبيق التقنيات المتقدمة في صناعة التمويل للحفاظ على تطورها (Dranev et al., 2019). وفي هذا السياق يرى (Stulz, 2019) أن التكنولوجيا المالية قد ساهمت في ابتكار وتحسين الخدمات المالية. حيث تستخدم شركات التكنولوجيا المالية

التكنولوجيا المبتكرة لإجراء الأنشطة التي تنتمي إلى الخدمات المصرفية التقليدية، مثل منح الائتمان أو أنظمة الدفع أو تطبيق الأموال (Murinde et al., 2022).

وقد قام Navaretti et al. (2017) باستكشاف بعض مزايا التكنولوجيا المالية، مثل إمكانية تحقيق وفورات في الحجم من خلال تكرار عينات البيانات الكبيرة ومزايا التكلفة المحتملة، بما في ذلك التكاليف الأقل عند دراسة المركز المالي للأفراد، وخفض تكلفة نقل المعلومات الآمنة وعملية التحقق الأكثر فعالية من حيث التكلفة. وقد أشار Thakor (2019) إلى أهمية التكنولوجيا المالية في مساعدة البنوك على معالجة البيانات بشكل أكثر كفاءة ودقة. وقد أشار البنك الدولي إلى أن التكنولوجيا المالية تتضمن الابتكارات التكنولوجية التي يتم توظيفها في الخدمات المالية من أجل التأثير في المؤسسات والأسواق المالية من خلال تقاطع الأنشطة والعمليات المالية مع استخدامات التكنولوجيا الحديثة بطريقة مبتكرة في مواقف العمل المختلفة الأمر الذي يؤدي إلى الوصول إلى نماذج أعمال جديدة (World Bank, 2019).

وبين Akhtar and Nosheen (2022) أن التكنولوجيا المالية تعبر عن تطبيق العمليات الرقمية والابتكارات التكنولوجية المتقدمة على الخدمات المالية، الأمر الذي يقود إلى تسهيل الوصول إلى الخدمات المالية، وبالتالي تعزيز المنافسة. ومع التطورات التكنولوجية الكبيرة ازداد وجود الابتكار التكنولوجي في الصناعة المالية ويمكن ملاحظة عدد من المجالات المختلفة التي تتمثل في الأنشطة المصرفية التجارية مثل الائتمان والودائع وأنشطة القروض، وأنظمة الدفع الرقمية والعملات الافتراضية، وخدمات الاستثمار، وأنشطة التأمين (Takeda et al., 2021). ويرى Bazot (2018) أن تطبيق أنظمة التكنولوجيا المالية يمكن أن يحل محل التدخل اليدوي عند اتخاذ القرارات في البنوك.

وقد توصل Philippon (2016) إلى عدة فوائد عند استخدام التكنولوجيا المالية في الإقراض نظراً لما توفره من سهولة في معالجة البيانات عند تحليل الجدارة الائتمانية للأفراد وسهولة معالجة قواعد البيانات الكبيرة عند تقييم المقترضين أو تسعير أخطار الرهن العقاري. ويمكن ملاحظة التكنولوجيا المالية في جميع أنظمة المدفوعات الرقمية المتاحة اليوم. ومن الأمثلة على ذلك أنظمة الدفع عبر الهاتف المحمول ووظيفة الاتصال اللاسلكي (Wardhani, 2021). وتجمع التكنولوجيا المالية بين تقنيات الحاسوب وخوارزميات التشفير، التي تكشف أنها مفيدة لتخزين البيانات ونشر المعلومات بأمان وموثوقية (Gichuru & Namada, 2022). كما يمكن أن

تساعد التكنولوجيا المالية في تقليل تكاليف الوساطة وزيادة الكفاءة، مما يُترجم إلى معدلات ابتكار أعلى مقارنة بالصناعة المصرفية التقليدية (Vives, 2017).

وبالمحصلة يرى الباحث أن التكنولوجيا المالية تشير إلى التقنيات التي تستخدمها الكيانات التي تعمل في القطاع المالي التي لديها نماذج أعمال تعتمد على التقنيات المبتكرة، حيث تشمل التقنيات التكنولوجية التي يتم دمجها في عمليات الكيانات في النظام المالي مثل البنوك ومؤسسات الدفع، بمعنى أن التكنولوجيا المالية تتمثل في تطبيق تقنيات جديدة على الصناعة المالية لتعزيز تطورها وتسهيل تقديم الخدمات المالية، وهي تشمل مجموعة واسعة من الابتكارات التكنولوجية التي أحدثت ثورة في طريقة تقديم الخدمات المالية.

أبعاد التكنولوجيا المالية:

تعد العمليات سمة أساسية للخدمات المالية مثل تصميم الأنظمة، وتحليل الأداء، والتنبؤ، وإدارة النقدية، وإدارة المخاطر التشغيلية، والتسعير وإدارة الإيرادات (Hatzakis et al., 2010)، وتتضمن هذه الخدمات المالية أحجامًا كبيرة وتباينًا كبيرًا مع العملاء وتفاعلات للخدمات المتكررة واستخدام التكنولوجيا في أداء هذه الخدمات وتقييمها، حيث تعمل التكنولوجيا المالية على تغيير كل هذه العمليات من خلال إنشاء أساس جديد لتنسيق الاستثمارات عبر شركاء الأعمال والمنافسين أيضًا من خلال التوافر الجديد للمنتجات والخدمات التي لها أساس تشغيلي مختلف يتضمن انخفاض المشاركة البشرية في جوانب المعاملات بدعم من الذكاء الآلي حيثما يكون ذلك مناسبًا، والمشاركة البشرية عندما يمكن أن يضيف ذلك قيمة (Gomber et al., 2018).

وقد أجبرت نماذج الأعمال التجارية الجديدة هذه الشركات على أن تصبح أكثر تركيزًا على العملاء من خلال تقديم ما يريده العملاء فقط، في هذه الدراسة يتم التركيز على ثلاثة جوانب أساسية للخدمات المالية حيث تؤدي التغييرات التشغيلية الكبيرة إلى تحسينات كبيرة، وهي: الانتقال إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، ومراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، وتسجيل الائتمان والموافقة عليه.

أولاً: التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية:

تقليدياً كانت فروع البنوك الفعلية بمثابة نقاط الاتصال الأساسية لتسهيل المعاملات المصرفية للأفراد ومعاملات العملاء، ومع تحسن التكنولوجيا بدأ العملاء بالتحول من المعاملات الشخصية إلى المعاملات الرقمية من خلال ما يوفره الوصول المعزز إلى الخدمات المصرفية الرقمية، وتجربة محسنة لمنتجات وخدمات ووظائف الوصول الرقمي الجديدة (KPMG, 2017).

وبالنظر إلى الابتكارات الحديثة يرى (Campbell and Frei, 2010) أن اعتماد الخدمات المصرفية عبر الإنترنت يمكن أن يؤدي إلى فتح قنوات خدمة بديلة، وحدوث التغييرات التي تتطلب تقديم الخدمات الالكترونية، بالإضافة إلى زيادة عامة في عدد المعاملات التي يتوجب القيام بها من خلال القنوات البديلة، وهو ما قد يؤدي إلى الزيادة من التكاليف قصيرة الأجل لخدمة العميل، لكن الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تزيد من احتمالية الاحتفاظ بالعملاء على المدى الطويل. وفي هذا السياق أشار (Liu et al., 2017) إلى أن استخدام العملاء لتطبيقات الهاتف المحمول الأردن زيادة الطلب على الخدمات الرقمية الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى حصول تأثير واضح على ربحية البنك من خلال انخفاض حجم المعاملات في الفروع المادية، فضلاً عن التكاليف المنخفضة لتسهيل المعاملات رقمياً. حيث أشارت دراسة (Abhishek et al., 2017) إلى أن ارتفاع عدد الفروع تزيد من المعاملات الرقمية وغير الرقمية، بينما يؤدي إغلاق الفروع عمومًا إلى زيادات في التحولات الفعالة من حيث التكلفة للتكاليف إلى القنوات الرقمية. كما أن استخدام تطبيقات التكنولوجيا المالية يقود البنوك إلى القيام باستمرار بتجربة نماذج جديدة لتقليل تكلفة فروعها المصرفية الفعلية.

ثانياً: مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي:

تقليدياً كانت مراقبة المعاملات والائتمان تعتبر عملية مرهقة ومكلفة وخاضعة لتأخيرات زمنية كبيرة، حيث كان على المؤسسات المصرفية الاعتماد على خوارزميات الكشف عن الاحتيال وانتظار الإشعارات من البنوك التي يتعامل معها العملاء (Hanafizadeh et al., 2014). إلا أن ظهور الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول يعني أن شركات الخدمات المالية اليوم قادرة على الاستفادة من بيانات العملاء في الوقت الفعلي لتحسين اكتشاف المعاملات الاحتيالية (Jaber & Issa, 2022).

كما أن مراقبة المعاملات والجمع بين بيانات الائتمان والمعاملات التقليدية في مكان واحد يمكن من اكتشاف السلوك الاحتيالي، فقد منعت القواعد المستندة إلى الموقع لمراقبة الائتمان استخدام البطاقة في أكثر من مكان خلال فترة قصيرة، الأمر الذي يمكن من مراقبة المعاملات الاحتيالية بناءً على وقت استخدام البطاقة، حيث من الممكن رفض طلبات الائتمان الاحتيالية أو وضعها في عملية تتطلب التحقق من العميل من خلال تحديد أنواع الائتمان التي يمكن للعميل الحصول عليها (Gomber et al., 2018).

ثالثاً: التصنيف الائتماني والموافقة عليه:

التصنيف الائتماني هو العملية التي تستخدمها المؤسسات لمصرفية لتقرير ما إذا كانت ستمنح أو ترفض الائتمان لمقترض محتمل، وقد أدى انتشار التكنولوجيا وظهور البيانات الموحدة إلى تغييرات في التصنيف الائتماني نفسه، حيث يتم تصنيف مستويات ائتمان بناءً على استخدام الهاتف المحمول، مثل سجلات المكالمات وبيانات الفواتير (Murinde et al., 2022). ومع التطورات التكنولوجية أصبحت المؤسسات المصرفية تعمل على نقل التصنيف الائتماني اليدوي إلى عمليات تتم عبر الإنترنت في محاولة لتقليل التكاليف المالية ووقت الحصول على قرض، وذلك عن طريق نقل عملية الموافقة عبر الإنترنت (Zhao et al., 2019).

وتعمل التطورات التكنولوجية على تبسيط عمليات جمع البيانات والتحقق منها من خلال المقدرة على إنشاء منصات وواجهات تسمح للمستخدمين بربط حساباتهم المصرفية مع قواعد بيانات متاحة للبنوك تمكن من التحقق من الدخل بناءً على الودائع التاريخية، وتبسيط مصادقة غرفة المقاصة الآلية والتحقق من بيانات الائتمان للتوصية بالمنتجات المالية للأفراد الذين لديهم مستوى معين من الثقة في الموافقة على الطلب (Jaber & Issa, 2022). وقد اشار Gomber et al. (2018) الى أن هذه التطورات في سوق التصنيف الائتماني تقود الى انخفاض تكاليف البحث والمعاملات، الأمر الذي يؤدي إلى سوق أكثر كفاءة لخدمات الإدارة المالية.

الأولويات التنافسية:

تعتبر الأولويات التنافسية مجموعة من الأهداف أو النيات الاستراتيجية التي تمكن الشركات من تطوير وتحقيق القدرات المطلوبة لتعزيز الميزة التنافسية، من خلال وجود النية الاستراتيجية والتركيز على عملية صنع القرارات الهيكلية والبنية التحتية بشأن تخصيص الموارد، وتطوير القدرات، وتخطيط المنتجات والتحكم فيها (Durugbo et al., 2021). يرى مؤلفون آخرون أن الأولويات التنافسية مشروطة - تحددتها أبعاد تشغيلية وموجهة نحو تلبية متطلبات العملاء والسوق، هذا الرأي هو اعتراف بأن طلبات العملاء وتفضيلاتهم قد تطورت على مر السنين في اتجاهات غير مسبوقة ومتقلبة ومعقدة (Sellitto et al., 20122). هذه الاتجاهات تحفز على دمج التقنيات الجديدة وإدارة الجودة الشاملة والرقمنة والإبداع في بيئة استراتيجية العمليات. هناك أيضاً آراء حول الأولويات التنافسية كأولويات تفضيلية - تم اختيارها وتهدف إلى اختيار القدرات التنافسية المخطط لها ومهام تطوير المنتجات والأسواق المخطط لها للمتابعة (Arcidiacono et al., 2023).

وتعرف الأولويات التنافسية على أنها الأهداف والاختيارات التي تعكس التركيز الطموح والمشروط والتفضيلي في استراتيجية اختيار وتطوير واستخدام القدرات التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية وتلبية متطلبات العملاء والسوق (Pathak et al., 2021). تحلل الدراسات التي تركز على الأولويات التنافسية القدرات الاستراتيجية ونقاط القوة والكفاءات التي تطورها الشركة بمرور الوقت لتحمل المنافسة، حيث تختار الشركات الأولويات التي تساهم في تحقيق أداء أعمال عالي في سوق معين، وقد تكون الأولويات متنافية، أي لتحقيق النجاح في أولوية معينة، يجب أن تتخلى الشركة عن أولوية أخرى، مثلاً لتحقيق مستوى جودة أعلى من مستوى منافسيها، يجب على الشركة زيادة بعض التكاليف، هذا يعني أنه جودة مرتفعة، فإنه يتعين على الشركة أن تخاطر بفقدان السعر المنخفض (Esmizadeh & Parast, 2021).

وقد بات على المؤسسات المصرفية تحديد أولوياتها التنافسية استجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل مثل التغيرات التكنولوجية التي أدت إلى تنوع حاجات العملاء، وتنوع طرق المنافسة، واتساع دائرة المنافسين. ففي القطاعات التي تنسم بالاستقرار يسهل على المؤسسات تبني استراتيجية وحيدة للمنافسة، إلا أنه عند زيادة حدة المنافسة لا بد للمؤسسات أن تجد أولويات تنافسية جديدة تساهم في تميزها من خلال ابتكار منتجات جديدة تتوافق مع التطورات التكنولوجية ورغبات العملاء، حيث تصف الأولويات التنافسية ما تقوم به المؤسسة من إجراءات تعزز من مركزها التنافسي (Durugbo et al., 2021).

فالأولويات التنافسية تقوم على تحديد الطريقة التي تقوم المؤسسة باستخدامها في تخصيص مواردها المتاحة بهدف تلبية حاجات ومتطلبات العملاء (Pathak et al., 2021). وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن استخدام المؤسسات للتقنيات التكنولوجية الحديثة يساعد على تعزيز الميزة التنافسية، عن طريق تسريع عملية التسليم للمنتجات والخدمات، وزيادة مرونة الاستجابة لحاجات العملاء (Christensen & Panoutsou, 2022). وقد عرفت الأولويات التنافسية على أنها: "ما تمتلكه المؤسسة من سمات تسهم في تحقيق الأهداف المتعلقة بالمحافظة على حصتها السوقية ومركزها التنافسي (Sellitto, 2022).

علاقة التكنولوجيا المالية بالأولويات التنافسية:

لا بد من مراعاة النظريات ذات العلاقة عند تقييم التفاعل بين التكنولوجيا المالية والأولويات التنافسية في البنوك، وهذه النظريات هي نظرية المستهلك، حيث يمكن تقديم خدمات أكثر

كفاءة، ونظرية المعلومات، بالنظر إلى أن الغرض الأساسي للبنوك هو الوساطة المالية، ونظرية نشر الابتكار لتقييم كيفية انتشار التقنيات الجديدة.

أولاً: نظرية المستهلك:

يعد الذوق الفردي مركز نظرية المستهلك، وهو متغير يصعب قياسه، مما يعني أنه لا يمكننا استنتاج تفضيلات الأفراد إلا بناءً على اختياراتهم، وتهدف نظرية المستهلك إلى تقييم تأثير الفرضيات البديلة على أهداف وقوانين وقيود المستهلكين عند تقرير طلبهم على السلع. ووفقاً لنظرية المستهلك، فإنه عند مطابقة طلب المستهلك والعرض، يمكن استبدال الخدمات التقليدية بأخرى جديدة (Kim et al., 2022). وهنا يمكن أن تمثل التكنولوجيا المالية الخدمات الجديدة التي تم تبنيها من قبل البنك مقارنة بالخدمات التقليدية. ويرى (Buskens 2020) أنه لجذب المستهلكين إلى التكنولوجيا الجديدة أو الابتكار بشكل عام من المهم أن يتلقوا المعلومات حول المنتج حتى يدركوا مزايا هذا المنتج وهو ما يمكن الوصول إليه عبر تطبيقات التكنولوجيا المالية. كما أنه عند استخدام منتج جديد لاسيما في المجال التكنولوجي تعتبر حماية البيانات والخصوصية من الاهتمامات الرئيسية للعملاء، وهو ما يمكن أن توفره التكنولوجيا المالية من خلال توفير حماية البيانات والشفافية عند تطوير المنتجات الجديدة وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية (Le, 2021).

نظرية إنتاج المعلومات:

يعتمد عدم تناسق المعلومات على حقيقة أن الوكلاء الاقتصاديين المختلفين يحتجزون أنواعاً مختلفة من المعلومات ويحاولون الاستفادة منها اقتصادياً (Bhattacharya & Thakor, 1993)، لذلك يمكن أن تخلق المعلومات غير المتماثلة مشكلتين الأولى: الاختيار السلبي والثانية: المخاطر الأخلاقية، فالاختيار السلبي هو مشكلة حدثت سابقاً للمعاملة عندما يحتجز الطرف الواحد المعلومات، أما المشكلة الثانية فهي الخطر الأخلاقي، ويحدث بعد الصفقة عندما يستفيد أحد الطرفين من المعلومات ضد الطرف الآخر (Freixas & Rochet, 1998). وهنا تمتلك المؤسسات المالية مثل البنوك التجارية معرفة متقدمة لمعالجة معلومات المقترضين، لذلك تتمتع البنوك بمكانة متميزة من حيث المعلومات، مما يسمح لهم بتخصيص الأموال بشكل أفضل إلى عملائهم، وبالتالي التخفيف من عدم تناسق مشكلة المعلومات مما يزيد من قدرة البنك على فهم حاجات العملاء وتعزيز الأولويات التنافسية التي تلي احتياجاتهم.

ويعتبر عدم تناسق المعلومات وثيق الصلة بشكل خاص بحالة الإقراض والاقتراض، حيث يكون من الواضح أن المقرض يحتجز معلومات أكثر من المقترض، وهنا يمكن التخفيف من حدة هذه المشكلة عن طريق التكرار في قواعد البيانات الكبيرة التي توفرها أدوات التكنولوجيا المالية. على سبيل المثال في عند اتخاذ قرار الإقراض يمكن لقواعد البيانات الكبيرة تقليل تكاليف البحث من جانب المشتريين وتقليل تكاليف الإشارة من منظور البائعين (Yan et al., 2015).
نظرية انتشار الابتكار:

تم تقديم مفهوم نشر الابتكار في عام 1962 من قبل روجرز (Rogers)، الذي كان يهدف إلى التعرف على "كيف ولماذا وبأي سرعة" تنتشر الابتكارات التكنولوجية في المجتمع (Wani & Ali, 2015)، وهنا يمكن القول: إن النتيجة المتوقعة هي أن الأشخاص الذين ينتمون إلى هذا المجتمع يتبنون الفكرة الجديدة و / أو المنتج، ولتحقيق النجاح من الضروري أن ينظر الأفراد إلى المنتج الجديد على أنه ابتكار. وبالتالي تعد التكنولوجيا المالية أداة في تحقيق الأولويات التنافسية وخاصة ما يتعلق بالابتكار. وقد عرف (Peres 2010) نشر الابتكار على أنه دخول منتجات وخدمات جديدة إلى السوق بسبب التأثيرات الاجتماعية، حيث يوجد نوعان من التأثيرات الاجتماعية: العوامل الخارجية للشبكة والإشارات الاجتماعية، وتعتبر العوامل الخارجية للشبكة أن فائدة الفرد ستزداد مع زيادة عدد المستهلكين لهذا المنتج المحدد، والإشارات الاجتماعية تحفز أي حافز يترجم إلى معلومات تتعلق بالحقائق الاجتماعية مثل: "التفاعلات الاجتماعية والمواقف الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية والعواطف الاجتماعية (McGee & Sammut-Bonnici, 2015). وهنا يمكن اعتبار العولمة محركاً مهماً لنشر الابتكارات مثل التكنولوجيا المالية التي بدورها تدفع البنوك والمؤسسات المالية إلى التخطيط للأولويات التنافسية بشكل أكبر (Saksonova et al., 2017).

منهجية الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة الإجراءات التي استخدمها البحث، حيث تم الإشارة إلى نوع وطبيعة الدراسة والمجتمع والعينة، وأداة جمع البيانات، وطريقة اختبار صدق الاداة وثباتها، الأساليب الإحصائية التي تم اللجوء إليها.

نوع الدراسة وطبيعتها:

استخدمت الدراسة المنهج "الوصفي التحليلي" الذي يستند على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويقوم بوصفها، ثم يتم تحليل العلاقات الموجودة بين المتغير المستقل (التكنولوجيا المالية)، والمتغير التابع (الأولويات التنافسية)، وذلك من أجل التعرف على الأثر المتوقع من أجل الانتهاء إلى استنتاجات قد تسهم في تحسين وتطوير الواقع.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (13) بنكاً وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية العليا في هذه البنوك والبالغ عددهم (457) عاملاً.

وحدة التحليل:

قام الباحث باختيار الوظائف الإدارية بالمسميات (مدير فرع، نائب مدير فرع، رئيس قسم التسهيلات، رئيس قسم الودائع، رئيس قسم الاستثمار) في البنوك التجارية الأردنية. وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية منهم تكونت من (119) عاملاً، وزّعت عليهم الاستبانة، استرد منها (103) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (86.55%).

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على المصادر الأولية والمصادر الثانوية، على النحو الآتي:

أولاً: المصادر الأولية:

تمثلت المصادر الأولية بالاستبانة، التي تم استخدامها للحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تضمنت عددًا من الفقرات المتعلقة بكل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثانياً: المصادر الثانوية:

قام الباحث بالرجوع إلى الأدبيات ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، لغرض إعداد الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة.

أداة الدراسة (الاستبانة):

تم تطوير أداة الدراسة من أجل قياس أثر تطبيقات التكنولوجيا المالية في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي المتدرج،

كونه يعتبر من المقاييس الشائعة الاستخدام في وصف استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات متغيرات الدراسة.

وقد تم اعتماد مقياس لدرجة الموافقة على فقرات أبعاد المتغيرات مقسم إلى ثلاثة مستويات، حيث تم احتساب مستويات الموافقة من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = 3 / (1-5) = 1.33$$

وبهذا تكون المستويات الثلاثة للتقييم، على النحو الآتي:

- مستوى اتفاق منخفض: (1 - 2.33).

- مستوى اتفاق متوسط: (2.34 - 3.67).

- مستوى اتفاق مرتفع: (3.68 - 5).

اختبار صدق أداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، تم عرضها على عدد من المحكمين الذين يتمتعون بالخبرة في مجال التمويل والمصارف والطرق الكمية بهدف الاستفادة من خبراتهم العلمية، بما يجعل الأداة أكثر دقة، وقد بلغ عدد المحكمين (8) محكمين. وكان الهدف من تحكيم أداة الدراسة التحقق من مدى انتماء الفقرات إلى متغيرات الدراسة والتحقق من الصلاحية اللغوية لفقرات الأبعاد. وبعد الانتهاء من تحكيم (الاستبانة) تم تعديل صياغة بعض الفقرات في ضوء ملاحظات المحكمين، وحذف البعض الآخر منها، وإضافة فقرات أخرى لمحاوَر الدراسة، بحيث أصبحت أداة الدراسة بصيغتها النهائية تتكون من (35) فقرة.

