



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المِثْقَالُ

لِلْعُلُومِ اِلْقِصَادِيَّةِ وَالْاِدَارِيَّةِ وَتَكْنُولُجِيَا الْمَعْلُومَاتِ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ عَالَمِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ

المجلد الواحد عشر العدد الاول: شوال 1446هـ / نيسان 2025م

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



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المِثْقَالُ

المجلد الواحد عشر العدد الاول: شوال 1446هـ / نيسان 2025م



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 (11), Number (1), Shawwal 1446, April 2025

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



جامعة غزة الإسلامية العالمية

المشقال

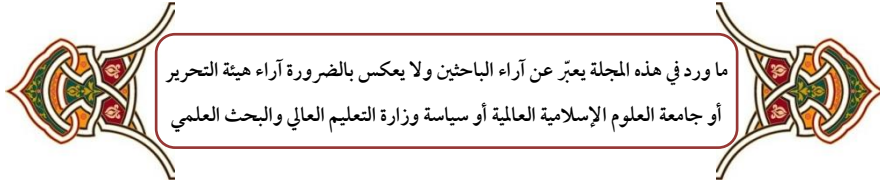
للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية

المجلد الحادي عشر - العدد الأول: شوال 1446 هـ/ نيسان 2025 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 الأقتصادية والأجربة ونحنولولجيا المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

المجلد الحادي عشر - العدد الأول: شوال 1446 هـ / نيسان 2025 م

رئيس هيئة التحرير

أ.م.م. عامر سلامة الملاحة

هيئة تحرير المجالات 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

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

أ.د. إبراهيم صبري الأرناؤوط

أ.د. عبد الرؤوف أحمد بني عيسى

أ.د. محمود مبارك عبيدات

أ.د. شاكر جار 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

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

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

المحرر اللغوي / اللغة الإنجليزية

د. منال الزرعيني

المحرر اللغوي / اللغة العربية

د. أنس قرقر



إخراج العدد

بشار إسماعيل الوريكات

ب



مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية ونظمتها المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

تعريف بالمجلة:

1. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة علمية عالمية محكمة، تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
2. مقر المجلة: جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
3. تصدر المجلة 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 وقيمتها وترسيخها والاعتزاز بها.
3. الإسهام في البناء الحضاري الإنساني، ونشر الدعوة الإسلامية القائمة على الوسطية والاعتدال.
4. المعالجة العلمية لقضايا العصر ومشكلاته.

دائرة اهتمام المجلة:

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

شروط النشر:

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

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

طريقة التوثيق:

Documentation in the body of the manuscript

تعتمد المجلة نظام جمعية علماء النفس الأمريكية، الذي يعتمد على التوثيق بعد انتهاء النص المقطس 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 متبوعاً بنقطتين ثم رقم الآية في النص، وتنسخ الآية الكريمة بخط المصحف العثماني بين قوسين مزهرين ويوضع بعدها التوثيق.

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

ثانياً: السنة النبوية

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

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

- في حالة توثيق الأحاديث النبوية التي لم يرد ذكرها في الصحاح: هنا ينبغي أن يذكر الباحث درجة الحديث بعد أن يقوم 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 & (Dess et al., 2005, 132), Laudon, 2004).

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

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

أ. مؤلف واحد: One Author

النجار، فايز جمعة (2005). نظم المعلومات الإدارية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
النجار، فايز جمعة (2010). نظم المعلومات الإدارية (ط3). دار الحامد للنشر والتوزيع.

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

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: 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: 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 ونتابع التوثيق كالمعتاد.

أما عند التوثيق في النص فإننا نضع عائلة المؤلف الأول وكلمة (آخرون) بالعربية، وبالإنجليزية et al. وتعود الكلمة إلى اللاتينية وأصلها (et alii) وتعني وآخرون.

الحميدي، نجم عبد الله، السامرائي، سلوى أمين، والعبيد، عبد الرحمن (2005). *نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر*. دار وائل للنشر.