اختبار ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، للتحقق من "الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة"، إذ تتصف أداة الدراسة بالثبات في حال تجاوزت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.70) (Cronbach & Shavelson, 2004, 391-418)، ويدل اقتراب قيمة المعامل من القيمة (100%) على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة. والجدول الآتي يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

الجدول (1): نتائج معاملات كرونباخ ألفا		
المتغيرات الرئيسية والفرعية	عدد الفقرات	معاملات كرونباخ ألفا
التكنولوجيا المالية	15	0.842
التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية	5	0.836

0.769	5	مراقبة المعاملات والانتماء في الوقت الفعلي الحقيقي
0.813	5	التصنيف الائتماني والموافقة عليه
0.894	20	أبعاد الأولويات التنافسية
0.834	5	الجودة
0.865	5	المرونة
0.793	5	التسليم
0.754	5	الابتكار
0.886	35	الأداة الكلية

يشير الجدول رقم (1) إلى أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.754-0.894)، كما بلغت قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة الكلية (0.886)، الأمر الذي يشير إلى أن فقرات أداة الدراسة تتسم بثبات عالٍ، وبالتالي موثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استعان الباحث ببعض الأساليب الإحصائية المتوفرة في الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لغرض المعالجة الإحصائية للبيانات وبالتحديد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية، وهي: التكرارات والنسب المئوية التي تم استخدامها لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والوسط الحسابي للتعرف على مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، والانحراف المعياري للتعرف على تشتت (تباعد) استجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم الوسط الحسابي العام، ومعامل كرونباخ ألفا للتحقق من اتساق فقرات الاستبانة أداة الدراسة وثباتها. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

تحليل بيانات الدراسة:

وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول (2): نتائج وصف الخصائص لأفراد عينة الدراسة (N=103)				
ت	الخصائص الشخصية	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	89	86.4%
		أنثى	14	13.6%
2	الفئات العمرية	أقل من 30 سنة	2	1.9%
		30 سنة إلى أقل من 40	29	28.2%
		40 سنة إلى أقل من 50	56	54.4%

50 سنة فأكثر	16	15.5%		
دبلوم متوسط فما دون	3	2.9%	المؤهل العلمي	3
بكالوريوس	67	65.1%		
دبلوم عالي	9	8.7%		
دراسات عليا	24	23.3%		
مدير فرع	4	3.9%	المسمى الوظيفي	4
نائب مدير فرع	4	3.9%		
رئيس قسم التسهيلات	27	26.2%		
رئيس قسم الودائع	43	41.7%		
رئيس قسم الاستثمار	25	24.3%		
أقل من 5 سنوات	12	11.7%	عدد سنوات الخبرة	5
5 سنوات إلى أقل من 10	21	20.4%		
10 سنوات إلى أقل من 15	44	42.7%		
15 سنة فأكثر	26	25.2%		

وصف وتحليل متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية:

يقدم هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، وقد استخدمت الدراسة في ذلك المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية. وفيما يأتي نتائج وصف المتغير المستقل والتابع للدراسة الحالية.

وصف المتغير المستقل: التكنولوجيا المالية:

تمثل المتغير المستقل في الدراسة بالتكنولوجيا المالية، وقد اشتمل هذا المتغير على (3) أبعاد، وهي (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة، مراقبة المعاملات والانتماء في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه): وفيما يأتي نتائج وصف المتغير المستقل وأبعاده الفرعية.

جدول (3): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التكنولوجيا المالية				
الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	2	التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية	3.85	مرتفع
2	3	مراقبة المعاملات والانتماء في الوقت الفعلي الحقيقي	3.65	متوسط
3	4	التصنيف الائتماني والموافقة عليه	3.61	متوسطة
		التكنولوجيا المالية ككل	3.7	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (3) ان المتوسط الحسابي العام لمجال التكنولوجيا المالية بلغ (3.7) بمستوى تقييم مرتفع وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد التكنولوجيا المالية تراوحت بين (3.61- 3.85)، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد "التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة" بمتوسط حسابي (3.85) بدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي" بمتوسط حسابي (3.65) بدرجة تقييم متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "التصنيف الائتماني والموافقة عليه" بمتوسط حسابي (3.61) بدرجة تقييم متوسطة.

وصف المتغير التابع: الأولويات التنافسية:

مقارنة أبعاد الأولويات التنافسية تم إعداد الجدول الآتي:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الأولويات التنافسية			
الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
1	الجودة	3.91	مرتفعة
2	التسليم	3.55	متوسطة
3	المرونة	2.98	متوسطة
4	الابتكار	2.42	متوسطة
الأولويات التنافسية		3.22	متوسطة

إن المتوسط الحسابي العام للأولويات التنافسية بلغ (3.22) بدرجة تقييم متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الأولويات التنافسية تراوحت بين (2.43 - 3.91)، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد "الجودة" بمتوسط حسابي (3.91) بدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد "الابتكار" بمتوسط حسابي (2.42) بدرجة تقييم متوسطة.

اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة H0:

وقد تم اختبار هذه الفرضية الرئيسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear

Regression، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (5): ملخص النموذج وتحليل التباين ANOVA للفرضية H0						
ANOVA		ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig (F)	F	قيمة المحسوبة	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ²	
0.000	28.133		0.327	0.516	0.535	الأولويات التنافسية

يتضح من الجدول (5) معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (28.133) وبمستوى دلالة (SigF=0.000) وهي أقل من 0.05، كما يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.731)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التكنولوجيا المالية والأولويات التنافسية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.535)، التي تشير إلى أن ما قيمته (53.5%) من التباين في الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التباين التكنولوجي المالية بأبعاده مجتمعة.

وبناءً على ما سبق، ترفض الفرضية الرئيسة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية". نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة:

تهدف الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسة إلى الكشف عن أثر التكنولوجيا المالية بدلالة أبعادها مجتمعة في أبعاد الأولويات التنافسية بصورة منفردة في البنوك التجارية الأردنية. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الجدول (6): ملخص النموذج وتحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الأولى						
ANOVA		ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig (F)	F	قيمة المحسوبة	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ²	
0.000	22.070		0.444	0.452	0.474	0.688
الجودة						

يتضح من الجدول (6) معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (22.070) وبمستوى دلالة (SigF=0.000) وهي أقل من 0.05، كما يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.688)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التكنولوجيا المالية والجودة، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.474)، التي تشير إلى أن ما قيمته (47.4%) من التباين في الجودة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التباين أبعاد التكنولوجيا المالية مجتمعة. وبناءً على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في الجودة في البنوك التجارية الأردنية".

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول (7): ملخص النموذج وتحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الثانية						
المتغير التابع	ملخص النموذج			ANOVA		
	R	R ²	Adjusted R ²	الخطأ المعياري للنموذج	قيمة F المحسوبة	Sig (F)
المرونة	0.675	0.455	0.433	0.385	20.489	0.000

يتضح من الجدول (7) معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (20.489) وبمستوى دلالة (SigF=0.000) وهي أقل من 0.05، كما يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.455)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التكنولوجيا المالية والمرونة، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.455)، التي تشير إلى أن ما قيمته (45.5%) من التباين في المرونة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التباين في التكنولوجيا المالية بأبعادها مجتمعة. وبناءً على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في المرونة في البنوك التجارية الأردنية".

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول (8): ملخص النموذج وتحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة						
المتغير التابع	ملخص النموذج			ANOVA		
	R	R ²	Adjusted R ²	الخطأ المعياري للنموذج	قيمة F المحسوبة	Sig (F)
التسليم	0.693	0.481	0.459	0.520	22.665	0.000

يتضح من الجدول (8) معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (22.665) وبمستوى دلالة (SigF=0.000) وهي أقل من 0.05، كما يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.693)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التكنولوجيا المالية والتسليم،

وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.481)، التي تشير إلى أن ما قيمته (48.1%) من التباين في التسليم في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التباين التكنولوجي المالية بأبعادها مجتمعة. وبناءً على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في التسليم في البنوك التجارية الأردنية".

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الجدول (9): ملخص النموذج وتحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الرابعة						
ANOVA		ملخص النموذج				المتغير التابع
Sig (F)	F	قيمة المحسوبة	الخطأ المعياري للنموذج	Adjusted R ²	R ²	
0.000	34.577		0.377	0.568	0.585	الابتكار

يتضح من الجدول (9) معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (34.577) وبمستوى دلالة (SigF=0.000) وهي أقل من 0.05، كما يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.765)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التكنولوجيا المالية والابتكار، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.585)، التي تشير إلى أن ما قيمته (58.5%) من التباين في الابتكار في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التباين التكنولوجي المالية بأبعاده مجتمعة. وبناءً على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الحقيقي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) مجتمعة في الابتكار في البنوك التجارية الأردنية".

مناقشة النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع تقييم المتوسط الحسابي العام لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الحقيقي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "التحول إلى

الخدمات المصرفية المقدمة"، وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي" وبدرجة تقييم متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "التصنيف الائتماني والموافقة عليه"، وبدرجة تقييم متوسطة. وهو ما يشير إلى قيام البنوك التجارية الأردنية بإدخال التكنولوجيا المالية في عملياتها، وتنسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Iman, 2019) من أن التكنولوجيا المالية أصبحت عنصراً هاماً ومعتبراً به بالفعل من قبل العديد من المؤسسات المالية والمصرفية.

2. أظهرت نتائج الدراسة توسط تقييم المتوسط الحسابي العام للأولويات التنافسية، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد "الجودة"، وبدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد "الابتكار"، وبدرجة تقييم متوسطة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن البنوك التجارية الأردنية تسعى إلى القيام بعملياتها الداخلية وفق معايير واضحة للجودة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة جودة المنتجات المصرفية التي تقدمها، كما تتميز البنوك التجارية الأردنية في سرعة تقديم خدماتها، وبالوقت المحدد، مع التركيز على تخفيض وقت انتظار العملاء، الأمر الذي يساعد على تعزيز ثقة العملاء وزيادة ولائهم. كما تشير النتائج إلى تركيز البنوك التجارية الأردنية على المرونة باعتبارها أحد أبعاد الأولويات التنافسية، ويرى الباحث أن ذلك يشير إلى حرص هذه البنوك على القيام بتعديل وتغيير منتجاتها بما يلائم العملاء والتغيرات الحاصلة في متطلباتهم، وذلك من خلال تعزيز الابتكار في إيجاد منتجات جديدة وعصرية تتوافق مع متطلبات العصر الذي يعزز من ميزتها التنافسية. وهذه النتائج تنسجم مع ما أشارت إليه الأدبيات من أن تحقيق الأولويات التنافسية وسعي المؤسسات إلى التميز يكون مشروطاً بأبعاد تشغيلية موجهة نحو تلبية متطلبات العملاء والسوق، مع الاهتمام بطلبات العملاء وتفضيلاتهم (Sellitto et al., 20122). الأمر الذي يحفز على دمج التقنيات الجديدة وإدارة الجودة الشاملة والرقمنة والإبداع في بيئة استراتيجية العمليات. وأن الأولويات التنافسية يتم اختيارها تعزيز القدرات التنافسية المخطط لها ومهام تطوير المنتجات والأسواق المخطط لها للمتابعة (Arcidiacono et al., 2023).

3. فيما يتعلق بفرضيات الدراسة أشارت النتائج إلى وجود أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادهما (التحول إلى الخدمات المصرفية المقدمة دون فروع بنكية، مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي، التصنيف الائتماني والموافقة عليه) في الأولويات التنافسية مجتمعة في البنوك

التجارية الأردنية، وكذلك وجود أثر لتطبيقات التكنولوجيا المالية بأبعادها على كل بعد من أبعاد الأولويات التنافسية.

تنسجم نتائج اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها مع ما أشارت إليه الأدبيات من أن التكنولوجيا المالية قد ساهمت في ابتكار وتحسين الخدمات المالية (Stulz, 2019)، وأن استخدام التكنولوجيا المالية يساهم في تحقيق وفورات الحجم ومزايا التكلفة المحتملة، بما في ذلك التكاليف الأقل عند دراسة المركز المالي للأفراد، وخفض تكلفة نقل المعلومات الآمنة وعملية التحقق الأكثر فعالية من حيث التكلفة، مساعدة البنوك على معالجة البيانات بشكل أكثر كفاءة ودقة (Thakor, 2019). وأن استخدام التكنولوجيا المالية يقود إلى تسهيل الوصول إلى الخدمات المالية، وبالتالي تعزيز المنافسة (Akhtar & Nosheen, 2022). وأنه مع التطورات التكنولوجية الكبيرة ازداد وجود الابتكار التكنولوجي في الصناعة المالية في عدة مجالات مختلفة تتمثل في الأنشطة المصرفية التجارية مثل الائتمانات والودائع وأنشطة القروض، وأنظمة الدفع الرقمية والعملات الافتراضية، وخدمات الاستثمار، وأنشطة التأمين (Takeda et al., 2021). كما تنسجم هذه النتائج مع ما توصل إليه (Philippon 2016) الذي أشار إلى عدة فوائد عند استخدام التكنولوجيا المالية في الإقراض نظرًا لما توفره من سهولة في معالجة البيانات عند تحليل الجدارة الائتمانية للأفراد وسهولة معالجة قواعد البيانات الكبيرة عند تقييم المقترضين أو تسعير مخاطر الرهن العقاري.

ويمكن تفسير النتائج السابق في ضوء النظريات ذات العلاقة بتقييم التفاعل بين التكنولوجيا المالية والأولويات التنافسية فوق نظرية المستهلك، فانه عند مطابقة طلب المستهلك والعرض، يمكن استبدال الخدمات التقليدية بأخرى جديدة (Kim et al., 2022). وهنا يمكن أن تمثل التكنولوجيا المالية الخدمات الجديدة التي تم تبنيها من قبل البنك مقارنة بالخدمات التقليدية. كما أنه عند استخدام منتج جديد لا سيما في المجال التكنولوجي تعتبر حماية البيانات والخصوصية من الاهتمامات الرئيسية للعملاء، وهو ما يمكن أن توفره التكنولوجيا المالية من خلال توفير حماية البيانات والشفافية عند تطوير المنتجات الجديدة وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية (Le, 2021).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضا وفق نظرية إنتاج المعلومات حيث تمتلك المؤسسات المالية مثل البنوك التجارية معرفة متقدمة لمعالجة معلومات المقترضين، لذلك تتمتع البنوك بمكانة

متميزة من حيث المعلومات، مما يسمح لهم بتخصيص الأموال بشكل أفضل إلى عملائهم، وبالتالي التخفيف من مشكلة عدم تناسق المعلومات مما يزيد من قدرة البنك على فهم حاجات العملاء وتعزيز الأولويات التنافسية التي تلي احتياجاتهم (Yan et al., 2015). ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضا وفق نظرية انتشار الابتكار، حيث أن العملاء يميلون إلى تبني الفكرة الجديدة و/أو المنتج، ولتحقيق النجاح يعتبر من الضروري أن ينظر الأفراد إلى المنتج الجديد على أنه ابتكار. وبالتالي تعد التكنولوجيا المالية أداة في تحقيق الأولويات التنافسية وخاصة ما يتعلق بالابتكار.

التوصيات:

استنادا إلى نتائج الدراسة ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة توصي الدراسة بالآتي:

1. استخدام تطبيقات التكنولوجيا المالية في مراقبة المعاملات والائتمان في الوقت الفعلي والتصنيف الائتماني والموافقة عليه، وذلك لأن نتائج التحليل الوصفي أشارت إلى توسط مستوى استخدام تطبيقات التكنولوجيا المالية في مراقبة المعاملات والائتمان وتصنيف العملاء.
2. العمل على تحسين مستوى الابتكار في تطبيقات التكنولوجيا المالية مما يسمح بالوصول إلى أقصى درجات الاستفادة من هذه التطبيقات في المؤسسات المصرفية الأردنية.
3. العمل على إجراء تقييم مستمر للابتكارات والتحويلات في ثورة التكنولوجيا المالية، وذلك لأن التقنيات الناشئة والعمليات المعاد هندستها والجديدة والمنتجات والخدمات التي تحمل قيمة تخضع لتطوير مستمر.
4. من المرجح أن يشهد قطاع التكنولوجيا المالية تعديلات وتطورا كبيرا مع مرور الوقت وينصح ليصبح قطاعا نموذجيا، وبالتالي على البنوك التجارية الأردنية الاستمرار بالاهتمام الحالي بما يتعلق بتطبيقات التكنولوجيا المالية.
1. تعزيز البحث والتطوير بما يتعلق بتطبيقات التكنولوجيا المالية مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في رغبات واحتياجات العملاء مما قد يسهم في تعزيز حصتها السوقية من خلال تعزيز ميزتها التنافسية.
5. ركزت الدراسة الحالية على آراء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دون أخذ آراء العملاء بعين الاعتبار، وعليه توصي الدراسة بإجراء دراسات مشابهة من وجهة نظر العملاء.

المراجع:

- Abhishek, V., Geng, D., Li, B., & Zhou, M. (2017). When the bank comes to you: Channel adoption and choice in an omni-channel context. *Working paper*. November 2017. Carnegie Mellon University, Pittsburgh.
- Adam, M. H. M. (2014). Evaluating the Financial Performance of Banks Using Financial Ratios A Case Study of Erbil Bank for Investment and Finance Evaluating the Financial Performance of Banks Using Financial Ratios- A Case Study of Erbil Bank for Investment and Finance. *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, 2(6), 162–177.
- Al-Matari, E. M. (2023). The determinants of bank profitability of GCC: The role of bank liquidity as moderating variable—further analysis. *International Journal of Finance & Economics*, 28(2), 1423-1435.

- Arcidiacono, F., Ancarani, A., Di Mauro, C., & Schupp, F. (2023). Linking competitive priorities, smart manufacturing advancement and organizational microfoundations. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2022-0355>
- Bhattacharya, S., & Thakor, A. V. (1993). Contemporary banking theory. *Journal of financial Intermediation*, 3(1), 2-50.
- Buskens, V. (2020). Spreading information and developing trust in social networks to accelerate diffusion of innovations. *Trends in Food Science and Technology*, 106, 485–488.
- Campbell, D., & Frei, F. (2010). Cost structure, customer profitability, and retention implications of self-service distribution channels: Evidence from customer behavior in an online banking channel. *Management Science*, 56(1), 4-24.
- Christensen, T., & Panoutsou, C. (2022). Advanced biofuel value chains through system dynamics modelling and competitive priorities. *Energies*, 15(2), 627.
- Cronbach, L. J., & Shavelson, R. J. (2004). My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and psychological measurement*, 64(3), 391-418.
- Dranev, Y., Frolova, K., & Ochirova, E. (2019). The impact of fintech M&A on stock returns. *Research in International Business and Finance*, 48, 353-364.
- Durugbo, C. M., Anouze, A. L., Amoudi, O., & Al-Balushi, Z. (2021). Competitive priorities for regional operations: a Delphi study. *Production Planning & Control*, 32(15), 1295-1312.
- Esmizadeh, Y., & Parast, M. (2021). Logistics and supply chain network designs: Incorporating competitive priorities and disruption risk management perspectives. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 24(2), 174–197.
- Freixas, X., & Rochet, J. C. (1998). Fair pricing of deposit insurance. Is it possible? Yes. Is it desirable? No. *Research in Economics*, 52(3), 217-232.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of management information systems*, 35(1), 220-265.
- Hanafizadeh, P., Keating, B. W., & Khedmatgozar, H. R. (2014). A systematic review of Internet banking adoption. *Telematics and informatics*, 31(3), 492-510.
- Hatzakis, E. D., Nair, S. K., & Pinedo, M. (2010). Operations in financial Services—An overview. *Production and Operations Management*, 19(6), 633-664.
- Iman, N. (2019). Traditional banks against fintech startups: A field investigation of a regional bank in Indonesia. *Banks and Bank systems*, 14(3), 20-33.

- Jaber, J., & Issa, H. (2022). Disruptive Innovation in the Middle Eastern FinTech Sector: Resource-Based View. *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*, 18(1), 1-21.
- Khawar, S., & Sarwar, A. (2021). Financial literacy and financial behavior with the mediating effect of family financial socialization in the financial institutions of Lahore, Pakistan. *Future Business Journal*, 7(1), 1-11.
- Kim, J., Yang, K., Min, J., & White, B. (2022). Hope, fear, and consumer behavioral change amid COVID-19: Application of protection motivation theory. *International Journal of Consumer Studies*, 46(2), 558-574.
- KPMG. (2017). Banking on the future: The roadmap to becoming the banking partner of Gen Y professionals. *White paper, Sydney, Australia*, 2017. 1–28.
- Le, M. T. (2021). Examining factors that boost intention and loyalty to use Fintech post-COVID-19 lockdown as a new normal behavior. *Heliyon*, 7(8), e07821.
- Legenzova, R., Gaigalienė, A., & Leckė, G. (2019). Impact of parental financial socialization factors on financial literacy of Lithuanian high school students. *Acta Prosperitatis*, 10, 41-60.
- Lelissa, T. B. (2014). The determinants of Ethiopian commercial banks performance. *European Journal of Business and Management*, 6(14), 52-63.
- Liu, J., Abhishek, V., & Li, B. (2017). The impact of mobile channel adoption on customer omni-channel banking behavior. *Available at SSRN 2912691*.
- Marques, B. P., & Alves, C. F. (2020). Using clustering ensemble to identify banking business models. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 27(2), 66-94.
- McGee, J., & Sammut-Bonnici, T. (2015). Network Externalities. *Wiley Encyclopedia of Management*, January 1–5.
- Murinde, V., Rizopoulos, E., & Zachariadis, M. (2022). The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks. *International Review of Financial Analysis*, 81, 102103.
- Murinde, V., Rizopoulos, E., & Zachariadis, M. (2022). The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks. *International Review of Financial Analysis*, 81, 102103.
- Navaretti, G. B. mname, Calzolari, G. mname, Mansilla-Fernandez, J. M. mname, & Pozzolo, A. F. mname. (2017). Fintech and Banking. Friends or Foes? *European Economy*, 2.
- Pasharibu, Y., Paramita, E. L., & Febrianto, S. (2018). Price, service quality and trust on online transportation towards customer satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(2), 241-266.
- Pathak, D., Shankar, R., & Choudhary, A. (2021). Performance assessment framework based on competitive priorities for sustainable freight transportation systems. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 90(1), 102663.
- Peres, R., Muller, E., & Mahajan, V. (2010). Innovation diffusion and new product growth models: A critical review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 91–106.
- Philippon, T. (2016). *The fintech opportunity* (No. w22476). National Bureau of Economic Research.

- Russell, S. N., & Millar, H. H. (2014). Exploring the relationships among sustainable manufacturing practices, business performance and competitive advantage: Perspectives from a developing economy. *J. Mgmt. & Sustainability*, 4, 37.
- Saksonova, S., & Kuzmina-Merlino, I. (2017). Fintech as financial innovation - The possibilities and problems of implementation. *European Research Studies Journal*, 20(3), 961–973.
- Sellitto, M. A. (2022). Expected utility of maintenance policies under different manufacturing competitive priorities: A case study in the process industry. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 38, 717-723.
- Sellitto, M. A., Valladares, D. R. F., Pastore, E., & Alfieri, A. (2022). Comparing competitive priorities of slow fashion and fast fashion operations of large retailers in an emerging economy. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 1-19.
- Srivastava, S., Sultan, A. and Chashti, N. (2017), "Influence of innovation competence on firm level competitiveness: an exploratory study", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1). 63-75. <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2017-021>.
- Stulz, R. M. (2019). Fintech, bigtech, and the future of banks. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(4), 86-97.
- Thakor, A. V. (2020). Fintech and banking: What do we know?. *Journal of Financial Intermediation*, 41, 100833.
- Wani, T. A., & Ali, S. W. (2015). Innovation Diffusion Theory Review & Scope in the Study of Adoption of Smartphones in India. *Journal of General Management Research*, 3(2), 101–118.
- Wardhani, N. (2021). Do financial technology firms influence bank performance? A reverse engineered pitch. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 20(1), 154-160.
- World Bank. (2019). "Europe and Central Asia Economic Update." Spring 2019, Office of the Chief Economist for the ECA Region, World Bank: Washington DC.
- Yan, J., Yu, W., & Zhao, J. L. (2015). How signaling and search costs affect information asymmetry in P2P lending: the economics of big data. *Financial Innovation*, 1(1), 1-11.
- Zhao, Q., Tsai, P. H., & Wang, J. L. (2019). Improving financial service innovation strategies for enhancing china's banking industry competitive advantage during the fintech revolution: A Hybrid MCDM model. *Sustainability*, 11(5), 1419.

الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التوافق
الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى
أحمد جميل حسين المهيترات*

تاريخ قبول البحث: 2023/9/10م

تاريخ وصول البحث: 2023/7/14م

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في أمانة عمان الكبرى، أما عينة الدراسة فقد شملت العاملين من المسميات الوظيفية (نواب مديري المدينة، المديرين التنفيذيين، مديري المناطق، المديرين، رؤساء الأقسام الهندسية، ومديري المشاريع) والبالغ عددهم (214) فرداً، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (193) استبانة بنسبة مئوية بلغت (90.18%) من عدد الاستبانات الموزعة. تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية أبرزها تحليل المسار من خلال برمجة AMOS. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن المرونة الاستراتيجية ببعديها مرونة الموارد ومرونة التنسيق لها تأثير وسيط في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي لأمانة عمان الكبرى. وتم تقديم عدة توصيات من أهمها ضرورة تعزيز متطلبات المرونة الاستراتيجية من قبل أمانة عمان الكبرى للاستفادة من انعكاساتها في تجنب الانجراف الاستراتيجي بالتكامل مع التوافق الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التوافق الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، الانجراف الاستراتيجي، أمانة عمان الكبرى

* باحث.

The Mediating Role of Strategic Flexibility in the Relationship between Strategic Fit and Strategic Drift in the Great Amman Municipality

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate the mediating role of strategic flexibility in the relationship between strategic fit and strategic drift in the Great Amman Municipality. The study population consisted of all workers in the Greater Amman Municipality, while the study sample included workers with job titles (deputy city managers, executive directors, district managers, directors, heads of engineering departments, and project managers) totaling (214) individuals. The questionnaire was distributed to them, the number of questionnaires recovered and suitable for analysis reached (193) with a percentage (90.18%) of the number of questionnaires distributed. Descriptive and inferential statistical methods were used, most notably path analysis through AMOS software. The study reached several results, the most important of which is that strategic flexibility (resources flexibility and coordination flexibility) has a mediating effect on the relationship between strategic fit and strategic drift of the Greater Amman Municipality.

Several recommendations were presented, the most important of which is the need to enhance the requirements of strategic flexibility by the Greater Amman Municipality to benefit from its implications in avoiding strategic drift by integrating with strategic fit.

Keywords: Strategic Fit, Strategic Flexibility, Strategic Drift and Great Amman Municipality

1. المقدمة:

أدت التغيرات والتحديات العالمية المتعددة وتزايد حدة المنافسة بجانب التطورات التكنولوجية المتسارعة إلى وجوب مواكبة المنظمات إلى هذه التغيرات والتحديات التي تتطلب تبني واحداً من المناهج الاستراتيجية للحد من الانهيار والانجراف الذي من الممكن أن تواجهه. إذ تم تقديم مفهوم الانجراف الاستراتيجي Strategic Drift من قبل Johnson & Scholes في عام (1988) الذي حدده بعدم التوافق بين التغيرات في استراتيجية المنظمة وبيئتها. فوفقاً لرأي كل من (Johnson et al., 2017)، هناك عاملان رئيسان يفسران ظاهرة الانجراف الاستراتيجي وهما البيئة الخارجية الديناميكية المعقدة بشكل متزايد إضافة إلى قصر نظر قيادة المنظمات لإدراك أن التعديلات التي تم إجراؤها على استراتيجيات المنظمة لم تعد قادرة على مواجهة التغيرات البيئية. وهو ما أكد عليه كل من (Ayoubi et al. 2018) بالإشارة إلى أن المنظمات التي تتباطأ ولا تعطي أهمية كافية للتغيرات في بيئتها فإنها تنتهي بالوصول إلى الانجراف الاستراتيجي الذي يحصل وفقاً للمنظور الاستراتيجي عندما لا تستجيب تلك المنظمات بدرجة كافية للبيئات المتغيرة كما ينبغي. إذ أوضح (Miles and Van Clieaf 2017) بأن للتوافق الاستراتيجي دوراً في تعظيم قيمة المنظمة من خلال الإبداع والتميز التشغيلي. ووفقاً لرأي (Chang et al. 2021) فإن أهمية التوافق الاستراتيجي تكمن في تخفيف التأثير السلبي لقدرة العملاء التفاوضية على أداء الموردين. وبسياق آخر، توصل محمود ونجم (2020) وجود تأثير إيجابي معنوي للجاهزية الاستراتيجية بأبعادها في تدنية الانجراف الاستراتيجي بأبعاده في أربعة جامعات عراقية. وأن للمرونة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً في تجنب الانجراف الاستراتيجي بأبعادها للمستشفيات بالمدينة الطبية في بغداد (Faraj and Ahmed, 2020). كما أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تأثير التوجه الريادي على التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (AlHalaseh and Ayoub, 2020)، وأخيراً، فإن للمرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً في تأثير التوجه الريادي والبيئة الديناميكية على أداء شركات صناعة الأحذية بإندونيسيا (Supriadi et al. 2020). واتساقاً مع ما سبق، ومن أجل تقليل الفجوة البحثية بين التوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي جاءت هذه الدراسة بهدف تعرف الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تأثير التوافق الاستراتيجي بالانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى كونها واحدة من قطاعات الدولة المهمة.

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نتيجة لما تواجهه أمانة عمان الكبرى⁽¹⁾ من تحديات عديدة ناتجة عن طبيعة مسؤوليتها وأدوارها التي تقوم بها نتيجة التغير والتطور في مضامين بيئة أعمالها، ما تطلب منها القيام بإجراء مسح بيئي لجمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة ببيئتي عملها الداخلية والخارجية بهدف الحد من حالات الانهيار في منظومة أعمالها والتي تؤثر على مستويات أدائها. فقيام أمانة عمان الكبرى بجمع وتحليل المعلومات المرتبطة ببيئة أعمالها الداخلية والخارجية يتطلب منها تبني مداخل إدارية بمنظور استراتيجي تمكنها من تحسين عملياتها وتحسين قدرتها على النمو. لذلك فإن تشخيص مستوى مرونتها الاستراتيجية مطلب أساسي وضروري في تحقيق مستويات عالية من الأداء. ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة ذات العلاقة بالتوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي تبين عدم وجود دراسة رابطة للمتغيرات الثلاث في آن واحد المتغيرات بشكل تكاملي، مما انعكس على ضرورة إجراء هكذا دراسة، ومن جهة ثانية، فعلى الرغم من الدور الكبير للتوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية في تدعيم أعمال أمانة عمان الكبرى ومساعدتها على التحديد الدقيق لمتطلبات العمل من خلال تحسين القدرة على التكيف مع كافة التغيرات التي من الممكن أن تحدث في البيئة الداخلية والخارجية التي يحتاجها تجنب الانجراف الاستراتيجي. وعليه، واستناداً لما سبق، تم تحديد مشكلة الدراسة بإثارة السؤال الرئيس التالي:

"هل تلعب المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) دوراً وسيطاً في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى؟". وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى؟
- ما أثر التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بأمانة عمان الكبرى؟
- ما أثر المرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى؟
- ما أثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى؟

(1) عمل الباحث مدير مدينة الملك عبد الله الثانية الرياضية ومفتش أول بمكتب نائب مدير المدينة للتنمية المجتمعية.

2.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد أثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.
- تحديد أثر التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بأمانة عمان الكبرى.
- تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.
- تحديد أثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في:

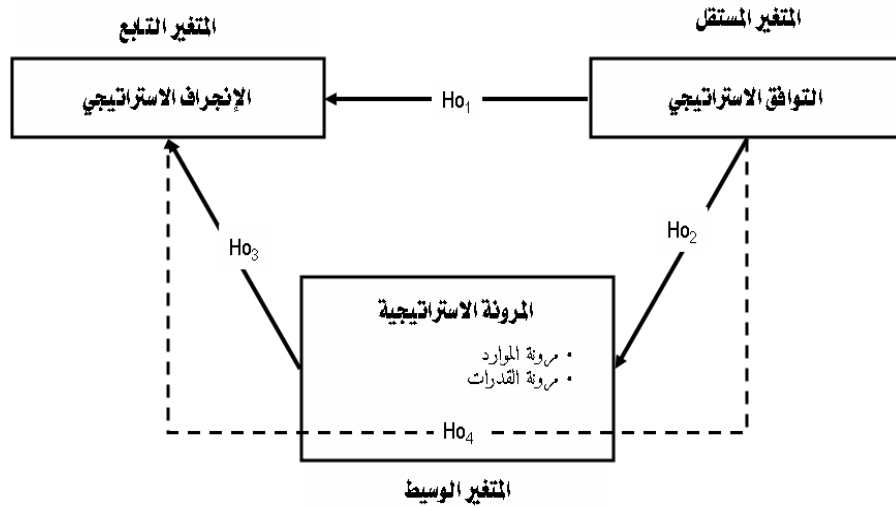
الأهمية النظرية، والمتمثلة في:

- التعريف بالأسس النظرية لكل من التوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي مفهوماً وأهمية وأهدافاً التي تعد من المواضيع الحيوية والمتجددة في الفكر الاستراتيجي.
- توضيح المقاييس والأبعاد ذات العلاقة بمتغيرات التوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي التي ستمكن أمانة عمان الكبرى من قياسها وتبنيها بهدف توجيهها في عملية اتخاذ قراراتها المستقبلية.
- الأهمية العملية، والمتمثلة في:
- إثارة فكر متخذي القرارات بأمانة عمان الكبرى لإيلاء المزيد من الاهتمام بالتوافق الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي.
- تسليط الضوء على أحد المشاكل البارزة التي تعاني منها أمانة عمان الكبرى المتمثلة بمحدودية قدرتها على تحديد كافة التحديات البيئية واستخدام مؤشرات تلك التحديات في تحديد السبل والوسائل اللازمة للتكيف وصياغة الاستراتيجية الملائمة.
- تعريف أمانة عمان الكبرى بضرورة تطوير مداخل ووسائل وأساليب الحد من الانجراف الاستراتيجي.
- أهمية المجتمع المبحوث فضلاً عن العينة ووحدة المعاينة الذين يقع على عاتقهم اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية لأمانة عمان الكبرى.

- التوصيات التي سيتم التوصل إليها وما يمكن أن تسهم به في وضع الحلول للعديد من التحديات الاستراتيجية التي تواجه أمانة عمان الكبرى.

4.1 نموذج الدراسة:

بناءً على الدراسات ذات العلاقة بالتوافق الاستراتيجي (Lin et al.؛ Lin and Dang, 2016؛ 2016؛ 2016؛ Alshebli, 2016؛ Hashem and AL- Maani, 2019). والدراسات المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية (Xin, 2020؛ Wang, et al. 2021؛ Wenna and Ruyue, 2021). والدراسات المرتبطة بالانجراف الاستراتيجي (Maosa, 2015؛ Gachanja and Wambua, 2018؛ محمود ونجم، 2020؛ حسين وعبد الحسن، 2020). واستكمالاً لمشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم بناء أنموذج الدراسة الذي يوضح التأثير بين متغيرات الدراسة الثلاثة كما في الشكل (1).



الشكل (1) أنموذج الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى (Ha₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.
- الفرضية الرئيسية الثانية (Ha₂): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بأمانة عمان الكبرى.

الفرضية الرئيسية الثالثة (Ha₃): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.

الفرضية الرئيسية الرابعة (Ha₄): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

يتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (Ha_{4.1}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود مرونة الموارد متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

الفرضية الفرعية الثانية (Ha_{4.2}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود مرونة التنسيق متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

6.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تم تعريف متغيرات الدراسة إجرائياً كما يلي:

التوافق الاستراتيجي: تلبية أمانة عمان الكبرى لمتطلبات البيئة الخارجية مع مواردها وقدراتها الداخلية. وتم قياسه من خلال التوافق الاستراتيجي الداخلي والتوافق الاستراتيجي الخارجي. **المرونة الاستراتيجية:** قابلية أمانة عمان الكبرى لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات. **مرونة الموارد:** قدرة أمانة عمان الكبرى بتحديد التغيرات المحتملة في نشر واستخدام الموارد الداخلية.

مرونة التنسيق: الطرق المتعددة التي تملكها أمانة عمان الكبرى على استخدام مواردها الحالية بكفاءة لتحقيق أهدافها.

الانجراف الاستراتيجي: عدم قدرة أمانة عمان الكبرى على مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية نتيجة افتقارها للعديد من الممارسات الإدارية بما يؤدي إلى تدهور أدائها.

7.1 حدود الدراسة:

الحدود العلمية: تركز الدراسة الحالية في حدودها العلمية على موضوعات التوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والانجراف الاستراتيجي.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في أمانة عمان الكبرى.

الحدود البشرية: كافة المديرين الإداريين العاملين في الأمانة، رؤساء الأقسام في الأمانة، ومديري المشاريع، ومهندسي المشاريع.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة للفترة من شهر فبراير 2023 ولغاية شهر يوليو 2023.

2. الإطار النظري:

1.2 التوافق الاستراتيجي:

أشّرت نهايات القرن الماضي بروز متغيرات ذات طبيعة وتوجه استراتيجي عززت من فاعلية إدارة المنظمات بشقيها السلعي والخدمي، الأمر الذي انعكس على ضرورة بلورة نظريات لا سيما الاستراتيجية منها يمكن تجسيدها على أرض الواقع على وفق حدود وضوابط للتعامل مع التغيرات والتطورات البيئية من ناحية، والتكيف معها من ناحية ثانية. وهذا ما أدى لظهور العديد من المصطلحات الاستراتيجية التي يعتبر التوافق Fit واحداً منها.

ووفقاً لرأي (Hashem & AL- Maani (2019 فإنه من الأهمية في ظل التوافق الاستراتيجي قيام المنظمات بتقديم منتجات وخدمات فريدة تعطي مزيجاً من الفوائد عالية القيمة وعادة ما يُعبر عن هذا بأعلى قيمة معروضة سواء تم أخذها في إطار الكلف الكلية أو أفضل المنتجات القائمة في السوق أو أفضل الحلول المعروضة. ووفقاً لما سبق، حدد (Aithal (2016 يمكن التوافق الاستراتيجي المنظمة من الاستجابة للتغيرات السريعة. فيما أوضح (Chung (2017 أن التوافق الاستراتيجي يشير إلى المحاذاة بين الموارد التنظيمية من جهة والعمليات الداخلية والخارجية من جهة أخرى. كما أكد (Prieto & De Carvalho (2018 بأن التوافق الاستراتيجي يمثل الدرجة التي تدعم بها رسالة وأهداف وخطط تكنولوجيا المعلومات رسالة وأهداف وخطط المنظمة. ويؤكد (Rahman & Rahman (2020 بأن التوافق الاستراتيجي يعني قدرة المنظمة على تلبية متطلبات البيئة الخارجية من خلال مواردها وقدراتها.

وأخيراً، عُبر عن التوافق الاستراتيجي عن التناسب والتلاؤم بين الموارد والقابليات (بيئية المنظمة الداخلية) والبيئية الخارجية للمنظمة بهدف تشكيل الكفايات الجوهرية والمتميزة

(صالح وإبراهيم، 2020). ومن وجهة نظر Grant (2021) يعبر التوافق الاستراتيجي عن الدرجة التي تقوم بها المنظمة بمطابقة مواردها وقدراتها مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، حيث إن هذه المطابقة تتم من خلال استراتيجيتها، ومن الضروري هنا امتلاك المنظمة للموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية ودعمها.

ويؤكد (Bianchini, et al. (2018 أن بناء التوافق الاستراتيجي في المنظمات يتطلب منها تلبية العديد من المتطلبات إضافة إلى وجود العديد من العوامل المساهمة، وهي:

1. قدرة وإمكانية المنظمات في مواجهة التغيرات في بيئة عملها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وهو ما يتطلب منها الخفة والسرعة والمرونة لمواجهة هذه التغيرات التي من بينها الاضطراب البيئي والحركية البيئية والتعقيد البيئي.
 2. القرارات الاستراتيجية المتخذة اعتماداً على حجم المنظمة، فالتوافق الاستراتيجي بالمنظمات الصغيرة الحجم يكون أكثر من المنظمات الكبيرة الحجم.
 3. اعتماد التوافق الاستراتيجي بشكل أساسي على توجه المنظمة الاستراتيجي الناتج عن العديد من المتغيرات التي من بينها المنافسة الحادة والتعقيد المتزايد لعمليات المنظمة.
 4. الاستقرار في بيئة عمل المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، فعدم الاستقرار الذي من الممكن أن تواجه المنظمة يؤثر بشكل كبير على التوافق الاستراتيجي لديها.
- مما سبق يمكن القول بأن التوافق الاستراتيجي يمثل منهجية وخارطة طريق بالنسبة للمنظمة لأن يحاذي بين استراتيجية الأعمال وثقافة المنظمة مع معطيات البيئة الخارجية بشكل يحقق أفضل توليفة من المقدرات والقابليات القادرة على استثمار الفرص التنافسية الناجحة.
- ## 2.2 المرونة الاستراتيجية:

أصبحت المرونة الاستراتيجية عاملاً هاماً لاستمرارية المنظمات ونجاحها في بيئة تتسم بعدم التأكد والتغير، وهو ما حدا بالعديد من المنظمات القيام بإلحاق استراتيجياتها الأساسية باستراتيجيات بديلة لتغيير مسارات العمل.

إذ بين (Chanphati & Thosuwanhot (2023 أن المرونة الاستراتيجية تنبثق عن قدرة المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الكبيرة التي يكون لها تأثير مهم على أدائها، وبالإمكان تحقيق مثل هذه المرونة من خلال تنويع الأعمال، والاستثمار في الموارد غير المستغلة؛ وخفض المشاريع في القطاعات التخصصية كالبحث والتطوير.

وبناءً على ما سبق، أكد بين (Xin, 2020) أن المرونة الاستراتيجية تنبثق عن قدرة المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الكبيرة التي يكون لها تأثير مهم على أدائها، وبالإمكان تحقيق مثل هذه المرونة من خلال تنوع الأعمال، والاستثمار في الموارد غير المستغلة؛ وخفض المشاريع في القطاعات التخصصية كالبحث والتطوير. وحدد (Wang et al., 2021) بأن المرونة الاستراتيجية تمثل مفهوماً متعدد الأبعاد يتألف من القدرات والتصميم. كما أن المرونة الاستراتيجية تمثل الدرجة التي تكون فيه المنظمة لديها مجموعة متنوعة من القدرات والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة والسيطرة على إدارة وتحسين التحكم في المنظمة (Wenna and Ruyue, 2021).

وأخيراً، تشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على تعبئة وتطويع مواردها تجاه التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة (Chen, 2022).

وقد لخص (Xiao et al., 2021) أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال أنها:

1. تمنح المنظمة القدرة للرد على التغيرات البيئية في الاتجاه المطلوب.
2. تسمح للمنظمات للرد على البيئات غير المستقرة واستخدام الموارد والقابليات للتكيف مع الشروط المطلوبة.
3. زيادة النمو طويل الأجل للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة وزيادة قابليتها لتوليد المزايا التنافسية.
4. تخصيص منتجات وخدمات لتلائم احتياجات وتوقعات العملاء الفردية.
5. تحديد تسعيرات جديدة استجابة للتغيرات في المنافسة والأسعار.

حددت أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) في الدراسة الحالية وفقاً لما أشار إليه كل من (Xin, 2020؛ Wang et al., 2021؛ Wenna and Ruyue, 2021) حيث تفيد مرونة الموارد المنظمات عندما يصعب التنبؤ بمستويات الطلب بسبب الرقابة. ووفقاً لرأي (Wang et al., 2021) ترتبط مرونة الموارد بتحديد التغيرات المحتملة في نشر واستخدام الموارد الداخلية. حيث يشير مصطلح مرونة الموارد إلى الموارد التي لديها القدرة على إنتاج العديد من المتغيرات من المنتج، حيث ترتبط مرونة الموارد في شبكة التوزيع مع الإنتاج المؤجل بالتحقيق في المرونة الإنتاجية التي تتطلب تحليلاً هرمياً لمستويات العمل الاستراتيجية المختلفة التي تتطلب مساحة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والعاملين الذين يمكنهم دمج وتنسيق هذه الموارد أثناء العملية (Wenna and Ruyue, 2021). واتساقاً مع ما سبق، فإن مرونة الموارد تعكس قدرة

المنظمة في الحصول على موارد ذات استخدامات متنوعة بالإضافة إلى عرض استخدام الموارد الحالية (Wang et al. 2021). أما مرونة التنسيق فتتمثل قدرة تنظيمية ديناميكية تتكون من النشاط الاستباقي وإعادة تكوين الموارد واستشعار متطلبات السوق، أي التركيز على الطرق التي قد تستخدم بها المنظمة قدراتها التكاملية لتعزيز العلاقات مع الشركاء (Arunachalam et al. 2022). كما أنها تعكس قدرة المنظمة على نشر المهام والموارد والأنشطة وتركز على تنسيق المهام والأنشطة الفردية، والتكامل ببناء إحساس وفهم جمعي شامل (Wenna and Ruyue, 2021). ووفقاً لرأي Xin (2020) تستخدم المنظمات مرونة التنسيق للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال الديناميكية واقتناص الفرص وتقديم الخدمات للعملاء المحتملين وذلك من خلال تنظيم وربط الموارد بطريقة ملائمة، حيث تتيح مرونة التنسيق للمنظمات دمج مواردها الداخلية والخارجية بشكل فعال واستخدامها لتحقيق أداء أفضل.

مما سبق يمكن القول: إن المرونة الاستراتيجية تُعد ضرورة لا مناص منها لكافة أنواع المنظمات التي تسعى لبلوغ النجاح والتميز، لأنها تمثل منهجية علمية متكاملة تمنح المنظمات القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها والتأثير فيها.

3.2 الانجراف الاستراتيجي:

ارتبط ظهور مفهوم الانجراف الاستراتيجي بافتقار المنظمات في التعامل الجاد مع التطورات المستمرة للبيئة المنافسة، وفشلهم في تحليل البيئة المحيطة والاعتماد على استراتيجيات وأنظمة لم تعد تلائم التقدم الكبير في بيئة المنافسة الحالية فضلاً عن القصور في الثقافة الداخلية لمنظمتهم.

قام Johnson et al. (2017) بتنقيح مفهوم الانجراف الاستراتيجي باعتباره الفشل التدريجي للاستراتيجيات الحالية في معالجة الوضع التنافسي للمنظمة. وقد أكد Sivalingam (2018) بأن الانجراف الاستراتيجي يعكس الحالة التي تعكس عدم القدرة لدى المنظمات على تبني التغيرات في ضوء الطلب المستقبلي مما يؤدي إلى فشلها في إيجاد موقع لها وفقاً لمعطيات الاستراتيجية. فيما حدد AL-Douri (2021) بأن الانجراف الاستراتيجي مصطلح يصف حالة الكسل المعرفي في القدرة على تلبية الأهداف الرئيسة للمنظمات أي الحالة التي تصف انحسار المنظمات في اتجاه عدم التأكد نتيجة عدم امتلاك مبادرات متميزة تنطوي على التصاق المنظمات بأغراضها وأهدافها الاستراتيجية. ووفقاً لرأي Gajere and Nimfa (2021) فالانجراف الاستراتيجي يمثل انعدام التوافق بين التغيرات في استراتيجية المنظمات وبين التغيرات في بيئتها الخارجية نتيجة

مرور المنظمات بفترات طويلة من الاستمرارية النسبية التي تبقى فيها الاستراتيجية دون تغيير أو تتغير تدريجياً.

وعليه، يمكن القول بأن الانجراف الاستراتيجي يمثل عملية حاسمة في مجالات عمل المنظمة، التي تحدث عندما تكون المنظمة غير قادرة على مواكبة التغييرات في البيئة الخارجية مما يؤدي إلى تدهور أدائها وعدم قدرتها على مواكبة المنظمات المتفوقة.

3. الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في عرض الدراسات السابقة على المعيار الزمني، أي بحسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وكما يلي:

قام صالح ومراد (2022) بدراسة هدفت إلى بيان الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان. تألف مجتمع الدراسة من (745) فرداً من جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية الثلاثة. أما عينة الدراسة فقد شملت على (254) موظفاً تم اعتمادها بأسلوب العينة العشوائية التطبيقية التناسبية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها يلعب رأس المال السياسي المنظمي دور الوسيط وبشكل جزئي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

كما قام Alzuod and Alqhaiwi (2022) بدراسة هدفت الدراسة إلى تعرف دور المرونة الاستراتيجية في إدارة الالتزامات (مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة خلال الأزمة) لقطاع البنوك التجارية الأردنية خلال جائحة كورونا - 19. طبقت الدراسة في البنوك التجارية الأردنية. تألف مجتمع الدراسة وعينتها من مديري فروع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (163) فرداً. استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً إيجابياً وتؤثر بشكل إيجابي في إدارة الالتزامات (مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة خلال الأزمة) لقطاع البنوك التجارية الأردنية خلال جائحة كورونا - 19.

وأجرى محمود ونجم (2020) دراسة هدفت إلى بيان أثر الجاهزية الاستراتيجية في تدني الانجراف الاستراتيجي في أربعة جامعات عراقية. تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأربعة محل الدراسة. أما عينة

الدراسة فقد شملت على عينة عمدية من القيادات الأكاديمية ممثلة بـ (العمداء، ومعاوني العمداء للشؤون العلمية والإدارية، ورؤساء الأقسام العلمية) والبالغ عددهم (166) فرداً. استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة. وقد بينت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للجاهزية الاستراتيجية في تدني الانجراف الاستراتيجي في الجامعات العراقية المختارة.

كما أجرى (Faraj and Ahmed (2020) بدراسة هدفت إلى بيان دور المرونة الاستراتيجية في تجنب الانجراف الاستراتيجي (نظام إنذار مبكر، التغطية الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، الرشاقة الاستراتيجية والتغيير الاستباقي) في (7) مستشفيات تقع بالمدينة الطبية بمنطقة باب المعظم في العاصمة العراقية بغداد. تكون مجتمع الدراسة من (644) فرداً بمستوى مدير في المستشفيات محل الدراسة. أما عينة الدراسة فقد شملت على (243) فرداً بمستوى مدير تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خلال الاستبانة. وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تجنب الانجراف الاستراتيجي بأبعادها للمستشفيات محل الدراسة.

وهدف دراسة (AlHalaseh and Ayoub (2020 إلى بيان الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في أثر التوجه الريادي على التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (13) بنكاً. شمل مجتمع الدراسة وعينتها على (1023) مديراً من المستويات الإدارية العليا والوسطى يعملون في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تأثير التوجه الريادي على التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة.