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

Translated book: 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 نثبت سنة التأليف الأصلية وسنة الترجمة في التوثيق داخل النص وبالشكل الآتي:
1989/1983، كما يتم تثبيتها داخل قائمة المراجع بالشكل الآتي: (سنة النشر الأصلية 1983)

Book without author or editor (institution): كتاب دون مؤلف أو مُحَرَّر (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 طبعات رقمية).

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

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

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

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

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

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

توضع كلمة (في) باللغة العربية، أو (in) باللغة الإنجليزية، ويتبعها اسم المُحرَّر أو المُحرِّرون 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 يستطع الباحث الوصول إلى كتاب الأعرجي لعدم توفره، فكيف يتم توثيق ذلك:

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

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

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

رابعاً: المجلات العلمية Scientific Journals

وتكون طريقة التوثيق في قائمة المراجع عموماً بالشكل التالي:

- اسم الباحث، أو أسماء الباحثين بدءاً من اسم العائلة، متبوعاً بفاصلة، يليه الاسم الأول للباحث، متبوعاً بالسنة وتوضع بين قوسين متبوعة بنقطة. إذ نتعامل مع أسماء الباحثين بالطريقة نفسها التي تعاملنا بها في توثيق الكتب.
- إذا زاد عدد الباحثين عن عشرين فإننا نضع في القائمة عائلات أول (19) باحث يتبعها فاصلة، ثم ثلاث نقاط متتالية ... ثم عائلة الباحث العشرين ثم السنة بين قوسين ونتابع التوثيق كالمعتاد.
- عنوان المقالة متبوعاً بنقطة، مع ملاحظة أن تبدأ الكلمة الأولى من العنوان فقط بحرف كبير (Capital) ثم نكمل كلمات العنوان بأحرف صغيرة (Small) عندما يكون المرجع باللغة الإنجليزية.
- اسم المجلة ويكون بخط مائل. مع ملاحظة أن كلمات اسم المجلة تبدأ جميع كلماتها بأحرف كبيرة (Capital) عندما يكون المرجع باللغة الإنجليزية.
- المجلد (Vol.) والعدد (No.) وقد نجد بدل العدد الإصدار (Issue) حيث يوضع أولاً رقم المجلد (Vol.) بخط مائل، يليه مباشرة بين قوسين رقم العدد أو الإصدار متبوعاً بفاصلة، ولا داعي لذكر كلمة مجلد أو عدد أو إصدار، إذ تكتب مباشرة بالشكل الآتي: عند التوثيق بالعربية 3(4) وتعني المجلد 3 والعدد 4 مع التأكيد أن رقم المجلد تكتب بخط مائل.
- الصفحات التي احتلها البحث في المجلة متبوعة بنقطة في حال انتهاء التوثيق.
- معرف الوثيقة الرقمي ويكتب كاملاً دون اختصار، مع ملاحظة عدم وضع نقطة في نهايته حتى لا تتداخل مع معرف الوثيقة الرقمي وبالشكل التالي:
<http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n6p70>

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

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

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

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

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

Al-Hayaly, Mohammad, & Alnajjar, Faye (2016). Knowledge management process and their impact on organization performance, the adoption-balanced scorecard: The moderating role of quality assurance standards: An applied study on private Jordanian universities. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 70-86. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n6p70>

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

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 6 5600230)