كما هدفت دراسة (Supriadi et al.(2020 إلى بيان الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تأثير التوجه الريادي والبيئة الديناميكية على أداء الشركة بإندونيسيا حيث تكون مجتمعها من جميع شركات صناعة الأحذية في مقاطعة بانتين وجاكرتا وجاوة الغربية بإندونيسيا. أما عينة الدراسة فقد شملت شركات صناعة الأحذية في مقاطعتي جاوة الغربية وبانتن بإندونيسيا والبالغ عددها (150) شركة. أما وحدة المعاينة فقد شملت الأفراد العاملين في الشركات عينة الدراسة ممن لديهم معرفة إدارية جيدة في شركاتهم. استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة. وقد توصلت إلى أن للمرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً في تأثير التوجه الريادي والبيئة الديناميكية على أداء الشركات المبحوثة بإندونيسيا.

وقام كل من Hashem and AL- maani (2019) بدراسة هدفت إلى بيان أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية في الأردن بمجتمع تكون من (63) شركة صناعية. حيث شملت عينة الدراسة (54) شركة تم اختيارها بطريقة عشوائية. وكانت وحدة المعاينة من المديرين الإداريين ومديري التسويق العاملين في الشركات عينة الدراسة والبالغ عددهم (76) مديراً. استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، التي من خلالها تبين أن التوافق الاستراتيجي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية في الأردن.

وأخيراً، هدفت دراسة Lin and Dang (2016) إلى اختبار أثر التوافق الاستراتيجي الكلي على أداء الشركات في مختلف الصناعات في تايوان. تكون مجتمع الدراسة من الشركات المالية والإلكترونية في تايوان. أما عينة الدراسة فشملت عينة عشوائية من مديري الشركات المالية والإلكترونية في تايوان والبالغ عددهم (67) مديراً. استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة التي من خلالها بياناتها توصلت إلى أن التوافق الاستراتيجي الكلي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات المالية والإلكترونية في تايوان.

مما سبق يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالهدف حيث إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة تعرف الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تأثير التوافق الاستراتيجي بالانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى، كما أن الدراسة الحالية تعتبر دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر المديرين الإداريين العاملين في الأمانة، رؤساء الأقسام في الأمانة، ومديري المشاريع، ومهندسي المشاريع. أما محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بإسهام الدراسات السابقة في إغناء الجانب النظري، وبناء مقياس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة.

4. منهجية الدراسة:

1.4 منهج الدراسة:

تم الاعتماد في تحقيق أهداف الدراسة الحالية على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال دراسة لأثر بين جميع المتغيرات المستمدة خلال الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وذلك باستخدام برنامج الرزمة (الحزمة) الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Statistical Package for Social Science وبرنامج التحليل الآني للهيكل Analysis Moment of Structure لتحليل بيانات الدراسة التي سيتم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة).

2.4 مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في أمانة عمان الكبرى، أما عينة الدراسة فقد شملت على جميع العاملين من المسميات الوظيفية (نواب مديري المدينة، المديرين التنفيذيين، مديري المناطق، المديرين، رؤساء الأقسام الهندسية، ومديري المشاريع) والبالغ عددهم (214) فرداً وفقاً للهيكل التنظيمي لأمانة عمان الكبرى المحدد بالموقع الإلكتروني لأمانة عمان الكبرى. حيث تم توزيع (214) استبانة على أفراد عينة الدراسة، استرجع منها (203) استبانات، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (10) استبانات غير صالحة وغير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (193) استبانة بنسبة مئوية بلغت (90.18%) من عدد الاستبانات الموزعة.

3.4 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين للتعرف على الثغرات والصعوبات التي قد تواجه المبحوثين في الإجابة عن فقرات الاستبانة، وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة جرى تعديل الاستبانة لتصبح أكثر دقة وتعبيراً عن واقع عمل أمانة عمان الكبرى. كم تم حساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتحقق من ثبات أداة الدراسة، والجدول (1) يوضح قيم نتائج الثبات.

جدول (1): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة		
المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل Cronbach Alpha
التوافق الاستراتيجي	10	0.841
المرونة الاستراتيجية	10	0.851
مرونة الموارد	5	0.746
مرونة التنسيق	5	0.726
الانجراف الاستراتيجي	10	0.782

ويؤشر الجدول (1) أن جميع قيم Cronbach's Alpha كانت أعلى من (0.70) وأعلى من الحد المحدد من قبل (Hair et al. (2019 وهو ما يعكس تمتع أداة الدراسة (الاستبانة) بعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق ما سعت إليه الدراسة.

5. النتائج والمناقشة:

1.5 وصف متغيرات الدراسة:

لتحديد مستوى متغيرات الدراسة (التوافق الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية بأبعادها والانجراف الاستراتيجي) بأمانة عمان الكبرى محل الدراسة تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرة من خلال الاعتماد على المقياس النسبي التالي: من الدرجة (1) إلى أقل من الدرجة (2.33) يكون المستوى منخفضاً، من الدرجة (2.33) إلى الدرجة (3.66) يكون المستوى متوسطاً، من الدرجة (3.67) فأكثر يكون المستوى مرتفعاً.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى متغيرات الدراسة					
ت	المتغيرات وأبعادها الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	المستوى
1	التوافق الاستراتيجي	3.806	0.739	1	مرتفع
2	المرونة الاستراتيجية	3.713	0.815	2	مرتفع
1 - 2	مرونة الموارد	3.622	0.909	2	متوسط
2 - 2	مرونة التنسيق	3.805	0.840	1	مرتفع
3	الانجراف الاستراتيجي	2.267	0.510	3	منخفض

إذ يبين الجدول (2) أن مستوى التوافق الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوسط حسابي عام بلغ (3.806) وانحراف معياري (0.739) وهو ما يدل على أن أمانة عمان الكبرى تقوم بإجراء محاذاة بين مواردها المتاحة وعملياتها الداخلية والخارجية ومتابعة كافة التغيرات والتطورات البيئية التي أدت إلى الاستقرار في بيئة عملها. كما يظهر الجدول أن مستوى الانجراف الاستراتيجي الذي تجاوزه أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان منخفضاً بوسط حسابي عام بلغ (2.267) وانحراف معياري (0.510) وهذا مؤشر قوي على أن أمانة عمان الكبرى لديها القدرات الكافية لتبني التغيرات في ضوء التطورات والتحولات المستقبلية أي أنها تقوم بشكل مستمر بمراجعة استراتيجياتها ومواءمة هذه الاستراتيجيات مع التغيرات في بيئة أعمالها الخارجية. وأخيراً، ما يتعلق بمتغير المرونة الاستراتيجية تبين مستواها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوسط حسابي عام بلغ (3.713) وانحراف معياري (0.815)، إذ حصل بعد مرونة التنسيق على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.805) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمرونة الاستراتيجية البالغ (3.713)،

وجاء بعد مرونة الموارد بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.622) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام للمرونة الاستراتيجية البالغ (3.713) وهذا ما يعكس قيام أمانة عمان الكبرى بتحديد الفجوات التي لديها في نشر واستخدام مواردها الداخلية (مرونة الموارد) من جهة وفي تنسيق آليات العمل المهام والأنشطة الفردية والتكامل فيما بينها (مرونة التنسيق) من جهة ثانية.

2.5 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل المسار Path Analysis من خلال برمجية Amos لتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة المبحوثة، وكما موضح أدناه.

الفرضية الرئيسية الأولى (Ha₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.

يوضح الجدول (3) تأثير التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى. حيث بينت النتائج بأن التوافق الاستراتيجي يؤثر في تجنب الانجراف الاستراتيجي، حيث بلغت القيمة التأثيرية (الوزن الانحدار المعياري) (-0.202)، وهذه القيمة التأثيرية دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيم المسار الحرج C.R. البالغة (-4.122). بلغت قيمة مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations للتوافق الاستراتيجي (0.041)، وهو ما يعكس بأن التوافق الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى ساهمت بمقدار (0.041) في تجنب الانجراف الاستراتيجي. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: يؤثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.

جدول (3): نتائج اختبار أثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي					
مسار التأثير	مربع الارتباط المتعدد SMC	قيم التأثير Estimate	الخطأ المعياري S.E.	المسار الحرج C.R.	P
التوافق الاستراتيجي ← الانجراف الاستراتيجي	0.041	-0.202	0.049	-4.122	0.004

الفرضية الرئيسية الثانية (Ha₂): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بأمانة عمان الكبرى.

يوضح الجدول (4) تأثير التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بأمانة عمان الكبرى. حيث بينت النتائج أن التوافق الاستراتيجي يؤثر في المرونة الاستراتيجية، حيث بلغت القيمة التأثيرية (الوزن الانحدار المعياري) (0.831)، وهذه القيمة التأثيرية دالة عند مستوى ($\alpha \leq$)

0.05) بدلالة قيم المسار الحرج C.R. البالغة (18.886). بلغت قيمة مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations للتوافق الاستراتيجي (0.691)، وهو ما يعكس أن التوافق الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى ساهمت بمقدار (0.691) في المرونة الاستراتيجية. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على: يؤثر التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية بأمانة عمان الكبرى.

جدول (4): نتائج اختبار أثر التوافق الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية					
مسار التأثير	مربع الارتباط المتعدد SMC	قيم التأثير Estimate	الخطأ المعياري S.E.	المسار الحرج C.R.	P
التوافق الاستراتيجي ← المرونة الاستراتيجية	0.691	0.831	0.044	18.886	***

الفرضية الرئيسة الثالثة (Ha₃): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.

يوضح الجدول (5) تأثير المرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى. حيث بينت النتائج بأن المرونة الاستراتيجية تؤثر في تجنب الانجراف الاستراتيجي، حيث بلغت القيمة التأثيرية (الوزن الانحدار المعياري) (-0.231)، وهذه القيمة التأثيرية دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيم المسار الحرج C.R. البالغة (-3.285). بلغت قيمة مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations للتوافق الاستراتيجي (0.053)، وهو ما يعكس أن التوافق الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى ساهمت بمقدار (0.053) في تجنب الانجراف الاستراتيجي. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على: تؤثر المرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي بأمانة عمان الكبرى.

جدول (5): نتائج اختبار أثر المرونة الاستراتيجية في الانجراف الاستراتيجي					
مسار التأثير	مربع الارتباط المتعدد SMC	قيم التأثير Estimate	الخطأ المعياري S.E.	المسار الحرج C.R.	P
المرونة الاستراتيجية ← الانجراف الاستراتيجي	0.053	-0.231	0.044	-3.285	0.001

الفرضية الرئيسية الرابعة (Ha₄): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

يتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (Ha_{4.1}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود مرونة الموارد متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

الفرضية الفرعية الثانية (Ha_{4.2}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود مرونة التنسيق متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

يعرض الجدول (6) نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية. حيث يشير إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع في الفرضية الرئيسة الرابعة قد بلغت (-0.192) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) على المتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) قد بلغت (-0.394). كما يبين الجدول (6) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي Variance Accounted For (VAF) قد بلغت (48.73) وتعبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط؛ وذلك لأنها كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) (Hair et al. 2022). وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الرئيسة الرابعة من الناحية الإحصائية حيث تبين أن للمرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً في تأثير التوافق الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أمانة عمان الكبرى، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً وقبول الفرضية التي تنص على: يؤثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

جدول (6): نتائج اختبار أثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى									
الفرضية	مسارات تأثير المتغيرات	نوع التأثير	التأثيرات المباشرة		التأثيرات غير المباشرة		التأثير الكلي	VAF مؤشر لنسبة التأثير	
			قيمة التأثير	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	مستوى الدلالة		نسبة التأثير	طبيعة التأثير
H ₄	المستقل ← التابع	مباشر	-0.202	0.004	-	-	-	48.73	جزئي
	المستقل ← الوسيط	مباشر	0.831	***	-	-	0.394		
	الوسيط ← التابع	مباشر	-0.231	0.001	-	-			
	المستقل ← الوسيط ← التابع	غير مباشر	-	-	-	0.007			
H ₄₋₁	المستقل ← التابع	مباشر	-0.202	0.004	-	-	-	31.76	جزئي
	المستقل ← الوسيط	مباشر	0.790	***	-	-	0.296		
	الوسيط ← التابع	مباشر	-0.119	0.023	-	-			
	المستقل ← الوسيط ← التابع	غير مباشر	-	-	-	0.031			
H ₄₋₂	المستقل ← التابع	مباشر	-0.202	0.004	-	-	-	39.33	جزئي
	المستقل ← الوسيط	مباشر	0.759	***	-	-	0.333		
	الوسيط ← التابع	مباشر	-0.173	0.011	-	-			
	المستقل ← الوسيط ← التابع	غير مباشر	-	-	-	0.019			

(***) تعني دالة على كافة المستويات أي انها دالة عند 0.000؛ المتغير المستقل: التوافق الاستراتيجي، المتغير التابع: الانجراف الاستراتيجي، المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية ومرونة الموارد ومرونة التنسيق.

كما يعرض الجدول (6) نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة. حيث يشير إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (مرونة الموارد) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع قد بلغت (-0.094) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) على المتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) قد بلغت (-0.296). كما يبين الجدول (6) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي (VAF) Variance Accounted For قد بلغت (31.76) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت أكبر من

(20%) وأقل من (80%) (Hair, et al., 2022). وبهذه النتيجة يتم قبول الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الرابعة من الناحية الإحصائية حيث تبين أن لمرونة الموارد دور وسيط في تأثير التوافق الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أمانة عمان الكبرى، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً وقبول الفرضية التي تنص على: يؤثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود مرونة الموارد متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى. وأخيراً، يظهر الجدول (6) نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الرابعة. حيث يشير إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (مرونة التنسيق) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع قد بلغت (-0.131) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) على المتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) قد بلغت (-0.333). كما يبين الجدول (6) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي (VAF) Variance Accounted For قد بلغت (39.33) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) (Hair, et al., 2022). وبهذه النتيجة يتم قبول الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الرابعة من الناحية الإحصائية حيث تبين أن لمرونة التنسيق دوراً وسيطاً في تأثير التوافق الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أمانة عمان الكبرى، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً وقبول الفرضية التي تنص على: يؤثر التوافق الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي بوجود مرونة التنسيق متغير وسيط بأمانة عمان الكبرى.

6 النتائج والتوصيات:

1.6 النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التوافق الاستراتيجي أن مستواه كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث إن أمانة عمان الكبرى تقوم بمواءمة متطلبات البيئة الخارجية المحيطة بها مع قدراتها التشغيلية، تهتم بإيجاد حلول بديلة للمشكلات التي تواجهها، تسعى لتحسين خدماتها بشكل مستمر من خلال مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية. كما بينت نتائج التحليل الوصفي لمتغير المرونة الاستراتيجية أن مستواه كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ تعزز أمانة عمان الكبرى المشاركة في استخدام الموارد بين جميع الإدارات والتواصل فيما بينها، إضافة إلى تفعيل المشاركة في مواردها المتاحة للتنوع في خدماتها والسعي إلى إيجاد

مجموعات جديدة من الموارد الموجودة. وأخيراً، تبين أن مستوى الانجراف الاستراتيجي في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر عينة الدراسة كان منخفضاً، وهو ما يعكس القدرات التي تمتلكها أمانة عمان الكبرى لتبني التغيرات في ضوء التطورات والتحوليات المستقبلية أي أنها تقوم بشكل مستمر بمراجعة استراتيجياتها ومواءمة هذه الاستراتيجيات مع التغيرات في بيئة أعمالها الخارجية. وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة

وأظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة الثلاث الأولى الرئيسة بأن التوافق الاستراتيجي يساهم في تجنب الانجراف الاستراتيجي لأمانة عمان الكبرى، وهذه النتيجة تعكس أن أمانة عمان الكبرى تستخدم التوافق الاستراتيجي وهذا الاستخدام يساهم بشكل إيجابي في تجنب مسببات الانجراف الاستراتيجي. وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة محمود ونجم (2020) التي أكدت على أن للجاهزية الاستراتيجية تأثير في تدني الانجراف الاستراتيجي في الجامعات العراقية. وأن التوافق الاستراتيجي يؤثر في المرونة الاستراتيجية لأمانة عمان الكبرى، وهو ما يعكس أن أمانة عمان الكبرى تستخدم التوافق الاستراتيجي وهذا الاستخدام يساهم بشكل إيجابي في تعزيز متطلبات تحقيق المرونة الاستراتيجية متفقة بذلك مع نتيجة دراسة Hashem and AL- Maani (2019) التي أكدت على أن التوافق الاستراتيجي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية في الأردن، ودراسة Lin and Dang (2016) التي توصلت إلى أن التوافق الاستراتيجي الكلي يؤثر وبشكل إيجابي على أداء الشركات المالية والإلكترونية في تايوان.

وأخيراً، فإن المرونة الاستراتيجية تساهم في تجنب الانجراف الاستراتيجي لأمانة عمان الكبرى، وهذه النتيجة تعكس بأن أمانة عمان الكبرى متبينة لمدخل المرونة الاستراتيجية وهذا التبني يساهم بشكل إيجابي في تجنب مسببات الانجراف الاستراتيجي، وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Alzuod and Alqhaiwi (2022) التي أشارت إلى الدور الإيجابي للمرونة الاستراتيجية في إدارة الازمات (مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة خلال الأزمة) لقطاع البنوك التجارية الأردنية خلال جائحة كورونا – 19. وتتفق أيضاً مع دراسة Faraj and Ahmed (2020) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تجنب الانجراف الاستراتيجي بأبعادها للمستشفيات محل الدراسة.

وما يتعلق بالفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية، فقد بينت النتائج أن للمرونة الاستراتيجية ببعديها مرونة الموارد ومرونة التنسيق تأثيراً وسيطاً في العلاقة بين التوافق

الاستراتيجي والانجراف الاستراتيجي لأمانة عمان الكبرى، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً. وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة صالح ومراد (2022) التي بينت أن رأس المال السياسي المنظمي دور الوسيط وبشكل جزئي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان. كما تتفق مع نتيجة دراسة (AlHalaseh and Ayoub (2020 التي أوضحت أن المرونة الاستراتيجية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في تأثير التوجه الريادي على التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة.

2.6 التوصيات:

- قيام أمانة عمان الكبرى بإجراء مسوحات بيئية بشكل مستمر لجمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة ببيئتي عملها الداخلية والخارجية.
- تبني أمانة عمان الكبرى مداخل إدارية بمنظور استراتيجي تمكنها من تحسين عملياتها تحسين قدرتها على النمو.
- ضرورة تعزيز متطلبات المرونة الاستراتيجية من قبل أمانة عمان الكبرى للاستفادة من انعكاساتها في تجنب الانجراف الاستراتيجي بالتكامل مع التوافق الاستراتيجي وذلك من خلال إعداد دراسة متكاملة لبيان مستويات الاستفادة من التوافق الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية.
- اعتماد المرونة الاستراتيجية في أمانة عمان الكبرى منهجاً وممارسة من خلال تطوير البنى التحتية بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغيرات البيئية عامة وسرعة التعامل معها.
- رصد التطورات والتغيرات المرتبطة ببيئة أمانة عمان الكبرى الخارجية من خلال استخدام أكثر من وسيلة.
- تشجيع فاعلية التعاون بين إدارات وأقسام أمانة عمان الكبرى سواء في حل المشكلات أو التشارك بالمعرفة عبر التحفيز المادي والمعنوي بحيث يكون هذا التحفيز مقدرًا لحجم الجهود المبذولة.
- تحليل التعقيد في الخدمات المطلوبة من أمانة عمان الكبرى وذلك من خلال تحليل المخاطر البيئية وتصنيفها.
- إجراء دراسة بالمتغيرات المستقلة والوسيلة للدراسة الحالية نفسها، ولكن بتأثيرها على النجاح الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً في أمانة عمان الكبرى.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- حسين، حسين وعبد الحسن، بتول (2020). دور العقل الاستراتيجي لمدرء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 26 (117)، 200 – 211.
- صالح، أحمد وإبراهيم، إبراهيم. (2020). القيادة الاستراتيجية: أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة التحفيز. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- صالح، أحمد ومراد، ياسر (2022). الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنطقي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 42 (2)، 1 – 16.
- محمود، ناجي ونجم، أسامة (2020). أثر الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 61 (56) ج 2، 282 – 299.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aithal, P. (2016). The Concept of Ideal Strategy and Its Realization Using White Ocean Mixed Strategy. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5 (4), 171 – 179.
- AL-Douri, Z. (2021). Development of a multi-item Scale for Measuring Strategic Drift, *Management Science Letters*, 11 (4), 1 – 16.
- AlHalaseh, R., and Ayoub, Z. (2020). Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence. *International Review of Management and Marketing*, 11 (6), 21 – 29.
- Alshebli, A. (2016). Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies: the case of Abu Dhabi Government infrastructure sector (Doctoral dissertation, University of Wolverhampton).
- Alzuod, M., and Alqhaiwi, L. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Crisis Management in the Commercial Banking Sector during the COVID - 19 Pandemic. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 26 (2), 104 – 112.
- Arunachalam, S., Ramaswami, N., Patel, C., and Chai, L. (2022). Innovation-based strategic flexibility (ISF): Role of CEO ties with marketing and R&D. *International Journal of Research in Marketing*, 39 (3), 927-946
- Ayoubi, M., Mehrabanfar., E and Banais, A. (2018). Guidelines on Designing Conceptual Framework for Strategic Management with Application to the Energy Industry. *Administrative Sciences*, 8 (27), 1 – 13.
- Bianchini, L., Russo, S., De-Bortoli, R., and Silva, L. (2018). Strategic Alignment: Management Models and Other Organizational Possibilities. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6 (8), 1 – 14.
- Chang, H., Liu, S., and Mashrawala, R. (2021). Customer Bargaining Power, Strategic Fit, and Supplier Performance. *Production and Operations Management*, 31 (4), 1492 – 1509.

- Chanphati, J., and Thosuwanchot, N. (2023). Strategic flexibility: a systematic review and future research directions. *Journal of Strategy and Management*, 16 (3), 1 – 22.
- Chen, H. (2022). The fitting effects between strategic flexibility and managerial ties on green innovation in new ventures. *Frontiers in Environmental Science*, 10 (3389), 1 – 13.
- Chung, D. (2017). The Impact of Strategic Fit on Innovation Performance: Focusing on Manufacturing Industry, *Ph. D. Dissertation in Business*, Seoul National University.
- Faraj, S., and Ahmed, S. (2020). Strategic Flexibility's Impact in Avoiding the Strategic Drift: Analytical Research in Hospitals of the Medical City in Baghdad. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10 (IV), 288 – 296.
- Gachanja, L., and Wambua, P. (2018) Strategic Drift and its effect on the Performance of Insurance Companies in Nairobi City Country, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VI (8), 764 – 783.
- Gajere, M., and Nimfa, D. (2021). Strategic Drift and Organizational Culture in Oil and Gas Company of Nigeria. *International Journal of Engineering and Management Research*, 11 (2), 1 – 12.
- Grant, R. (2021) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. 7th Edition, Wiley-Blackwell.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., and Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis*. 8th ed., Cengage Learning EMEA.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., and Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3rd ed., SAGE Publications, Inc.
- Hashem, T., and AL-Maani, A. (2019). The Impact of Strategic Fit on the Marketing Performance of the Industrial Corporations in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 14 (2), 115 – 124.
- Johnson, G., Whington, R., Scholes, K., Angwin, D., and Regner, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. 11th ed., Pearson Education Limited.
- Lin, C., and Dang, V. (2016) Examining the Effect of Overall Strategic Fit on Firm Performance in Different Industry Type. *Academy of Management Proceedings*, 16 (1).
- Lin, C., Peng, T., Chang, R., and Dang, V. (2016). Dynamics of external fit and internal fit: case of electronics industry. *Chinese Management Studies*, 10 (1), 1 – 20.
- Maosa, H. (2015). Determinants of Strategic Drift and Their Effect on Performance of Commercial Banks in Kenya. *Master Thesis in Business Administration*, University of Nairobi.
- Miles, S., and Van Clieaf, M. (2017). Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital. *Business Horizons*, 60 (1), 55-65.

- Prieto, V., and De Carvalho, M. (2018). Can internal strategic alignment influence performance? An empirical research applying structural equation modelling. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31 (3), 585 – 604.
- Rahman, H., and Rahman, A. (2020). Strategic fit strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving capabilities of a manufacturing unit. *Production & Manufacturing Research*, 8 (1), 59-79.
- Sivalingam, R. (2018). *Strategic Management. Industry Analysis, Strategic Drift and Re-Strategizing*. Grin Verlag.
- Supriadi, Y., Ahman, E., Wibowo, L., Furqon, C., and Subagia, D. (2020). Strategic Flexibility in Mediating the Effect of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Environment on Firm Performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9 (8), 324 – 330.
- Wang, Y., Cao, Y., Xi, N and Chen. H. (2021). High-Performance Work System, Strategic Flexibility, and Organizational Performance — the Moderating Role of Social Networks. *Frontiers in Psychology*, 12, 1 – 10.
- Wenna, F., and Ruyue, L. (2021). Interaction orientation, strategic flexibility and service innovation performance of manufacturing enterprises. *Science Research Management*, 42 (3), 80 - 89
- Xiao, H., Yang, X., and Hu, Y. (2021). Influencing mechanism of strategic flexibility on corporate performance: the mediating role of business model innovation. *Asia Pacific Business Review*, 27 (3), 470 – 492.
- Xin, W. (2020). Exploring the Impact of Strategic Flexibility on Business Model Innovation under the Open Innovation Activity: The Moderating Roles of Multiple Factors with Competitive Ties and Cooperative Ties. *International Business Research*, 13 (7), 80 – 92.

أثرتبني نظام التركيز على التخصيص في الميزة التنافسية: الشركات الصناعية في الأردن

د. بدرالدين محمد بني إسماعيل*

تاريخ وصول البحث: 2023/6/26 م تاريخ قبول البحث: 2023/9/18 م

الملخص

بحثت الدراسة الحالية في أثر تبني نظام التركيز على التخصيص (الإيضاء)، الذي يشمل تخصيص المنتج، والخدمة، والخلق المشترك للعملاء، والتفاعل مع العملاء والقدرة التكنولوجية، على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية. استخدم الباحث منهجاً كمياً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM) لتحليل 334 من الاستجابات، والتي تم جمعها من خلال استبانات منظمة من موظفي الشركات الصناعية في الأردن. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مهمة بين تبني نظام التركيز على التخصيص والميزة التنافسية. على وجه التحديد، بينت الدراسة أن تخصيص المنتج والخدمة والخلق المشترك للعملاء والتفاعل مع العملاء، والقدرة التكنولوجية تعتبر محركات رئيسية للميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية. هذه النتائج لها آثار عملية، عدا عن أنها سلطت الضوء على أهمية استراتيجيات التخصيص ومشاركة العملاء والقدرات التكنولوجية للشركات التي تهدف إلى تعزيز مركزها التنافسي. ومع ذلك، فإن الدراسة لها قيود من حيث طبيعتها الخاصة بالسياق واستخدام PLS-SEM. ويجب أن تكون هناك دراسات مستقبلية في سياقات أوسع وأن تُستخدم طرق تحليل بديلة للتحقق من صحة مثل هذه النتائج والتوسع فيها.

الكلمات الدالة: الميزة التنافسية، نظام التركيز المخصص، الشركات الصناعية الأردنية، PLS-SEM.

* باحثه.

The Effect of Adopting the Customization Focus System on Competitive Advantage: A Study on Industrial Companies in Jordan

ABSTRACT

This study examines the effect of adopting the customization focus system, encompassing product customization, service customization, customer co-creation, customer interaction, and technological capability, on competitive advantage in Jordanian industrial companies. The research employs a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to analyze 334 data collected through structured questionnaires from employees of industrial companies in Jordan. The findings reveal a significant and positive relationship between the adoption of the customization focus system and competitive advantage. Specifically, product customization, service customization, customer co-creation, customer interaction, and technological capability are identified as key drivers of competitive advantage in Jordanian industrial companies. These findings have practical implications, highlighting the importance of customization strategies, customer involvement, and technological capabilities for firms aiming to enhance their competitive position. However, the study has limitations in terms of its context-specific nature and the use of PLS-SEM. Future research should consider broader contexts and employ alternative analysis methods to validate and expand upon these findings.

Keywords: Competitive Advantage, Customization Focus System, Jordanian Industrial Companies, PLS-SEM

Introduction:

Globalization refers to the increasing of integration and interdependence of national, regional, and local economies across the world through an intensification of cross-border movement of goods, services, technologies, and capital (Yennie, & Kasmawati, 2023). This is accomplished by accelerating the flow of capital, goods, services, and technologies across international borders. Due to the ability to reach consumers outside of their local markets, this phenomenon has increased competition among businesses on a global scale. However, it also means that they must contend with foreign rivals who are trying to break into their local markets (Nambisan, et al., 2019; Ali, et al., 2020). Organizations constantly strive to establish a competitive advantage over their rivals in this fast-paced and fiercely competitive business climate. This is done by developing a sustainable competitive advantage. This advantage may be attained through a variety of means, including cutting-edge technology, efficient production techniques, first-rate customer service, or a distinctive brand identity (Ali et al., 2019; Ferreira et al., 2021). In order to enjoy higher profit margins, a larger market share, or both, the company must differentiate its offerings in a way that makes them difficult for rivals to duplicate. The significance of securing a lasting competitive advantage is increased in developing economies like Jordan (Al-Abdallah & Al-Salim, 2021). These nations frequently exhibit unstable economic conditions, low levels of industrialization, and a stronger reliance on a small number of crucial industries for their economic growth and development. In Jordan, industrial businesses account for a sizable portion of the country's GDP (Al-Smadi, A, et al., 2023; Al-Hawamdeh, 2020). A large portion of Jordan's GDP is contributed by the industrial sector, which also creates jobs and fosters technological advancement and innovation (Alfawaire & Atan, 2021). It can be difficult for these businesses to compete successfully against more established or resource-rich rivals from developed economies because they frequently face obstacles like limited access

to cutting-edge technology, a lack of skilled labor, and financial constraints (Al-Smadi, A, et al., 2023). Therefore, developing a durable competitive edge is important for Jordan and other nations with comparable economic frameworks for reasons other than only ensuring the survival and expansion of their businesses. It is essential for the country's overall economic growth and prosperity (Alkhawaldeh, et al., 2020; Alkhawaldeh, & Mahmood, 2021; Alkhawaldeh, et al., 2022). Industrial businesses with a long-term competitive edge can stimulate economic growth by luring in outside capital, boosting exports, generating employment, and supporting technical advancement. As a result, the study's emphasis on comprehending the role of customization in attaining a competitive edge has broad implications for both the companies engaged and the development of Jordan's economy. However, businesses have historically concentrated on mass production tactics in Jordan's industrial sector, which prioritize efficiency and economies of scale (Malkawi, & Al Hawamdeh, 2018; Haniyi, et al., 2020; Mahmood, et al., 2020; Lehyeh, et al., 2021). However, a trend towards increasingly specialized goods and services is discernible in an age of discriminating consumers and cutting-edge technology. According to Al-Waely et al. (2021) and Kukurba et al., (2021) and other researchers, the core of customization is adapting goods or services to each individual client's needs. This increases customer satisfaction and creates value that is unique. Given its ability to provide a clear competitive advantage, this strategy—known as the Customization Focus System (CFS)—has gained substantial attention in strategic management and marketing literature (Siurumaa, 2021). By using CFS, businesses can more effectively meet the different demands of their clients, increase client loyalty, and thus strengthen their position in the market (Annarelli et al., 2020; Al-Waely et al., 2021). The application and impacts of CFS in the context of Jordan's industrial sector, however, have not been sufficiently studied, despite the theoretical consensus on its advantages (Qi et

al., 2020). Although the idea of customization is understood by many industrial companies, it has only sometimes and frequently been implemented ad hoc. Additionally, the backdrop of Jordan's industrial environment has not allowed for a thorough evaluation of the empirical relationship between the adoption of CFS and competitive advantage. By analyzing the effects of implementing a Customization Focus System on the competitive advantage of industrial companies in Jordan, this study seeks to close this research gap. The main goal was to comprehend how the use of CFS impacts several facets of competitive advantage. Given Jordan's lofty economic objectives, which include elevating its industrial sector to the status of a substantial national contributor and a prominent player in international markets, this inquiry is essential. Policymakers and business executives aiming to improve the competitiveness of Jordan's industrial companies might get useful insights from an understanding of the possible advantages and difficulties of implementing a CFS. The study's importance comes from its investigation of how Jordanian industrial companies' competitive advantage is impacted by the adoption of a customer customization focus system, which includes product customization, service customization, customer co-creation, customer interaction, and technological capabilities. The study offers important insights into how these factors interact to affect a firm's capacity to differentiate itself from the competition, meet customer needs, and achieve a sustainable advantage in a competitive market environment through the use of advanced statistical techniques like Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM). The findings of this study offer practical advice to businesses looking to maximise their plans and assets in order to get a competitive advantage.

Literature Review:**Theoretical Framework:**

Two key theories of strategic management, the Resource-Based View (RBV) and Dynamic Capabilities Theory, can be utilised to describe how the implementation of a Customization Focus System (CFS) influences competitive advantage. A company can acquire and maintain a competitive edge, according to the Resource-Based View (RBV), if it has and makes use of valuable, uncommon, unique, and non-substitutable resources (Barney, 1991). Customization might be considered a unique and important resource inside CFS. A company that successfully implements a CFS may offer highly customised products or services that are difficult for competitors to emulate (Wassmann et al., 2022). According to the RBV, this distinction may help to create a long-lasting competitive advantage. Co-creation, product customisation, and service customization can all be viewed as special resources under the RBV. Each sort of customization demands particular skills, such as cutting-edge technologies, knowledgeable staff, and complex procedures, which not every rival will have (Sharma, 2021). These resources can offer a long-lasting competitive advantage if they are uncommon, precious, unique, and non-substitutable. On the other side, the Dynamic Capabilities Theory contends that in quickly changing markets, a firm's capacity to integrate, grow, and reconfigure internal and external competencies can address changing surroundings and obtain a competitive advantage (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). As it enables businesses to adapt to changing market conditions and consumer demands, a CFS can be thought of as a dynamic capability. The ability to gather, analyse, and act on customer data utilising AI and data analytics is critical to the successful deployment of a CFS. Businesses with this flexibility can quickly adjust their offers in response to shifting client desires and preferences, assisting in the establishment and maintenance of a competitive advantage. In essence, the theory

states that by implementing a CFS, a firm can achieve a competitive advantage by using unique resources (RBV) and dynamic capabilities that enable quick and efficient response to evolving market conditions and client needs.

Competitive Advantage:

Strategic management and economics have both done a great deal of research on the idea of competitive advantage. Due to its distinctive value offer, a company has a competitive advantage when it outperforms its rivals by increasing sales or keeping more consumers (Haseeb et al., 2019). One of the top researchers in the area, Michael Porter, proposed two fundamental forms of competitive advantage: cost advantage and differentiation advantage. A company gains a cost advantage if it can deliver the same value as its rivals but at a cheaper price. On the other hand, a company gains a differentiation advantage if it can command a higher price by offering distinctive value in comparison to its rivals (Chong & Ali, 2022). The three strategies a company might employ to gain and retain a competitive advantage are cost leadership, differentiation, and focus (niche market targeting), according to Porter's "Generic Strategies" model (Gowan et al., 2022). Another essential theoretical framework for analyzing competitive advantage is the firm's Resource-Based View (RBV). According to this view, a firm's fundamental source of competitive advantage is its resources and capabilities (Kaur, 2023). For these resources to produce a long-lasting competitive advantage, they must be valuable, uncommon, unique, and non-substitutable (VRIN). Taking into account the unstable business environment, the Dynamic Capabilities Framework, an extension of RBV, proposes that businesses can obtain a competitive edge by developing the skills necessary to recognize, seize, and reconfigure resources in response to the shifting environment (Wu et al., 2023). In connection with customer relationships, the idea of competitive advantage has also been studied. Building and keeping excellent relationships with consumers can be a source of competitive advantage, according to

the Customer Relationship Management (CRM) methodology (Lee & Slater, 2022). More recently, the idea of a "Blue Ocean Strategy" has been put up, which suggests entering a brand-new market, or "blue ocean," as opposed to vying for existing market share, or "red ocean."

Dimension of Competitive Advantage:

There are several dimensions or types of competitive advantage that companies can use to differentiate themselves from the competition and succeed in the marketplace. Here are the dimensions of competitive advantage that were used to measure competitive advantage in this study:

Cost Leadership: This dimension is about becoming the lowest cost manufacturer in an industry. By minimizing production and operating costs, a company can offer products or services at lower prices than the competition and thus appeal to cost-conscious customers (Kharub, et al., 2019).

Differentiation: Companies with a differentiating competitive advantage offer products or services that are perceived as unique, innovative, or superior in some way. This can be achieved through product features, quality, branding, customer service, design, or other factors that set the company apart from others (Andersen, 2021).

Focus: A focused competitive advantage involves targeting a specific market segment and tailoring products or services to the particular needs of that segment. This strategy enables a company to build deep expertise and relationships within a particular niche (Fishman, 2021).

Adopting the Customization Focus System:

A strategy method known as the Customization Focus System (CFS) has arisen in response to shifting consumer trends and technology development. Instead of using a one-size-fits-all approach common in mass production, it entails designing and

producing products depending on the specific needs of each consumer. Customization is the process of giving clients something special in order to increase their happiness, loyalty, and perhaps even competitive advantage. One of the first references to customization in scholarly writing comes from Levitt's (1980) critique of the "myth of globalization." The winning businesses, according to his argument, will be those that can standardize their offerings as marketplaces become more homogenous and worldwide. However, mass customisation was then proposed as a counterargument to Levitt's claim. According to Pine (1993), businesses can offer personally tailored products or services on a mass scale by adopting flexible organizational structures and procedures. This is the new frontier in commercial rivalry. Three ideas—customized products, customized services, and customer co-creation—are the main focuses of the literature on the Customization Focus System. Customizing goods and services entails making changes to them in order to make them more suitable for a given customer's demands. This can involve anything from minor customization, like changing the product's color or appearance, to major customization, such modifying the product's essential functionality. While customer co-creation incorporates customers in both the innovation and manufacturing stages, it is a more interactive approach. According to Frank et al. (2022), businesses can improve their product/service offerings and boost customer satisfaction and loyalty by co-creating value with their customers. But putting in place a Customization Focus System is not without its difficulties. Customization may increase production costs, complicate operations and supply chain management, and enhance the need for customer connection, according to academics (Belhadi et al., 2022). Because of this, businesses must carefully strike a balance between the requirement for customisation and operational effectiveness and profitability. New opportunities for Customization have been made possible by technological breakthroughs, notably in the fields of big data and artificial intelligence. Large

amounts of client data can be collected and analyzed by businesses, allowing for more precise customer preference predictions and more individualized product offerings (Zhao et al., 2022). The literature suggests, in summary, that a Customization Focus System may strengthen a company's competitive advantage by providing higher customer value. However, careful evaluation of operational and market elements is necessary for the successful implementation of this strategy. Additionally, it calls for a dedication to lifelong learning and adaptability in response to changing consumer demands and market trends.

Dimension of Adopting the Customization Focus System:

A company's operations, strategy, and contacts with its customers are all impacted by adopting a Customization Focus System (CFS). The crucial aspects consist of:

Product Customization: Product Customization is a strategic dimension in which items are altered to satisfy unique client needs. This procedure can involve both surface-level and deep-level adjustments. Surface-level customization entails little alterations, like modifying a product's color or appearance, that allow buyers to express their particular preferences without impacting the product's primary functionality (Monroy-Osorio, et al., 2023). Changing the color of a phone's case, for instance. Deep-level customization, on the other hand, entails significant changes to the product's core attributes or capabilities. This could entail tweaking a product's design or performance characteristics to better suit a given customer's requirements, such as by altering a computer's hardware configuration. The firm's strategy, consumer demand, and operational skills all affect the decision between surface and deep level customization (Pech & Vrchota, 2022). Effective product customization can increase customer satisfaction and distinguish a company's offers despite operational obstacles.

Service Customization: The act of altering a service to satisfy particular consumer wants is referred to as service customisation. With the use of Customization, this method aims to increase consumer happiness. It could entail shifting the timing of service delivery to fit a customer's schedule or changing the delivery mode to meet their needs. The quality of assistance or the features offered by a software package are only two examples of specific parts of the service providing that can be adjusted (Lin, & Lin, 2023). In essence, service customization strives to produce a more relevant and individualized customer experience, improving client happiness and loyalty.

Customer Co-Creation: Co-creation is a strategic component that invites clients to actively take part in the development of goods or services. Customers go from being passive recipients to active participants in the value generating process (Shulga et al., 2023). They greatly aid in the customisation process by expressing their opinions, tastes, and ideas. Customers are more likely to feel satisfied and in control of their experiences thanks to co-creation's deep level of personalisation (Chung, Tan, & 2022). Businesses can gain useful insights from it to better understand the requirements and preferences of their customers. Co-creation improves consumer experience overall and may increase customer engagement and loyalty.

Customer Interaction: In order to fully understand the specific needs and preferences of each consumer, effective customization requires frequent and direct customer connection. In-depth insights can be gained by direct interactions, such as interviews or personal chats. A scalable method of gathering information on client preferences and satisfaction levels is through surveys. Social media platforms provide for immediate feedback and provide a glimpse into the opinions and experiences of clients. These lines of communication enable businesses to amass priceless knowledge about consumer requirements, enabling them to customize their goods and services accordingly (Ngelyaratan, & Soediantono, 2022). Successful

Customization requires this ongoing feedback loop, which increases consumer happiness and gives businesses an advantage.

Technological Capability: Effective Customization requires the use of customer data. To customize offerings to customers' tastes, this entails collecting, evaluating, and using client information. Artificial intelligence (AI) and data analytics are examples of advanced technologies that are crucial to this process. AI has the ability to process enormous amounts of data, identify patterns, and produce insights. Analyzing client behavior and preferences can also be aided by data analytics (Shin et al., 2022). Together, they can offer a detailed comprehension of unique customer requirements, enabling more accurate and pertinent Customization. This technologically advanced strategy can increase client happiness and strengthen a business's competitive advantage.

Hypotheses Development:

This study aims to investigate how a firm's competitive advantage is affected by implementing a Customization Focus System (CFS). We propose numerous hypotheses that link key features of CFS with competitive advantage based on the literature and theories we have reviewed. A firm's competitive edge is enhanced by adopting a CFS. This is grounded on the resource-based perspective, which highlights the importance of special and priceless resources in gaining a competitive edge (Barney, 1991). By its very nature, a CFS enables businesses to develop distinctive value propositions that are challenging for rivals to imitate, thus boosting competitive advantage (Tseng & Hu, 2014). Companies can diversify their goods and strengthen their market position and competitive advantage by tailoring items to specific client needs (Piller & Müller, 2004). Customized services can be a key difference in today's service-oriented economy, increasing consumer value and giving businesses a competitive edge (Lusch & Nambisan, 2015). Customers

participate in the value creation process through co-creation, which increases competitive advantage by fostering customer loyalty and enabling a high level of customization (Ranjan & Read, 2016). A competitive advantage may result from the technologies' ability to help businesses collect and analyze customer data, enabling accurate and efficient customization (Ng & Wakenshaw, 2017). A close relationship with clients is essential to fully grasping their individual wants and preferences. This improves the customizing process, increasing customer satisfaction and giving businesses a competitive edge (Katsikeas et al., 2016). Based on the above evidence, this study develops the following hypotheses:

H1a: Product customization has a significant and positive impact on competitive advantage

H1b: Service Customization has a significant and positive impact on competitive advantage

H1c: Customer Co-Creation has a significant and positive impact on competitive advantage

H1d: Customer Interaction has a significant and positive impact on competitive advantage

H1e: Technological Capability has a significant and positive impact on competitive advantage

Research Model:

Research hypotheses enabled the development of the conceptual research model depicted in Fig. 1. Incorporating the RBV perspective, the model assumes that the adoption of a system focused on customer customization (product customization, service customization, customer co-creation, customer interaction, and technological capabilities) leads to competitive advantage because of the unique and valuable resources and capabilities it enables. Following Barney (1991), the components of the customization focus system represent valuable and rare resources that can be a

source of competitive advantage. Following Ng & Wakenshaw (2017), technological capability is a distinctive resource that enhances a firm's ability to customize products and services, contributing to competitive advantage. According to Katsikeas et al. (2016), customer co-creation and customer interaction are unique capabilities that strengthen customer relationships and lead to greater loyalty and market differentiation. The purpose of this research is to shed light on how competitive advantage in Jordanian manufacturing firms has changed since the introduction of the Customization Focus System (product and service customization, customer co-creation, customer interaction, and technological capabilities).

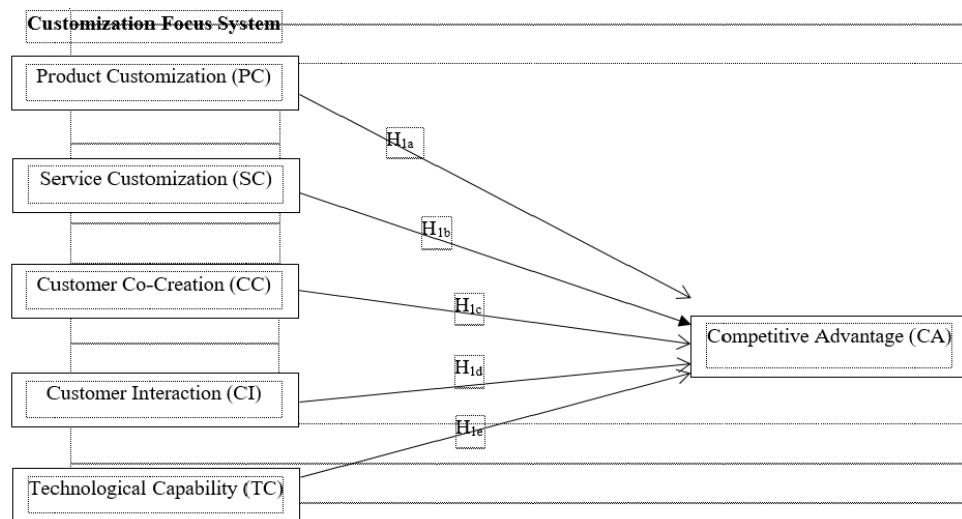


Figure 1 Research Model

Research Methodology:

This study uses a cross-sectional design and focuses on industrial companies in Jordan. The main objective of the study is to investigate the impact of implementing a Customization Focus System (CFS) on competitive advantage. Primary data was collected through structured questionnaires distributed to key respondents in the selected industrial companies. These respondents typically hold leadership positions

because they have in-depth knowledge of their company's strategies and practices. For this study, a convenience sample method was employed. To guarantee that the sample size is adequate to identify significant changes in the data, a power analysis was used to calculate the sample size for the present study. Data obtained from 334 employees of industrial companies in Jordan. The questionnaire designed to capture various aspects of CFS adoption (including product customization, service customization, customer co-creation, Customer Interaction, and the use of advanced technologies), and the company's competitive advantage. The questionnaire items for CFS and competitive advantage were based on existing validated scales from prior research (Chong, & Ali, 2022; Gowan, et al., 2022; Pech, & Vrchota, 2022; Shin, et al., 2022; Lin, & Lin, 2023). A ten-point Likert scale will be used for responses, ranging from "Strongly Disagree" (1) to "Strongly Agree" (10). After the data collection process, the data was analyzed using PLS-SEM. The analysis involves two steps: the measurement model assessment and the structural model assessment (Alkhawaldeh, et al., 2023). In conducting this research, ethical standards were strictly adhered to. All respondents were informed about the purpose of the study, and their participation is voluntary. Confidentiality of the data was assured, and all responses used solely for the purpose of this research.

Results:

Measurement Model:

The main focus of this section' is on the statistical analysis of the study model's reliability, validity, and potential biases. Latent variables, which are produced from observable variables, were evaluated for reliability using two coefficients: Composite Reliability (CR) and Cronbach's Alpha (CA). A high level of reliability is indicated by a rating of 0.7 or higher. Strong dependability, with CA values above 0.7 and CR values over 0.7, was seen in Table 1, in line with the findings of Hair and Alamer (2022). Convergent validity, which assesses the constructs' correctness and validity, was

assessed using factor loadings. A reasonable indicator of convergent validity was considered to be factor loadings of 0.50 or above. The results, which are displayed in the table, revealed that, with the exception of TC3, all factor loadings above the 0.5 limit, suggesting strong convergent validity. As a result, TC3 was eliminated. This corroborates the contention made by Kono and Sato in 2023 that significant convergent validity is indicated by factor loadings exceeding 0.5. Table 2 also displays the Average Variance Extracted (AVE) values for each construct. Legate et al. (2023) deem AVE values larger than 0.5 to adequately establish convergent validity. This study's constructs all had AVE values above 0.5, further proving their excellent convergent validity.

Table 1 Measurements Model

	Factor Loading	CA	CR	AVE
Competitive Advantage		0.863	0.898	0.595
CA1	0.769			
CA2	0.796			
CA3	0.775			
CA4	0.838			
CA5	0.715			
CA6	0.731			
Customer Co-Creation		0.865	0.899	0.597
CC1	0.841			
CC2	0.812			
CC3	0.735			
CC4	0.721			
CC5	0.773			
CC6	0.748			
Customer Interaction		0.858	0.893	0.581
CI1	0.754			
CI2	0.727			
CI3	0.764			

CI4	0.768			
CI5	0.802			
CI6	0.758			
Product Customization		0.862	0.901	0.647
PC1	0.817			
PC2	0.848			
PC3	0.872			
PC4	0.749			
PC5	0.726			
Service Customization		0.761	0.847	0.581
SC1	0.735			
SC2	0.773			
SC3	0.758			
SC4	0.782			
SC5	0.723			
Technological Capability		0.805	0.872	0.631
TC1	0.797			
TC2	0.860			
TC3	Deleted			
TC4	0.764			
TC5	0.752			

The Average Variance Extracted (AVE) square root for each latent variable is compared to other correlation values among any other constructs to determine the discriminant validity (Rasoolimanesh, 2022). Table 2 showed that the off-diagonal correlations were fewer than the square roots of the AVE values, proving the discriminant validity of the study.

Table 2 The Fornell and Lacker Discriminant Validity

	Competitive Advantage	Customer Co-Creation	Customer Interaction	Product Customization	Service Customization	Technological Capability
Competitive Advantage	0.772					

Customer Co-Creation	0.624	0.773				
Customer Interaction	0.509	0.602	0.762			
Product Customization	0.548	0.559	0.529	0.804		
Service Customization	0.658	0.606	0.528	0.512	0.762	
Technological Capability	0.630	0.532	0.611	0.586	0.506	0.794

Structural Model Assessment:

The findings in Table 3 and Fig. 2, reveal that Product Customization (PC) has significant and positive effect on Competitive Advantage (CA) in Jordanian industrial companies. The result indicated that 1% increase in PC would lead to 0.090% increase CA. Moreover, the results reveal that Service Customization (SC) has significant and positive effect on Competitive Advantage (CA) in Jordanian Industrial Companies. This imply that 1% increase in SC it would lead to 14.9% increase in CA. Additionally, the findings demonstrate that Customer Co-Creation (CC) has significant and positive effect on Competitive Advantage (CA) in Jordanian industrial companies. The result indicated that 1% increase in CC would lead to 34.1% increase in CA. Furthermore, the result reveal that Customer Interaction (CI) has significant and positive effect on Competitive Advantage (CA) in Jordanian industrial companies. The result indicated that 1% increase in CI would lead to 31.6% increase in CA. Finally, the outcome shows that Technological Capability (TC) has significant and positive effect on Competitive Advantage (CA) in Jordanian industrial companies. The result indicated that 1% increase in TC would lead to 10.4 % increase in CA. Hence, these results supported the research hypotheses.

Table 3 Path Analysis Result

Path Analysis	Beta	STDEV	T Statistics	P Values	Decision
Product Customization -> Competitive Advantage	0.090	0.039	2.321	0.021	Supported
Service Customization -> Competitive Advantage	0.149	0.072	2.062	0.039	Supported
Customer Co-Creation -> Competitive Advantage	0.341	0.065	5.253	0.000	Supported
Customer Interaction -> Competitive Advantage	0.316	0.054	5.86	0.000	Supported
Technological Capability -> Competitive Advantage	0.104	0.042	2.497	0.013	Supported

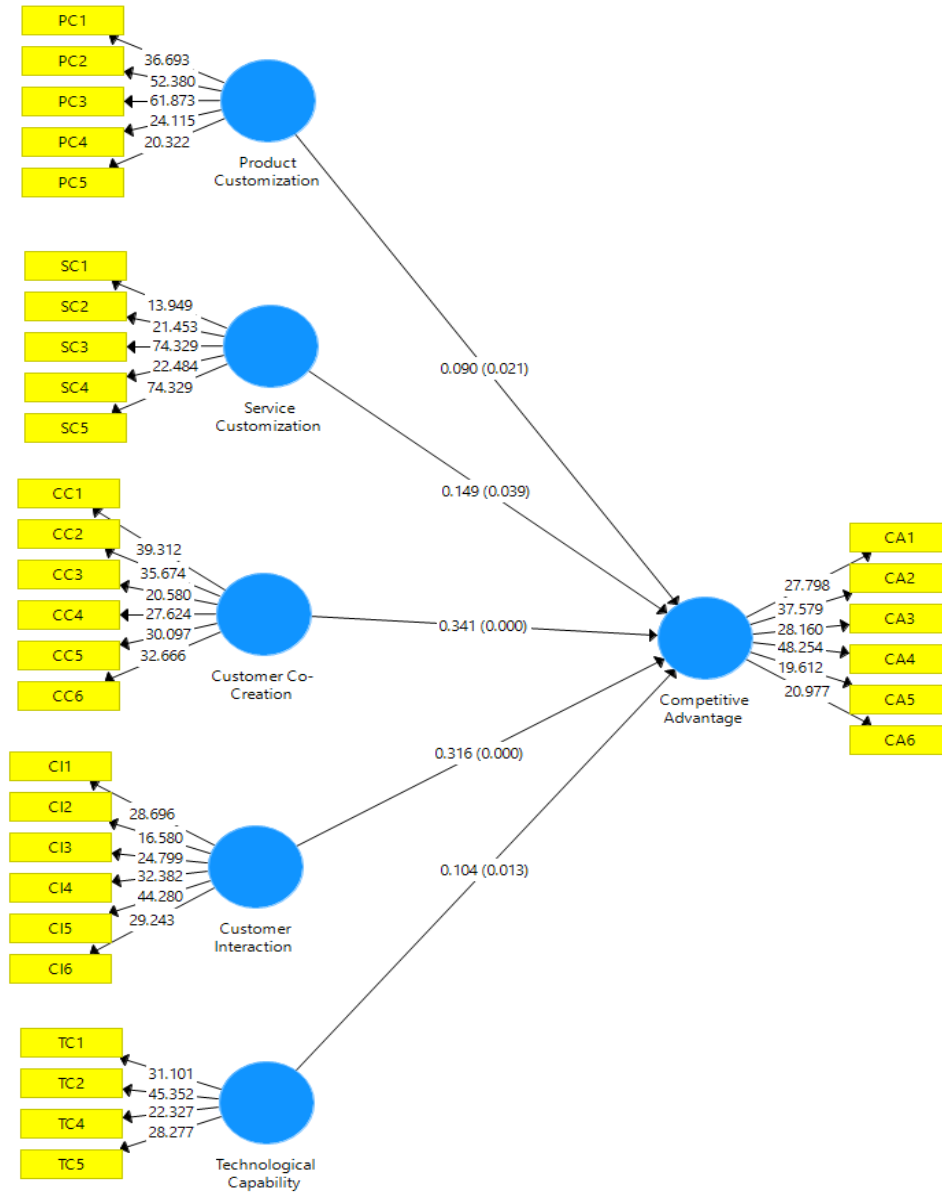


Fig 2 Path Analysis

Discussion:

In Jordanian industrial companies, product customization (PC) significantly and favorably affects competitive advantage (CA). Particularly in the fiercely competitive Jordanian industrial sector, product customisation (PC) is essential for boosting a company's competitive advantage (CA). Companies get a competitive edge by being able to customize products to meet particular client needs (Piller & Müller, 2004). According to empirical studies (Trentin et al., 2014; Gil-Saura et al., 2009), product Customization can greatly boost a company's competitive advantage. By addressing particular consumer needs, service customization (SC) considerably improves a company's competitive advantage (CA). This is especially true for the industrial sector in Jordan, where fierce rivalry calls for differentiation tactics. A company's competitive position is enhanced by customizing services since it fosters client loyalty and satisfaction (Chen & Tsou, 2007). According to empirical study, service customisation and competitive advantage are positively correlated (Rust & Huang, 2014). Customer Co-Creation (CC) is another effective tactic for boosting competitive advantage (CA). Customers' requirements can be better met by businesses by including them in the value creation process, which boosts customer satisfaction and loyalty (Prahalad & Ramaswamy, 2004). This is crucial in Jordan's cutthroat industrial sector, where differentiating products is essential. Co-creation, according to studies (Ranjan & Read, 2016; Grönroos & Voima, 2013), can considerably boost a company's competitive edge. Customer interaction (CI) helps businesses better understand and meet customer needs, which is a key component of competitive advantage (CA). The importance of CI is expanding in Jordan's industrial sector as a result of heightened competition. By promoting customer loyalty and improving the quality of products or services, research shows that effective customer engagement can greatly increase a firm's competitive advantage (Nguyen & Mutum, 2012; Trainor et al., 2014). Competitive Advantage (CA) is

significantly influenced by Technological Capability (TC). Adopting cutting-edge technologies can improve productivity, innovation, and customer happiness in Jordan's industrial sector's competitive environment. According to research (Lin & Chen, 2007; Li & Liu, 2014), technological prowess and a firm's competitive advantage are positively correlated. By enabling businesses to quickly adjust to market changes, technology has improved their strategic position.

Conclusion and Recommendation for Future Studies:

This study demonstrated a significant positive effect of adopting the Customization Focus System on competitive advantage in Jordanian industrial companies. It was found that product customization, service customization, customer co-creation, customer interaction, and technological capability all contribute significantly to enhancing firms' competitive advantage. For practitioners, especially those in Jordan's industrial sector, this research suggests that adopting customization strategies and leveraging technology to enhance interaction with customers can significantly boost competitive advantage. A focus on co-creation with customers can also lead to a more personalized, customer-centric approach. For managers in Jordanian industrial companies, this study highlights the importance of investing in customization and technological capabilities. Managers should also foster closer customer interactions and actively involve customers in co-creation processes to better meet their needs and expectations. The study's findings should be interpreted in light of certain limitations. Firstly, the study was context-specific, focusing on Jordanian industrial companies. The findings might not be generalized to other contexts or sectors. Additionally, the study used PLS-SEM, a variance-based method, which could limit the interpretation of relationships among the constructs to merely predictive explanations. Future research should consider examining the effect of the Customization Focus System on competitive advantage in different

industries and countries to understand its universal applicability. Moreover, other potential factors influencing competitive advantage, such as organizational culture or strategic alliances, could be included in future models. Also, it would be beneficial to use both variance-based (like PLS-SEM) and covariance-based SEM to provide a more holistic understanding of the relationships among the constructs. Furthermore, longitudinal studies could provide insights into how the effects of these strategies evolve over time.

References:

- Al-Smadi, A. W., Al-Smadi, R. W., Al-Afeef, M. A., Al-Afeef, M. A. M., & Kalbouneh, N. Y. (2023). Consequences to the Stock Market Caused by Currency Fluctuations: Jordanian Evidence. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01275-e01275.
- Al-Abdallah, G. M., & Al-Salim, M. I. (2021). Green product innovation and competitive advantage: an empirical study of chemical industrial plants in Jordanian qualified industrial zones. *Benchmarking: An International Journal*.
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445.
- Al-Hawamdeh, H. M. (2020). The Intermediate Role of Organizational Flexibility in the Impact of Using Information Technology on the Efficiency of the Application of IT Governance in Jordanian Industrial Companies. *Modern Applied Science*, 14(7), 1-75.
- Al-Smadi, W, A., Ali, A, O., Malkawi, A., Al-Hammoury, M, A., Kalbouneh, Y, N & Alsakameh, A (2023). The extent of commercial banks' readiness to implement blockchain technology. *Journal of Governance and Regulation*, Vol 12, Issue 1, Special Issue, 2023
- Alhawamdeh, M., Jaradat, G., & Alhawamdeh, H. (2020). Deep learning techniques to diagnose COVID-19 big data based on features extracted from CT and x-ray images. *International Journal of Applied Engineering Research*, 15(8), 873-883.
- Ali, O. A. M., Matarneh, A. J., Almkaw, A., & Mohamed, H. (2020). The impact of cyber governance in reducing the risk of cloud accounting in Jordanian commercial banks-from the perspective of Jordanian auditing firms. *Modern Applied Science*, 14(3), 75-89.

- Ali, O., Al-tahat, S., Al-Duleemi, K., Al-Afeef, J., & Al-hawamdah, H. (2019). The Impact of the Decisions of the COBIT 5 Committee on the Effectiveness of the Internal Control Systems in the Jordanian Industrial Joint Stock Companies. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(11), 1587-1599.
- Alkhawaldeh, B. Y. S., Al-Zeaud, H. A., & Almarshad, M. N. (2022). Energy Consumption as a Measure of Energy Efficiency and Emissions in the MENA Countries: Evidence from GMM-Based Quantile Regression Approach. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 12(5), 352-360.
- Alkhawaldeh, B. Y., & Mahmood, S. (2021). The Effect of Government Support for Fuel and Wheat on Economic Growth in Jordan: An Application of Dynamic Autoregressive-Distributed Lag.
- Alkhawaldeh, B. Y., Mahmood, S., & Jakada, A. H. (2020). An empirical assessment of the effect of taxes and interest rate on economic growth in Jordan: an application of dynamic autoregressive-distributed lag. *Research in World Economy*. 11 (3), 1, 7.
- Alkhawaldeh, B. Y., Alhawamdeh H., Al-Afeef M., A., M., Al-Smadi, A., W., Almarshad, M., Fraihat, B., A., M., Soumadi, M., M., Nawasra, M., & Alaa A., A., (2023). The effect of financial technology on financial performance in Jordanian SMEs: The Role of Financial Satisfaction. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), 1-12.
- Al-Waely, D., Al Hawamdeh, H., & Al-Taei 3rd, H. (2021). Designing an Investment Portfolio for Innovative Solutions to Control the Crisis Market during the Covid-19 Pandemic. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(2).
- Al-Waely, D., Fraihat, B. A. M., Al Hawamdeh, H., Al-Taei, H., & Al-Kadhimi, A. M. M. N. (2021). Competitive Intelligence Dimensions as a Tool for Reducing the Business Environment Gaps: An Empirical Study on the Travel Agencies in Jordan. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(11).
- Andersen, J. (2021). A relational natural-resource-based view on product innovation: The influence of green product innovation and green suppliers on differentiation advantage in small manufacturing firms. *Technovation*, 104, 102254.
- Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). Competitive advantage implication of different Product Service System business models: Consequences of 'not-replicable' capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119121.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Belhadi, A., Kamble, S. S., Venkatesh, M., Jabbour, C. J. C., & Benkhalti, I. (2022). Building supply chain resilience and efficiency through additive manufacturing: An ambidextrous perspective on the dynamic capability view. *International Journal of Production Economics*, 249, 108516.

- Chen, J., & Tsou, H. (2007). Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: The case of financial firms. *Information Research*, 12(3).
- Chong, D., & Ali, H. (2022). LITERATURE REVIEW: COMPETITIVE STRATEGY, COMPETITIVE ADVANTAGES, AND MARKETING PERFORMANCE ON E-COMMERCE SHOPEE INDONESIA. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 299-309.
- Chung, K. C., & Tan, P. J. B. (2022). Options to improve service quality to enhance value Co-creation for customers in the aviation industry in taiwan. *Sage Open*, 12(1), 21582440221079926.
- Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2021). Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: The moderating role of organizational learning capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 620-644.
- Fishman, J. A. (2021). Mentorship in academic medicine: competitive advantage while reducing burnout?. *Health Sciences Review*, 1, 100004.
- Frank, A. G., de Souza Mendes, G. H., Benitez, G. B., & Ayala, N. F. (2022). Service customization in turbulent environments: service business models and knowledge integration to create capability-based switching costs. *Industrial Marketing Management*, 100, 1-18.
- Gil-Saura, I., Frasquet-Deltoro, M., & Cervera-Taulet, A. (2009). The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 593-609.
- Gowan, M., DeMarr, B. J., & David, J. (2022). *Human resource management: Managing employees for competitive advantage*. SAGE Publications.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027.
- Haniyi, A. K. A., Alwag, A. A., Alhawamdeh, H., & Alzoub, N. A. (2020). ENTREPRENEURSHIP AND ITS IMPACT ON PERFORMANCE. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(3), 149-156.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Product and service innovation: The role of market orientation, marketing capabilities, and customer involvement. *Industrial Marketing Management*, 60, 180-192.
- Kaur, V. (2023). Multinational orchestration: a meta-theoretical approach toward competitive advantage. *critical perspectives on international business*, 19(2), 206-233.

- Kharub, M., Mor, R. S., & Sharma, R. (2019). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance: A mediating role of quality management. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(6), 920-936.
- Kono, S., & Sato, M. (2023). The potentials of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in leisure research. *Journal of Leisure Research*, 54(3), 309-329.
- Kukurba, M., Waszkiewicz, A. E., Salwin, M., & Kraslawski, A. (2021). Co-created values in crowdfunding for sustainable development of enterprises. *Sustainability*, 13(16), 8767.
- Lee, J., & Slater, J. (2022). Evolution of Dynamic Capabilities in Crisis Management System: A Proposition from the Cases of Multinationals from NIEs. *Open Journal of Business and Management*, 10(3), 1362-1372.
- Legate, A. E., Hair Jr, J. F., Chretien, J. L., & Risher, J. J. (2023). PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1), 91-109.
- Lehyeh, S. A., Alharafsheh, M., Hanandeh, R., Abuaddous, M., & Al-Hawamdeh, H. (2021). The effects of total quality management practices on strategic performance using the BSC methodology: the mediating role of knowledge sharing. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1-12.
- Li, X., & Liu, X. (2014). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? *Technovation*, 34(5), 300-309.
- Lin, H. F., & Chen, Y. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*.
- Lin, S., & Lin, J. (2023). How organizations leverage digital technology to develop customization and enhance customer relationship performance: An empirical investigation. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122254.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS quarterly*, 39(1), 155-175.
- Mahmood, S., Hussein, A., Alkhaldeh, B., Ismail, S., & Musibau, H. O. (2020). Determinants of Human Capital Inequality in Developing Countries: Generalized Method of Moments (GMM). *Editorial Board*, 407.
- Malkawi, A., & Al Hawamdeh, H. (2018). The Impact of Commitment Time Sharing Companies by Applying the Standards of Corporate Governance in Creating Sustainable Employment Opportunities in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 13(7), 230-230.
- Monroy-Osorio, J. C., Opazo-Basáez, M., & Vendrell-Herrero, F. (2023). 14. Consumer goods: from mass consumption to servitization. *Handbook of Industrial Development*, 232.
- Nambisan, S., Zahra, S. A., & Luo, Y. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, 50, 1464-1486.

- Ng, I. C., & Wakenshaw, S. Y. (2017). The Internet-of-Things: Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 3-21.
- Ngelyaratan, D., & Soediantono, D. (2022). Customer relationship management (CRM) and recommendation for implementation in the defense industry: a literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(3), 17-34.
- Nguyen, N., & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), 400-419.
- Pech, M., & Vrchota, J. (2022). The Product Customization Process in Relation to Industry 4.0 and Digitalization. *Processes*, 10(3), 539.
- Piller, F. T., & Müller, M. (2004). A new marketing approach to mass customization. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 17(7), 583-593.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Qi, Y., Mao, Z., Zhang, M., & Guo, H. (2020). Manufacturing practices and servitization: The role of mass customization and product innovation capabilities. *International Journal of Production Economics*, 228, 107747.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315.
- Rasoolimanesh, S. M. (2022). Discriminant validity assessment in PLS-SEM: A comprehensive composite-based approach. *Data Analysis Perspectives Journal*, 3(2), 1-8.
- Rust, R. T., & Huang, M. H. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 33(2), 206-221.
- Sharma, P. (2021). Customer co-creation, COVID-19 and sustainable service outcomes. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2232-2258.
- Shin, D., Hameleers, M., Park, Y. J., Kim, J. N., Trielli, D., Diakopoulos, N., ... & Baumann, S. (2022). Countering Algorithmic Bias and Disinformation and Effectively Harnessing the Power of AI in Media. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 99(4), 887-907.
- Shulga, L. V., Busser, J. A., Bai, B., & Kim, H. (2023). Branding Co-Creation with Consumer-Generated Advertising: Effect on Creators and Observers. *Journal of Advertising*, 52(1), 5-23.
- Siurumaa, S. (2021). The strategic development of Augmenta sales process: From pilot projects to sustainable customer relationships.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208.
- Trentin, A., Perin, E., & Forza, C. (2014). Increasing the consumer-perceived benefits of a mass-customization experience through sales-configurator capabilities. *Computers in Industry*, 65(4), 693-705.
- Tseng, M. M., & Hu, S. J. (2014). Mass customization. *CIRP Encyclopedia of Production Engineering*, 836-843.
- Wassmann, R., Van-Hung, N., Yen, B. T., Gummert, M., Nelson, K. M., Gheewala, S. H., & Sander, B. O. (2022). Carbon footprint calculator customized for rice products: Concept and characterization of rice value chains in southeast Asia. *Sustainability*, 14(1), 315.
- Wu, Q., Yan, D., & Umair, M. (2023). Assessing the role of competitive intelligence and practices of dynamic capabilities in business accommodation of SMEs. *Economic Analysis and Policy*, 77, 1103-1114.
- Yennie, A. M., & Kasmawati, K. (2023). Company Merger as a Form of Corporate Development in the Face of Economic Globalization. *IJCRSSSL*, 3(1), 10-17.
- Zhao, E., Sun, S., & Wang, S. (2022). New developments in wind energy forecasting with artificial intelligence and big data: A scientometric insight. *Data Science and Management*.

أثر الإفصاح عن المخاطر المالية على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

سهاد صبحي فليفل*

د. علاء جبر مطارنة**

تاريخ وصول البحث: 2023/7/11 م

تاريخ قبول البحث: 2023/2/10 م

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإفصاح عن المخاطر المالية (مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر رأس المال، مخاطر السوق) على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان خلال الفترة الزمنية الواقعة ما بين (2017-2021)، وقد اتبعت الدراسة أسلوب تحليل محتوى التقارير المالية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (53) شركة وبلغت عينة الدراسة (31) شركة توفرت بياناتها للتحليل.

توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للإفصاح عن مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، على عكس الإفصاح عن المخاطر الأخرى السيولة، ورأس المال، كان أثرها غير دالٍ إحصائياً على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. وكانت من أهم التوصيات حث الشركات على الإفصاح عن مخاطر السوق، كونها تؤثر في الحد من إدارة الأرباح، ورفع مستوى وعي المستثمر في الاعتماد على الإفصاحات المنشورة في التقارير المالية، عند اتخاذ قراراته الاستثمارية.

الكلمات المفتاحية: الإفصاح المحاسبي، المخاطر المالية، إدارة الأرباح.

* باحثه.

** أستاذ مشارك، قسم المحاسبة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Impact of Financial Risk Disclosure on Earnings

for Industrial Companies listed on Amman Stock Management

Exchange

ABSTRACT

The objective of this study is to examine the impact of disclosing financial risks (credit risks, liquidity risks, capital risks, and market risks) on earnings management for a sample of industrial companies listed on the Amman Stock Exchange, during the period (2017- 2021). The study followed the content analysis method of financial reports of industrial companies listed on the Amman Stock Exchange. The population of the study consisted of (53) listed industrial companies, while the sample consisted of (31) for which all the needed information was available. The results of the study indicated that there is a statistically significant effect of the disclosure of credit risks and market risks on earnings management in industrial companies listed on the Amman Stock Exchange. In addition, the study found an insignificant effect of the other types of risks disclosure, namely, liquidity risk and capital risk, on the sample companies earnings management. One of the most important recommendations is to encourage companies to disclose market risks, as they affect reducing earnings management, and to raise the level of investor awareness in relying on the disclosures published in financial reports when making investment decisions.

Key words: disclosure, financial risks, earnings management.

المقدمة:

تحظى المخاطر المالية بأهمية بالغة لكل القطاعات الاقتصادية، حيث يعتبر الإفصاح مؤشراً هاماً يؤثر بطريقة مباشرة على تقدير احتمالية حدوث خسائر معينة، سواء كانت تلك الخسائر متوقعة أم لا، وفي بعض الأحيان قد يصل تأثيرها إلى حد الإفلاس، مما يجعل من الضروري دراستها بجدية من قبل الشركات والإفصاح عنها للأطراف ذات العلاقة، حيث إن طريقة تعامل الشركات مع هذه المخاطر والإفصاح عنها ومن ثمّ تقديم معلومات شفافة حولها؛ تجعل المستثمرين والمساهمين على علم بالتحديات المالية التي قد تواجه الشركة في المستقبل، بالتالي يساعدهم في اتخاذ قراراتهم، كما تمكنهم من اتخاذ سبل الحيطة والحذر بما سترتب عليها لاحقاً، كون هذا الإفصاح أيضاً يعزز من مستوى الشفافية، ويوطد العلاقة مع الأطراف المستفيدة وخاصة المستثمرين. وللتقليل من الأثر السلبي لهذه المخاطر التي كشفت عنها قد تقوم بعض الشركات باللجوء إلى إدارة الأرباح، من خلال التلاعب بالأرباح لجعل الوضع المالي يبدو أقل خطورة.

وكون إدارة الأرباح هي استراتيجية قد تطبقها الإدارة لتحديد أو تعديل أرباحها ومعلوماتها المالية بطريقة معينة، فليس هناك هدف واحد ينطوي على تحقيقه لجميع الشركات التي تمارس إدارة الأرباح، حيث يختلف تطبيق إدارة الأرباح بين الشركات حسب الظروف والأهداف الخاصة بكل شركة، كما يعتمد على الوضع الاقتصادي في السوق، فإدارة الأرباح تخدم مجموعة من المصالح، وقد تسعى إدارة بعض الشركات من خلالها لتحسين صورة الأداء المالي والربحية، حيث تجذب المستثمرين أو تلي توقعاتهم أو تقوم بذلك تفادياً لعقوبات معينة، أو تطبيقاً لشروط ترتبط بالسوق المالي. وبالمقابل قد تجد بعض الشركات تفضل ممارسة إدارة الأرباح لتقليل أرباحها تحقيقاً لأهدافها التي تتعلق بالتجنب الضريبي.

من هنا جاءت هذه الدراسة باهتمامها بموضوع الإفصاح عن المخاطر وممارسات إدارة الأرباح، حيث يرى الباحثان أن الإفصاح عن المخاطر بشفافية في التقارير المالية يقلل من حالات الشك التي تنتاب مستخدم تلك البيانات المالية خاصة فيما يتعلق بربحيتها أو تدفقات النقد لديها، مما ينعكس على قدرتها في الاستمرار.

مشكلة الدراسة واسئلتها:

تعتبر القوائم المالية نقطة انطلاق، ومرجعاً أساسياً للعديد من الأطراف المستفيدة وخاصة المستثمرين حيث يتم الاعتماد على تلك القوائم في عملية اتخاذ القرارات، فحين تظهر القوائم

الوضع الحقيقي في الشركات دون تلاعب فذلك يعزز الثقة بين تلك الأطراف والإدارة ومن هنا جاء الاهتمام بإدارة الأرباح، والحد من ممارساتها في القوائم المالية؛ كي لا تضلل البياناتُ المستثمرين.

تزامن ذلك مع تزايد الاهتمام بالمخاطر والإفصاح عنها بالآونة الأخيرة، وأثرها على القوائم المالية، كونها تتعلق بأحداث تواجه الشركات أو يُتوقع حدوثها، خاصة مع التطورات التكنولوجية المتسارعة وفي نفس الوقت رغبة الشركات في الاستمرار في ظل المنافسة بين الشركات في القطاع، فجاءت الدراسة لإلقاء الضوء على الإفصاح عن المخاطر وأثرها على ممارسات إدارة الأرباح. لذا قامت الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر الإفصاح عن المخاطر المالية بأبعادها: (مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر رأس المال، ومخاطر السوق) على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. وينبثق عن هذا السؤال أربعة أسئلة فرعية:

1. ما أثر الإفصاح عن مخاطر الائتمان على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؟
2. ما أثر الإفصاح عن مخاطر السيولة على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؟
3. ما أثر الإفصاح عن مخاطر رأس المال على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؟
4. ما أثر الإفصاح عن مخاطر السوق على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، فحسب علم الباحثين لا يوجد دراسات تربط أثر الإفصاح عن المخاطر المالية، على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. فهي تقدم معلومات قد تكون مفيدة ومؤثرة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح، فتحدد هذه الدراسة إن كان الإفصاح عن المخاطر المالية بالفعل ذا أهمية، ومؤثراً بشكل حقيقي في ضبط ممارسات إدارة الأرباح، مما يجعلها تثرى معلومات للجهات الرقابية المختصة

بإدارة عملية إفصاح الشركات للتركيز على البنود الواجب على الإدارة الاهتمام بها والإفصاح عنها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإفصاح عن المخاطر المالية (مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر رأس المال، ومخاطر السوق) على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للفترة (2017-2021) وينبثق عن هذا الهدف أربعة أهداف فرعية:

1. التعرف على أثر الإفصاح عن مخاطر الائتمان على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.
2. التعرف على أثر الإفصاح عن مخاطر السيولة على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.
3. التعرف على أثر الإفصاح عن مخاطر رأس المال على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.
4. التعرف على أثر الإفصاح عن مخاطر السوق على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

فرضيات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات كالتالي:

(H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للإفصاح عن المخاطر المالية بأبعادها: (مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر رأس المال، ومخاطر السوق) على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

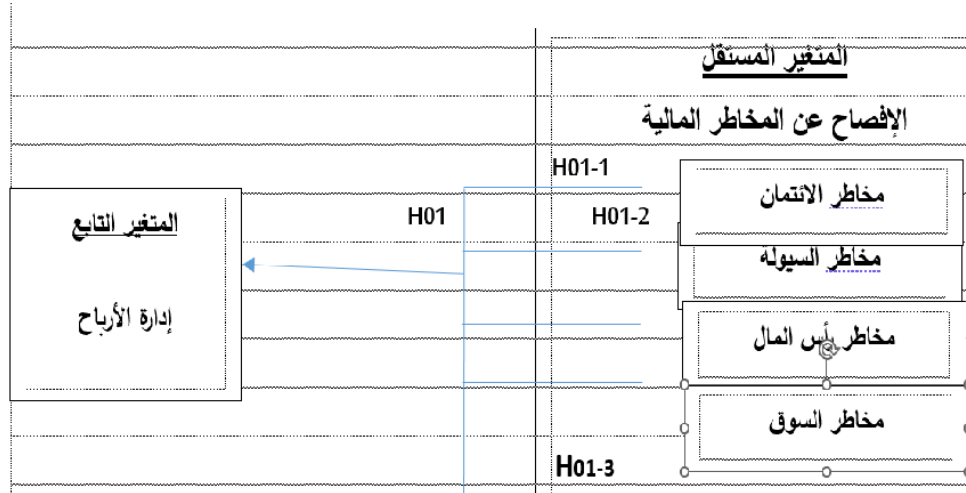
ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

(H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للإفصاح عن مخاطر الائتمان على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

(H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للإفصاح عن مخاطر السيولة على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

(H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للإفصاح عن مخاطر رأس المال على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

(H01-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإفصاح عن مخاطر السوق على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة: من إعداد الباحثة استنادًا إلى الدراسات السابقة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على التعرف على أثر الإفصاح عن المخاطر المالية (مخاطر ائتمان، مخاطر سيولة، مخاطر رأس المال، مخاطر السوق) على إدارة الأرباح، في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

الحدود الزمانية: اقتصرَت الدراسة على الفترات الزمنية ما بين (2017-2021).

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإفصاح عن المخاطر المالية:

في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال وزيادة عدم اليقين بشأن الأداء المستقبلي للمنشأة، أصبحت المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحيطة بالمنشأة وكيفية إدارتها وتأثيرها على الأداء أكثر أهمية بالنسبة لمستخدمي القوائم المالية. وبالتالي، فإن هناك حاجة ملحة لتوفير معلومات أكثر ملاءمة حول المخاطر وذات جودة أعلى (عبد الفتاح وعبد السميع، 2022).

وأشار (Carnegie et al. (2021 في تعريفه للمخاطر: على أنها حالة عدم التأكد المرتبطة بالأرباح والخسائر المحتملة. وعرف معهد المدققين الداخليين (IIA) المخاطر بأنها: "عدم التأكد من

حدوث حدث معين والذي يكون له تأثير على تحقيق الأهداف"، ولا شك أن تحقيق الأهداف يتأثر إما بشكل سلبي أو إيجابي فإذا كان الأثر سلبياً فيطلق عليه الخطر، ولو كان الأثر إيجابياً: فيطلق عليه فرصة (IIA, 2004).

أما المخاطر المالية فيمكن تعريفها: هي المخاطر التي يكون تأثيرها على أداء الشركات المالي، وتؤثر على تحقيق أهدافها، وتتكون من مخاطر الأرباح، والديون، والسياسات التي تتعلق بالأسهم، وغيرها (Ilhan et al. 2021). ويرى العراقي (2021) أن المخاطر المالية مرتبطة بقرارات التمويل مباشرة (الهيكل التمويلي).

كما أن المخاطر المالية هي عبارة عن مخاطر ترتبط بالنشاطات ذات الطابع المالي للشركات، فهي تشمل المخاطر المالية التي تخص المعاملات المالية والاستثمارات وكذلك التي تخص الخسائر المحتملة (Carnegie et al., 2021).

اختلفت تصنيفات الدراسات لأنواع المخاطر إلا أن غالبية الدراسات تتفق على تصنيف المخاطر إلى الأنواع التالية (Dey, et al. 2018؛ المساعيد، 2022): مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر رأس المال، ومخاطر السوق. ووردت تعريفاتها ضمن معيار IFRS 7 كالتالي:

المخاطر الائتمانية: هي المخاطر التي تترتب على عدم تنفيذ أحد الأطراف التزاماً معيناً يتسبب بوقوع خسارة مالية على الطرف الثاني.

مخاطر السيولة: هي الصعوبة التي تقابلها الشركات في تنفيذ تعهد معين يرافقه التزام مالي سواء كان من خلال أصل مالي آخر أو من خلال الدفع النقدي.

مخاطر السوق: هي المخاطر المتأتية من ذبذبات في قيمة الأصول أو التدفقات النقدية وذلك نتيجة التغير في أسعار السوق، وتتضمن المخاطر السوقية أنواعاً ثلاثة، هي: مخاطر العملة، ومخاطر سعر الفائدة، ومخاطر الأسعار الأخرى.

أما مخاطر رأس المال: فهي المخاطر التي تنتج عن عدم كفاية رأس المال، وعجزه عن تغطية الخسائر التي قد تصل إلى أموال الودائع والدائنين والشركاء. (Dey et al., 2018؛ أبو نصار وحميدات، 2022).

أما الإفصاح عن المخاطر فكما أشار مراد وآخرون (2020): أنها تعني تقديم الشركة معلومات عن الظروف والأحداث التي من الممكن أن تؤثر على الأداء مستقبلاً؛ تحسيناً لمستوى الوضوح

والشفافية في عملية تقديم المعلومات عن المخاطر الأساسية التي تواجه الشركة وقد تؤثر على أدائها المستقبلي، مع ضرورة الإشارة إلى الأحداث المهمة التي قد تترك أثراً على أداء الشركة. وعرف الغندور (2021) الإفصاح عن المخاطر: أنه المعلومات المقدمة من الشركة في تقاريرها وتوصف المخاطر التي تواجهها، وطريقة إدارتها، وأثارها المحتملة على المدى القصير أو الطويل. ويعد الإفصاح عن المخاطر اختيارياً، ويرتبط بالاستراتيجيات التي تضعها الشركات، وبخصائص الشركات وغيرها من العوامل الخارجية الأخرى (المستوفي، 2022).

وتشير الدراسات إلى وجود منهجين لفهم دوافع الشركات للإفصاح عن المخاطر وهما المنهج الاقتصادي والمنهج الاجتماعي السياسي (Haj-Salem & Hussainey, 2020; Bufarwa et al., 2020). وفقاً للمنهج الاقتصادي تسعى الشركات لتحقيق مصالحها وتعظيم أرباحها، ويعتمد هذا المنهج نظريتي الوكالة والإشارة كمنطلقات للتفسير. فحسب نظرية الوكالة تقوم الشركات بالإفصاح عن المخاطر لخفض تكاليف الوكالة، وتحقيق أفضل تفاهم بين الإدارة وأصحاب المصلحة، أما في نظرية الإشارة فالإفصاح من خلالها يعمل على نقل إشارات السوق حول قدرة الشركة على التعامل مع المخاطر وقدرتها على إدارة وحماية حق أصحاب المصلحة.

أما المنهج الاجتماعي السياسي فهو يعتمد على مبدأ أن الشركات تفصح عن المخاطر حتى تحسن من علاقاتها الاجتماعية والسياسية مع أصحاب المصالح، ويقوم هذا المنهج على نظريات ثلاثة: وهي نظرية أصحاب المصالح ونظرية الشرعية ونظرية التكاليف الاجتماعية والسياسية.

وفقاً لنظرية أصحاب المصالح، يتعين على إدارة الشركة أن تفصح عن المعلومات؛ حتى تساعد أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات المناسبة لهم، أما نظرية الشرعية فتشير إلى ضرورة أن تلتزم الشركة بقيم وعادات المجتمع القائمة فيه والتزامها بأخلاق ذلك المجتمع، وأخيراً توضح نظرية التكاليف الاجتماعية والسياسية إلى أهمية قيام الشركات بالإفصاح؛ لتجنب التكاليف الناتجة عن الرقابة والحفاظ على سمعة الشركة.

إدارة الأرباح:

تعد إدارة الأرباح واحدة من أهم طرق إدارة البيانات المحاسبية، التي تقوم بها الشركات للإفصاح عن المعلومات التي تخدم مصالحهم وذلك في ظل تعدد أصحاب المصالح (Alm El-Din, 2021).

ويعرف (Lassoued & Khanchel, 2021) إدارة الأرباح أنها محاولة للتلاعب بالتقارير المالية لتحقيق أهداف معينة مثل تحقيق أهداف معينة تتعلق بالأرباح أو تجنب خسائر، وبشكل عام إن أي تغيير في إجمالي المتسحقات التي لا تفسرها الاختلافات في التدفقات النقدية سواء السابقة أو الحالية أو المستقبلية سيكون تبايناً غير طبيعي وسيكون مؤهلاً ليكون محاولة لإدارة الأرباح.

ويرى أبو زعيتر (2022) أن إدارة الأرباح كمفهوم له أكثر من مسمى منها: المحاسبة الإبداعية Accounting Creative، الهندسة المالية Engineering Financia، تمهيد الدخل Income Smoothing، المحاسبة التجميلية Accounting Cosmetic، ومع اختلاف المسميات إلا أن المضمون واحد، تلاعب الإدارة في البيانات المالية؛ لتحقيق صافي ربح معين يخدم مصلحة الإدارة الخاصة.

ومن أبرز مخاطر إدارة الأرباح أن تعمل على تخفيض قيمة المؤسسة على المدى البعيد؛ مما يجعل كفاءتها الاقتصادية أقل (Pappas, 2015). كما أن ممارسة إدارة الأرباح تبقى مشكوكاً فيها أخلاقياً سواء أكانت تتوافق مع المبادئ المحاسبية أم تخالفها، حيث تخلص هذه الممارسات بيئة عمل غير أخلاقية في الشركة (أبو زعيتر، 2022). وبما أن عملية إدارة الأرباح ليست حكرًا على الإدارة العليا فقد تمارسها الإدارة التشغيلية أو الوسطى في الشركة؛ بغية إخفاء مشاكل يعانون منها لتحسين بياناتهم المالية للحصول على رضا الإدارة العليا (Lassoued & Khanchel, 2021).
مراجعة الدراسات السابقة:

هدفت دراسة القليطي (2019) اختبار وتحليل أثر الإفصاح عن المخاطر المالية وغير المالية على القيمة السوقية للشركات المدرجة في البورصة المصرية، وتكونت عينة الدراسة من 94 شركة بعد استبعاد قطاعي البنوك والخدمات المالية واختيرت الفترة المالية 2017، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للإفصاح عن المخاطر المالية وغير المالية على القيمة السوقية للشركات المدرجة في البورصة المصرية، ويعود الأثر الأكبر إلى الإفصاح عن مخاطر السوق. وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات بتحسين الإفصاح عن المخاطر وذلك لأهميته، وأوصت بضرورة إصدار معيار محاسبي للإفصاح عن المخاطر ليكون بمثابة مرجع للشركات المدرجة في البورصة. أما دراسة صالح (2020) فهدفت إلى التعرف على أثر الإفصاح عن المخاطر على تكلفة رأس المال في الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصرية، فتناولت الدراسة العامين 2014-2015 و تم تطبيق الدراسة على عينة من الشركات من قطاعات اقتصادية مختلفة بلغ عددها

51 شركة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية بين الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بالمخاطر، وتكلفة رأس المال، لكنها غير معنوية، وتوصي الدراسة بضرورة وضع قواعد تلزم الشركات أن تقوم بالإفصاح عن جميع أنواع المعلومات الخاصة بالمخاطر خاصة المعلومات السلبية، بينما تناولت دراسة مراد وآخرين (2020) أثر مستوى الإفصاح عن المخاطر على أسعار تداول أسهم الشركات وحجمها في سوق الأوراق المالية المصرية في الفترة الزمنية 2011-2012 على عينة تكونت من 53 شركة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين مستوى الإفصاح عن المخاطر وتغير سعر السهم. أما دراسة علي والشيخ (2020) التي تناولت أثر المؤشرات سواء المالية وغير المالية على إدارة الأرباح في حين تطبيق التحفظ المحاسبي في الشركات الصناعية المساهمة العامة والمدرجة في بورصة عمان، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 42 شركة خلال الفترة الزمنية 2015-2018 وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للمؤشرات بنوعها المالية وغير المالية على إدارة الأرباح. وقام طرفاوي وآخران (2020) بدراسة عنونها أهمية حوكمة الشركات في ضبط ممارسة إدارة الأرباح حيث أجرى الباحثون الدراسة من ناحية نظرية، فتم تعريف حوكمة الشركات ومبادئها، وعرض نماذج لحوكمة الشركات الدولية. وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات تضيف الشفافية على المعلومات الضرورية الواردة في قوائم الشركات المالية وتقاريرها المحاسبية لحماية المصالح الأطراف الأخرى. أما دراسة أحمد (2021) فقد قاست مدى الإفصاح عن المخاطر للشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، وكذلك مستوى ممارسات إدارة الأرباح، وتناولت أيضاً تحليل العلاقة بين مدى الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية للشركات وإدارة الأرباح والعلاقة التفاعلية بينهما. وأجريت الدراسة على الفترة (2016-2020) على عينة من الشركات كانت (33) شركة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإفصاح عن المخاطر لدى الشركات منخفض، حيث بلغ المتوسط العام للإفصاح بنسبة 33.1% وهناك أثر إيجابي للمخاطر سواء المالية والتشغيلية على مدى الإفصاح عن المخاطر وعلى إدارة الأرباح. أما دراسة (Grassa et al. 2018) فاخترت العلاقة بين الإفصاح عن المخاطر وخصائص أو سمات البنوك الإسلامية والتقليدية وتكونت عينة الدراسة من (169) بنكا، منها (72) بنكا إسلامياً، والبقية كانت بنوكاً تقليدية في (11) دولة عربية للفترة الزمنية التي تغطي (2009-2014). وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك التقليدية تفصح عن معلومات أكثر فيما يتعلق بالمخاطر مقارنة مع البنوك التقليدية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بناءً على ما سبق من عرض للدراسات السابقة وبعد تحليل لأوجه الشبه والاختلاف ما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يتضح أنه من أهم ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها استجابت للعديد من توصيات الدراسات السابقة بدراسة متغيرات جديدة تؤثر على إدارة الأرباح مثل الإفصاح عن المخاطر المالية، فركزت الدراسة على المخاطر المالية دون أنواع المخاطر الأخرى وقامت بقياس الإفصاح عن المخاطر المالية من خلال المخاطر الأربعة وهي مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر السوق، واخيراً مخاطر رأس المال. كما تركزت الدراسة على أثر الإفصاح عن المخاطر المالية على إدارة الأرباح التي تم قياسها من خلال نموذج جونز الذي أشادت بدقته الدراسات السابقة كما لاحظ الباحثان تركيز الدراسات السابقة بتنفيذ اختباراتهما على قطاع البنوك أو الشركات المالية. فقام الباحثان بتخصيص هذه الدراسة على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لأهمية هذا النوع من الشركات وكذلك أهمية هذا القطاع وحيويته ودوره الهام في الاقتصاد الوطني.

منهجية الدراسة:**مجتمع وعينة الدراسة:**

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددهم (53) شركة صناعية موزعة على القطاعات الصناعية، وتم أخذ عينة ممثلة للمجتمع، بعد الأخذ بعين الاعتبار أن هناك شركات تم استبعادها؛ كونه تم إيقاف تداولها في السوق المالي خلال السنوات التي تم تسليط الضوء عليها، و بسبب تصفية بعضها سواء تصفية اختيارية أو إجبارية، وكذلك كان لابد من استبعاد الشركات التي لم تتوفر لها جميع البيانات اللازمة لاحتساب متغيرات الدراسة ونموذجها، فبناءً على ذلك بلغ حجم عينة الدراسة (31) شركة ليتم دراسة بياناتها المالية للسنوات (2017-2021).

مصادر جمع البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على البيانات الثانوية من خلال الحصول على بيانات التقارير المالية السنوية المنشورة للشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان للفترة (2017-2021) إضافة إلى الكتب والمراجع والدوريات والأبحاث العلمية المحكمة، وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير.

قياس متغيرات الدراسة:

-المتغير المستقل: الإفصاح عن المخاطر المالية:

تم قياس المتغير المستقل للدراسة باستخدام تحليل محتوى التقارير السنوية للبيانات المالية للشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان للفترة (2017-2021)، يتضمن هذا التحليل تطوير مؤشر للإفصاح يتضمن بنوداً للمعلومات تغطي الأنواع المختلفة من المخاطر المستهدفة بالدراسة، نحو هذا الهدف، حيث تم تصميم مؤشر للإفصاح يتضمن (39) بنداً من المعلومات تم توزيعها على مخاطر الانتماء (11) بنداً والسيولة (9) بنود ورأس المال (10) بنود ومخاطر رأس المال (9) بنود، وقد تم إعطاء رقم (1) للبند المفصّل عنه من قبل الشركة والرقم (0) للبند غير المفصّل عنه، بعد ذلك تم احتساب نسبة الإفصاح بقسمة مجموع بنود المخاطر التي تم الإفصاح عنها على مجموع عدد بنود المخاطر التي كان يفترض أن يتم الإفصاح عنها، بذلك تم التعبير عن مؤشر الإفصاح للشركة بنسبة مئوية تتراوح من (0%) إذا لم تفصح الشركة عن أي بند من بنود المعلومات المتعلقة بالإفصاح عن المخاطر إلى (100%) إذا أفصحت الشركة عن جميع البنود.

-المتغير التابع: إدارة الأرباح:

تم قياس إدارة الأرباح من خلال نموذج المستحقات الاختيارية، حيث يعتبر أسلوب المستحقات من أكثر الأساليب استخداماً من قبل الباحثين؛ لقياس ممارسات إدارة الأرباح وذلك بسبب تطبيق أساس الاستحقاق في المحاسبة الذي يتطلب الكثير من التقدير والاجتهاد الشخصي من قبل الإدارة خصوصاً في مجال احتساب الاهتلاك وتقدير المخصصات. وتم قياس ممارسات الشركات لإدارة الأرباح، وفقاً لتطبيق نموذج جونز المعدل 1991، حسب المنهج المتبع لدى بعض الدراسات السابقة (باشا، 2020؛ عبد الحميد، 2022؛ علي، 2020).

$$TACC_{it} = NI_{it} - OCF_{it}$$

$$ADCC_{it} = TACC_{it} / Ait-1 - [\alpha_0 (1/Ait-1)] + \alpha_1 [PPE_{it} / Ait-1] + \alpha_2 [(\Delta REV_{it} - \Delta REC_{it}) / Ait-1]$$

Where:

ADCC= Accruals Discretionary

PPE= Gross Property, Plant and Equipment

OCF= Operating Cash Flows

 ΔREC = Change in Receivable ΔREV = Change in Revenue

Ait-1= Total Asset t-1

NI= Net Income

-المتغيرات الضابطة:

تضمنت الدراسة مجموعة من المتغيرات الضابطة وهي:

-حجم الشركة: مقاساً باللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول

-حجم الرافعة المالية: مقاساً بنسبة المديونية

-الربحية: مقاساً بنسبة العائد على الأصول

نموذج الدراسة:

تقوم الدراسة على النموذج التالي الذي يوضح العلاقة بين الإفصاح عن المخاطر المالية وإدارة

الأرباح:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5C_1 + a_6C_2 + a_7C_3 + e$$

حيث:

Y: إدارة الأرباح.

X1: الإفصاح عن مخاطر الائتمان.

X2: الإفصاح عن مخاطر السيولة.

X3: الإفصاح عن مخاطر رأس المال.

X4: الإفصاح عن مخاطر السوق.

C1: حجم الشركة.

C2: المديونية.

C3: العائد على الأصول.

a0, a1, a2, a3, a4, a5, a6, a7: المعاملات.

e: الخطأ المعياري.

تحليل نتائج الدراسة:

تم تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة التي تتكون من 31 شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان، وهي جميع الشركات الصناعية التي توفرت بياناتها المالية للفترات التي تغطيها الدراسة من (2017-2021) مكونة مشاهدات عددها (155)، وذلك عن طريق برنامج SPSS.

-الإحصاء الوصفي:

جدول (1) الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المستحقات الاختيارية	155	-.221	.056	-.04901	.054341
القيمة المطلقة للمستحقات الاختيارية (إدارة الأرباح)	155	.001	.221	.05638	.046601
مؤشر الإفصاح الإجمالي	155	.078	.924	.55542	.165719
مؤشر الإفصاح عن مخاطر الائتمان	155	.091	.909	.55249	.196441
مؤشر الإفصاح عن مخاطر السيولة	155	.111	.889	.64301	.230017
مؤشر الإفصاح عن رأس المال	155	.000	1.000	.53226	.229889
مؤشر الإفصاح عن مخاطر السوق	155	.111	1.000	.49391	.224427
حجم الشركة	155	15.440	21.132	17.23351	1.262678
المديونية	155	9.521	134.904	37.59931	22.833502
العائد على الأصول	155	-.857	.223	-.00038	.110265
Valid N (listwise)	155				

يُظهر الجدول رقم (1) أن مؤشر الإفصاح الإجمالي للمخاطر المالية الأربعة التي سُلط الضوء عليها حقق متوسطًا حسابيًا قيمته (0.55542)، أي أن الشركات بالمتوسط تفصح عن البنود المشمولة في الدراسة ما نسبته (55.5%)، أما أعلى قيمة إفصاح حققتها الشركات فكانت (92.4%)، وأقل نسبة إفصاح هي (7.8%)، كما يلاحظ أيضاً أن هناك تفاوتاً بمستوى الإفصاح في التقارير المالية السنوية للشركات ويظهر ذلك بوضوح من خلال قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.1657).

وباستعراض مؤشرات الإفصاح التفصيلية يبين الجدول رقم (1) تحليلاً وصفيًا للمتغير المستقل بتفصيل أكثر للإفصاح عن المخاطر الأربعة (الإفصاح عن المخاطر الائتمانية، الإفصاح

عن مخاطر السيولة، الإفصاح عن مخاطر رأس المال، الإفصاح عن المخاطر السوقية)، وذلك من خلال قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأعلى قيمة وأقل قيمة حققها المتغيرات.

فتوصل الباحثان إلى أن الإفصاح عن مخاطر السيولة يحتل المرتبة الأولى كونه حقق أعلى وسط حسابي حيث بلغ (46.3%)، فالشركات الصناعية المساهمة العامة تفصح عن مخاطر السيولة أكثر من الإفصاح عن باقي المخاطر، ثم يليها الإفصاح عن مخاطر الائتمان التي بلغ متوسطها الحسابي (55.2%)، ومن ثم الإفصاح عن مخاطر رأس المال التي بلغ متوسطها الحسابي (53.2%)، أما الإفصاح عن مخاطر السوق فكان أقل أنواع المخاطر التي تفصح عنها الشركات الصناعية المساهمة العامة كونه حقق وسطاً حسابياً يبلغ (49.3%).

واعتماداً على نفس الجدول يرى الباحثان أنه بالرغم من أن الإفصاح عن مخاطر السيولة حقق المرتبة الأولى بالإفصاح من بين المخاطر الأخرى، إلا أن الشركات لم تتمكن من الوصول لنسبة (100%) من الإفصاح عنها فكانت القيمة العليا فيها (88.9%) فقط. إلا أن الإفصاح عن مخاطر رأس المال ومخاطر السوق حققت النسبة القصوى كقيمة عليا وهي (100%). وبالنظر إلى القيم الدنيا التي حققتها مؤشرات الإفصاح عن المخاطر نرى أن الإفصاح عن مخاطر رأس المال هو المتغير الوحيد الذي كانت قيمته الدنيا (0%).

كما يوضح الجدول رقم (1) أيضاً التحليل الوصفي للمتغير التابع إدارة الأرباح حسب نموذج جونز المعدل، حيث يظهر الجدول أن نسبة ممارسة إدارة الأرباح حسب نموذج جونز المعدل هي (5.63%)، وبلغت القيمة العليا لممارسة إدارة الأرباح (22.1%)، في حين بلغت القيمة الدنيا (0.1%).

-اختبارمعامل الارتباط:

يفترض النموذج الخطي العام (GLM) General Linear Model استقلال المتغيرات المستقلة عن بعضها حيث لا يُعتبر هذا النموذج ملائماً في تقدير المعلومات إذا لم يتحقق هذا الفرض، إذ يدل ذلك على وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين، أكثر مما يؤدي إلى تضخم قيمة معامل التحديد R^2 ، ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، لذا فقد تم احتساب قيم معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة وظهرت النتائج كالآتي:

جدول رقم (2) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة							
العائد على الأصول	المديونية	حجم الشركة	مؤشر الإفصاح عن مخاطر السوق	مؤشر الإفصاح عن رأس المال	مؤشر الإفصاح عن مخاطر السيولة	مؤشر الإفصاح عن مخاطر الائتمان	المتغيرات
						1	مؤشر الإفصاح عن مخاطر الائتمان
					1	.480	مؤشر الإفصاح عن مخاطر السيولة
				1	.461	.408	مؤشر الإفصاح عن رأس المال
			1	.353	.343	.498	مؤشر الإفصاح عن مخاطر السوق
		1	.406	.208	.314	.326	حجم الشركة
	1	.026	.236	.165	-.048	-.154	المديونية
1	-.422	.260	.180	.224	.261	.340	العائد على الأصول

يُبين الجدول رقم (2) أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط تبلغ (0.498)، وهي بين المتغيرين الإفصاح عن مخاطر السوق، ومؤشر الإفصاح عن مخاطر الائتمان، ولا تدل هذه القيمة على وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة لأنها أقل من (±0.80)، مما يشير إلى خلو بيانات الدراسة من مشكلة الارتباط المتعدد.

-اختبار الفرضيات:

-اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإفصاح عن المخاطر المالية بأبعادها (المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة، مخاطر رأس المال، المخاطر السوقية) على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

يبين جدول رقم (2) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإفصاح عن المخاطر المالية، والمتغيرات الضابطة على إدارة الأرباح، يلاحظ من الجدول أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 1% ($F = 29.812$, $Sig. = 0.000$)، كذلك يلاحظ أن المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج تفسر 42.8% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة الأرباح) بين الشركات خلال السنوات قيد الدراسة كون ($Adj. R^2 = .428$). يُلاحظ أيضاً من الجدول أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الإفصاح عن المخاطر المالية وممارسة إدارة الأرباح، لذلك بناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% للإفصاح عن المخاطر المالية بأبعادها المختلفة، (المخاطر

الائتمانية، مخاطر السيولة، مخاطر رأس المال، المخاطر السوقية) على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

جدول (3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	.104	.041	2.569	.011			
	مؤشر الإفصاح	-.041	.020	-.147	2.079	.039	.740	1.351
	حجم الشركة	-.003	.003	-.078	1.144	.254	.807	1.240
	المديونية	.001	.000	.320	4.601	.000	.766	1.305
	العائد على الأصول	-.165	.031	-.390	5.251	.000	.673	1.487
F = 29.812 Sig. = .000 R ² = .443 Adj. R ² = .428								

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-.106	.050	-2.143	.034			
	مؤشر الإفصاح عن مخاطر الائتمان	.046	.023	.167	1.997	*.048	.554	1.805
	مؤشر الإفصاح عن مخاطر السيولة	-.017	.018	-.072	-.935	.352	.659	1.517
	مؤشر الإفصاح عن رأس المال	.026	.018	.109	1.428	.155	.666	1.501
	مؤشر الإفصاح عن مخاطر السوق	-.043	.020	-.179	-2.191	*.030	.583	1.716
	حجم الشركة	.004	.003	.096	1.354	.178	.772	1.295
	المديونية	-.001	.000	-.233	-2.966	.004	.634	1.578
	العائد على الأصول	.208	.038	.423	5.527	.000	.666	1.501
F = 15.669 Sig. = .0000 R ² = .427 Adj. R ² = .400								

*** المتغير الدال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05**

يبين جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار لأثر متغيرات المخاطر الائتمانية، ومخاطر السيولة، ومخاطر رأس المال، والمخاطر السوقية والمتغيرات الضابطة على إدارة الأرباح، يلاحظ من الجدول أن نموذج الانحدار المتعدد ذو دلالة إحصائية عند مستوى 1%، وأن المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج تفسر (40%) من التغيرات في المتغير التابع، وهو إدارة الأرباح بين الشركات خلال السنوات قيد الدراسة.

أما فيما يتعلق بالأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة فيلاحظ أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الإفصاح عن مخاطر السوق وإدارة الأرباح، وأن هناك علاقة إيجابية بين الإفصاح عن مخاطر الائتمان وإدارة الأرباح، وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية المتعلقة بالإفصاح عن مخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، حيث أظهرت النتائج أنه كلما أفصحت الشركات عن مخاطر الائتمان زادت ممارسات إدارة الأرباح، وقد يكون ذلك؛ لأن الإفصاح عن المخاطر الائتمانية في التقارير المالية السنوية يعطي معلومات إضافية للمنافسين، مما يضطر الإدارة لأن تمارس إدارة لأرباحها حتى تحقق أهدافها، أو أن الشركات التي تقوم بالإفصاح عن مخاطر الائتمان تجد نفسها مجبرة أن تقوم بالتعويض عن هذه المخاطر بالإعلان عن أرباح أعلى، أي عن طريق ممارسات إدارة الأرباح. كما أن هذه النتيجة تنسجم مع دراسة أحمد (2021) التي تبين أن هناك أثراً إيجابياً للمخاطر، والإفصاح عن المخاطر على إدارة الأرباح في الشركات المقيدة في السوق السعودي.

وكما أن النتائج تظهر أيضاً رفض الفرضية العدمية المتعلقة بأثر الإفصاح عن مخاطر السوق في إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؛ وذلك بسبب وجود العلاقة العكسية بينهما أي أن إفصاح الشركات عن مخاطر السوق يؤدي إلى الحد من ممارسات إدارة الأرباح، وهو مؤشر جيد كونه يُشعر المستثمر ومستخدم البيانات المالية بالطمأنينة، حيث كلما كان إفصاح الشركات عن المخاطر السوقية أكثر، فذلك بدوره يعني إدارة أرباح أقل. وقد يكون السبب أن العديد من مخاطر السوق تكون معلنة في السوق وتجد الشركات نفسها تحت ضغط يقلل من رغبتها في ممارسة أي تلاعب في القوائم وإدارة الأرباح لتحسين صورتها المالية بشكل أو بآخر.

أما فيما يتعلق بالإفصاح عن مخاطر السيولة ومخاطر رأس المال، فلم تجد الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%، لذلك وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضيات العدمية المتعلقة بالإفصاح عن مخاطر السيولة ورأس المال، بالتالي فإن تلك المتغيرات (الإفصاح عن مخاطر السيولة، ومخاطر رأس المال) لا تُؤخذ موضع أهمية من خلال الشركات من ناحية تأثيرها في ممارسات إدارة الأرباح. أو يمكن القول: إن الإفصاح عنها لا يدفع الشركات لإدارة أرباحها ولا يحد من ذلك. تتشابه النتيجة لهذه الفرضية مع نتيجة دراسة عبد الحميد (2022) التي لم تجد أثراً للإفصاح والشفافية كمبدأ للحوكمة على إدارة الأرباح.

ملخص أهم نتائج الدراسة وتوصياتها:

بعد أن هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإفصاح عن المخاطر المالية (مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر السوق، مخاطر رأس المال) على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان خلال الفترات (2017-2021)، وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بواسطة النظام الإحصائي SPSS لاختبار فرضيات الدراسة التي تمت صياغتها.

انطلاقاً من المبدأ الذي يشير إلى أن الإفصاح عن المخاطر يلعب دوراً مهماً في تقليل مشاكل الوكالة، وخاصة مشكلة عدم تماثل المعلومات، وبالتالي زيادة الثقة بين الشركة والأطراف ذات العلاقة، حيث يسهم في بناء مصداقية أعلى للمعلومات والتقارير المالية المنشورة، وهذا قد يجعل للإفصاح عن المخاطر المالية أثراً جيداً في الحد من ممارسات إدارة الأرباح في الشركات المدرجة في بورصة عمان، إضافة إلى أنه وفقاً لنظرية الإشارة يعود التأثير الإيجابي الرئيسي للإفصاح عن المخاطر على الشركة إلى الإشارات المناسبة التي ترسلها الشركة من خلال كشفها عن معلومات المخاطر للمستثمرين، تلك الإشارات قد تساعدهم في تقييم مخاطر الشركة بشكل أفضل ومن ثم اتخاذ قرارات استثمارية أكثر صواباً.

ففي هذه الدراسة تبين أن هناك علاقة طردية بين الإفصاح عن مخاطر الائتمان وإدارة الأرباح وعلاقة عكسية بين الإفصاح عن مخاطر السوق وإدارة الأرباح، وفي نفس الوقت لم تجد الدراسة أثراً ذا دلالة إحصائية أو علاقة بين الإفصاح عن مخاطر السيولة، والإفصاح عن مخاطر رأس المال على إدارة الأرباح.

كما توصلت الدراسة إلى أن الإفصاح عن مخاطر السيولة أكثر أنواع المخاطر المالية إفصاحاً، بالرغم من عدم تأثيره في ممارسة إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان،

ومن ثم الإفصاح عن مخاطر الائتمان، ثم الإفصاح عن مخاطر رأس المال وأخيراً الإفصاح عن مخاطر السوق.

بالرغم من أن الإفصاح عن مخاطر السوق حقق المرتبة الأخيرة من بين المخاطر، إلا أن النتائج أظهرت علاقته العكسية مع إدارة الأرباح فله تأثير جيد في الحد من ممارسات إدارة الأرباح. على العكس فيما يتعلق بأثر مخاطر الائتمان على إدارة الأرباح كون النتائج كشفت عن علاقة إيجابية، ولا يوجد أي أثر ذي دلالة إحصائية يربط بين مخاطر رأس المال و مخاطر السيولة مع إدارة الأرباح.

وبناء على تلك النتائج يوصي الباحثان بضرورة حث الشركات على الإفصاح عن المخاطر بشكل عام، وبالأخص مخاطر السوق، بما أنها حققت المعدل الأقل الذي تفصح عنه الشركات إضافة إلى أن الإفصاح عنها له دلالة إحصائية في الحد من إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان حسب ما أشارت النتائج.

إضافة إلى تشجيع الشركات على تطوير برامج لتدريب موظفيها عن أهمية إدارة المخاطر المالية وكيفية التعامل معها وآلية الالتزام بالإفصاح عنها، مما يساهم في بناء ثقافة مجتمع أفضل للتعامل مع المخاطر المالية.

كما يقترح الباحثان تطبيق دراسات أخرى، بإدخال متغيرات معدلة أخرى قد تكون ذات علاقة مثل جودة التدقيق، آليات الحوكمة وغيرها. وأخيراً توصي الدراسة بأهمية رفع مستوى وعي المستثمر في الاعتماد على الإفصاحات المنشورة في التقارير المالية عند اتخاذ قراراته الاستثمارية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، أكرم خليفة محمد. (2021). أثر خصائص الشركات في مستوى الإفصاح عن المخاطر بالتقارير السنوية: دراسة اختبارية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. الفكر المحاسبي. 25(2). 31-1.
- أبو زعيتر، باسل جبر حسن. (2022). أثر حوكمة الشركات على سياسة إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على سوق المال السعودي 2014-2019. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 30(4). 30-1.
- أبو نصار، محمد، وحמידات، جمعة. (2022). معايير المحاسبة والابلاغ المالي الدولي: الجوانب النظرية والعملية. نشر بدعم من الجامعة الأردنية.

- أحمد، عماد محمد رياض. (2021). تحليل العلاقة بين مدى الإفصاح عن المخاطر بالتقارير المالية ومخاطر الشركات وانعكاس ذلك على إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة في سوق الأسهم السعودي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 12 (3). 217-292
- باشا، محمد منصور. (2020). علاقة محاسبة المسؤولية وحكومية الشركات مع إدارة الأرباح. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد، الأردن.
- صالح، أبوالمجد مصطفى. (2020). الإفصاح عن المخاطر وتكلفة رأس المال في الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 4. 393 - 436
- طرفاوي، محي الدين، بلقاسم، قريشي، وشنين، عبد النور. (2020). أهمية حوكمة الشركات في ضبط ممارسة إدارة الأرباح: دراسة تحليلية نقدية. مجلة المحاسبة. التدقيق والمالية. 2(2). 30-39.
- عبد الحميد، اسلام محمد وبكر، محمود فرج. (2022). تحليل أثر الإفصاح والشفافية كمبدأ للحوكمة على إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية. مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية. 6(3). 589-632.
- عبد الفتاح، هبة بشير الطوخي، وعبد السميع، مصطفى سامي. (2022). العلاقة بين القدرة الادارية وجود الإفصاح عن المخاطر وأثرها على الدور التقييمي للمعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية. 4(3). 567-661.
- العراقي، السيد السعيد. (2021). أثر الالتزام بتطبيق معايير التقارير المالية (IFRS) على المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية- للدراسات المحاسبية. 1. 357-426
- علي، عبد الله فرج إمام. (2020). أثر المؤشرات المالية وغير المالية على إدارة الأرباح: الدور المعدل لمستوى التحفظ المحاسبي. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان، الأردن.
- علي، عبد الله فرج إمام، والشيخ، عماد يوسف أحمد أحمد. (2020). أثر المؤشرات المالية وغير المالية على إدارة الأرباح: الدور المعدل لمستوى التحفظ المحاسبي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية. عمان.
- الغندور، محمد مصطفى. (2021). الدور المعدل لآليات حوكمة الشركات في العلاقة بين الإفصاح عن المخاطر ومستوى الاحتفاظ بالنقدية: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية المصرية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. 45(1). 2-72.
- القليطي، ابراهيم عبد المجيد علي. (2019). تأثير الإفصاح عن المخاطر على القيمة السوقية للشركة: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بالبورصة المصرية. مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية. 3(2). 1-73.
- مراد، دعاء يحيى مصطفى محمود، وعلي، إبراهيم محمد، وسويلم، حسن علي محمد. (2020). أثر مستوى الإفصاح عن المخاطر على أسعار وحجم تداول أسهم الشركات في سوق الأوراق المالية المصرية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. 40(3). 549-569
- المساعد، ابتسام سالم فهد، والعكور، سامر محمد حسين. (2021). أثر الإفصاح عن المخاطر المالية في مقاييس الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 56. 173-201.
- المستوفي، حيدر عبد الحسين حميد. (2022). أهمية الإفصاح عن المخاطر خلال دورة حياة المؤسسة المالية. مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية. 5(2). 1640-1664.

ثانياً المراجع بالاجنبية:

- Alm El-Din, M. M., (2021). The impact of Board characteristics on Earnings management practices: evidence from Egypt. مجلة البحوث الادارية. 39(4). 1-14.
- Bufarwa, M., Elamer, A., Ntim, G., Alhares, A., (2020). Gender diversity corporate governance and financial risk disclosure in the UK. International journal of law and management. 62(6). 521-538.
- Carnegie, G. D., Guthrie, J., & Martin-Sardesai, A. (2021). Public universities and impacts of COVID-19 in Australia: Risk disclosures and organisational change. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 35(1), 61–73. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2020-4906>
- Dey, R. K., Hossain, S. Z., and Rezaee, Z., (2018). Financial Risk Disclosure and Financial Attributes among Publicly Traded Manufacturing Companies: Evidence from Bangladesh". Journal of Risk and Financial Management. 11(50). Doi: 10.3390/Jrfm11030050
- Grassa, R., Moumen, N., Hussainey, K., (2021). Do ownership structure affect risk disclosure in Islamic Banks? International evidence. Journal of financial reporting and accounting. 19(3). 369-391.
- Haj-Salem, I., Hussainey, K., (2021). Risk disclosure and corporate cash holdings. Journal of risk financial management 14(7). 1-15.
- IIA. (2004). Code of ethics and standards for the professional practice of internal auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, PP. 1 – 2. (WWW.theiia. org).
- Ilhan, E., Krueger, Ph., Sautner, Z., Starks, L., (2021). Climate Risk Disclosure and Institutional Investors.
- Lassoued, N., Khanchel, I., (2021). Impact of COVID-19 Pandemic on earnings Management: An evidence from Financial Reporting in European Firms. Global Business Review. 1-25. DOI: 10.1177/09721509211053491
- Pappas, K., (2015). Three Essays on Earnings Management: Evidence from the UK. The University of Manchester. Faculty of Humanities. Doctor of Philosophy thesis.



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 (10), Number (3), Jumada Al-akhira 1446, December 2024

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 (10), Number (3), Jumada Al- akhirah 1446, December 2024

Editor in Chief

Prof. Ahmad Ghaleb Alkhresheh

Editorial Staff

Prof. Ibrahim Sabry Al-Arnaout	The World Islamic Science & Education University
Prof. Mahmoud Mubarak Obidat	The World Islamic Science & Education University
Prof. Abdul Raouf Ahmed Bani issa	The World Islamic Science & Education University
Prof. Shaker Alkshali	The World Islamic Science & Education University
Prof. Anas Abdel Wahed Al-Jaber	The World Islamic Science & Education University
Prof. Abdullah Abdul Qadir Qwaider	The World Islamic Science & Education University
Prof. Adnan Obeidat	The World Islamic Science & Education University
Prof. Laila Farouk Abdeen	The World Islamic Science & Education University
Dr. Amer Ahmed Al-Rahaifa	The World Islamic Science & Education University

Advisory Editorial Board

His Excellency Dr. Adel Ahmed Sharkas	Governor of the Central Bank of Jordan
Prof. Abdul Razzaq Qasim Al -Shehadeh	Business College/ Zaytouna University
Prof. Hassan Ali Al -Zoubi	Dean of the College of Business/ Amman Arab University
Prof. Aladdin Muhammad Khalaf	College of Business/ University of Jordan
Prof. Muhammad Sharari Al -Kasasbeh	Computer Department/ Princess Sumaya University for Technology
Prof. Saleh Khalil Al -Oqda	Dean of the Faculty of Finance and Business/ Applied Sciences Private University
Prof. Bassam Salem Abu Karaki	Dean of the Faculty of Finance and Business/ Al - Hussein Bin Talal University

English Language Editor

Dr. Manal Al-Zarieni



Arabic Language Editor

Dr. Dr. Anas Qarqaz

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﴾ [5 :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 Allah's prayers and peace be upon him, said: "The most beloved deeds to Allah Almighty are those that are permanent, even if they are small." Muslim, Sahih Muslim, The Book of Travelers' Prayers and their Shortening, Chapter the Virtue of Constant Work from Night Prayers and others, Hadith no. (218).
- In the case of documenting the Hadiths of the Prophet that were mentioned in the authentic books: the reference is mentioned, then the chapter, then the part, then the page, then the information related to the edition, and in the event that there is a multiplicity of words, or there is more than one reference, this must be indicated, such as: Al-Bukhari included it in the Sahih Mosque... Book: Purification, Chapter: Ablution, No. 2531, Part 1, p. 45.
- In the case of documenting the Hadiths of the Prophet that were not mentioned in the Sahih: here the researcher should mention the degree of the hadith after he extracts it, such as: Al-Hakim authenticated it in Al-Mustadrak (3/33 No. 161), and Ibn Hajar in Al-Fath: (5/211) And Al-Albani in Al-Silsilah: (4/50) No. (550).

1. **Books:** the method of documentation in the list of references is generally in the case of reference to books as follows:

The name of the author or authors starting with the family followed by a comma, followed by the author's first name, followed by the year and placed in parentheses followed by a period. The title of the book is written in the same script. The edition is directly placed in parentheses if there is more than one edition of the book followed by a period, but in the case of the first edition of the book there is no need to mention it. Then the publishing house followed by a period. It is noted in the documentation of books in the list of references, especially in the English language, that the first word of the title of the book begins with a capital letter, then we complete the title with small letters. As for the publishing house, all its words begin with capital letters.

In the case of documentation within the text and in general, a distinction must be made between two cases:

1. The documentation at the end of the sentence is in the following form: (Al-Najjar, 2010, 13), (Alter, 2002, 30), (Laudon & Laudon, 2004), (Dess et al., 2005, 132).
2. The documentation at the beginning of the sentence is as follows: Al-Najjar (2010, 13), Alter (2002, 30), Laudon and Laudon (2004), Dess et al. (2005, 132)

It is noted in documenting the beginning of the sentence in the case of authors that the word "and" is used instead of the symbol & and that the brackets are on the year and the page only. It is also noted that the number following the year indicates the page number that was referenced without the need to put the letter r in Arabic or P. in English.

A. One Author:

Al-Najjar, Fayez Jumaa (2005). Management information systems. Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.

Al-Najjar, Fayez Jumaa (2010). Management Information Systems (3rd Edition). Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.

Alter, Steven (2002). Information systems: The foundation of e-business (4th ed.). Prentice-Hall, Inc.

Documentation if there is no year of publication on the book. If there is no year of publication on the book.

In this case, the word (without) in Arabic, which means without a date, or (n.d.) in English, which means (no date) is placed in parentheses in the place of the year, for example:

Alyan, Ribhi Mustafa (without). Scientific research: its foundations. Its methods, methods, and procedures. International Ideas House.

B. Two authors of a book:

Al-Najjar, Nabil Juma'a, and Al-Najjar, Fayez Juma'a (2004). Computer skills. The modern world of books.

Laudon, Kenneth C., & Laudon, Jane P. (2004). Management information systems: Managing the digital firm (8th ed.). Prentice-Hall International, Inc.

C. Three or more authors of a book:

When documenting in the list of references, the names of up to (20) of the first authors from the total number of authors are placed in the reference list, and if the number exceeds twenty authors, we put in the list the families of the first (19) authors followed by a comma, then three consecutive points ... then the author's family Twenty and then the year in parentheses and we follow documentation as usual.

As for documenting in the text, we include the family of the first author and others in Arabic, and in English et al. The word goes back to Latin and its origin is (et alii-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 Netherlands. *Midwifery*, 29(10), 1122-1128. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2013.07.007>.

It is noted here in the documentation of the list that we put the families as usual and before the authoring group we put & then put the word members in Arabic or the members in English, and we complete the documentation as usual.

D. A research published in an electronic journal without a number doi:

When the research is published in an electronic journal and there is no doi number for it, in this case, the website must be installed in the documentation in the list of references as follows:

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

df 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