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

موقع الجامعة الإلكتروني: www.wise.edu.jo

المحتويات

الصفحات	عنوان البحث	الباحث/ الباحثون
49-13	أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي: في البنك الأهلي الأردني	صلاح صوان الشرفات أ.د محمد سليم الشورة
77-51	أثر دوران الرئيس التنفيذي في ممارسات إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية والخدمية في بورصة عمان	د. بسام خليل بقليلة
116-79	أثر السعة الاستيعابية في السيادة الاستراتيجية لدى شركات التأمين الأردنية	أيمن سليمان جرار د. خالد محمود الشوا بكة
150-117	أثر القيادة الريادية في النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن	د. وائل عبد الفتاح الصرايرة
183-151	نظرية الاقتصاد السلوكي والوعي الادخاري مدخل إسلامي بالتطبيق على الاقتصاد الأردني	د. مريم ياسر الحوراني أ.د ياسر عبد الكريم الحوراني
220-185	أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمناعة المنظمة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن	روعة عدنان مرعي أ.د فايز جمعة النجار
255-221	أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية	د. محمد ثلجي الشبلي
297-257	أثر أتمتة الإجراءات الضريبية في أداء المدقق الضريبي في المملكة الأردنية الهاشمية	أسيل سالم النسور د. أكرم يوسف النجدواوي

أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي: في البنك الأهلي الأردني

أ.د محمد سليم الشورة**

صلاح صوان الشرفات*

تاريخ قبول البحث: 2022/11/23م

تاريخ وصول البحث: 2023/9/19م

الملخص

هدفت الدراسة للإستكشاف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توظيف الاستبانة، واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومُعامل الانحدار المتعدد، وبرنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، استخدمت العينة العشوائية الطبقية التناسبية وتكونت من جميع العاملين في فروع البنك الأهلي الأردني وبلغت (199) موظفاً وتم استرداد (187) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها على الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنك الأهلي الأردني، وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل وتدريب المديرين في البنك من خلال عقد دورات تعنى بتدريب القادة ليكونوا أكثر فعالية في تحقيق أهداف البنك وأكثر قدرة على التأثير على الموظفين، والمساهمة في زيادة معدلات مشاركة الموظفين في عملهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الاندماج الوظيفي، البنك الأهلي الأردني.

* باحث.

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

The Impact of Transformational Leadership in Work

Engagement at the Jordan Ahli Bank

ABSTRACT

The study aimed to explore how the dimensions of Transformational Leadership (TL) (ideal influence, intellectual stimulation, inspirational stimulation, and individual considerations) impact Work Engagement (WE) dimensions (Vigor, dedication, and absorption) at Jordan Ahli Bank. The descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of the study by using a questionnaire as well as a few statistical procedures such as means, standard deviations, Pearson correlation coefficients, multiple regression analysis, and SPSS for data analysis and hypothesis test. A survey approach based on a questionnaire was employed and a proportional stratified random sample was used. Data from 199 of Jordan Ahli Bank employees were gathered and data from 187 of them were analyzed.

The results of the study revealed that transformational leadership has a positive impact with a statistical significance at a significant level of (α 0.05) in its dimensions on the Work engagement with its combined dimensions in the Jordan Ahli Bank. The study recommended the necessity of qualifying and training managers in the investigated bank to be more effective in achieving the bank's objectives and more able to influence employees and contribute to increasing the rates of employee engagement in their work.

Keywords: Transformational leadership; Work engagement; Jordan Ahli Bank.

المقدمة:

تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة في بيئة الأعمال سواء الداخلية أو الخارجية تغييرات كبيرة ومستمرة، ويتوجب عليها مراعاة هذا الأمر في الطريقة التي تدير فيها العاملين باعتبار أن المورد البشري من أهم موارد المنظمة الذي يُعتمد عليه في استمراريته وتفوقها، وفي الوقت نفسه تعتبر القيادة ذات دور حاسم؛ لأن وجهات النظر ومواقف الأفراد للتكيف والتغيير تعتمد على أسلوب القيادة في المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمات الفهم التام لاحتياجات العاملين وأنماط القيادة للمديرين.

فالقيادة التحويلية تؤثر بشكلٍ واسعٍ على الأفراد أو المجموعات بهدف إحداث تغيير وتحويل المنظمة بأكملها من خلال سلوكها، مما يمكنهم من النمو شخصياً ومهنياً ويعزز رضاهم وبالتالي ينعكس على حميتهم وإخلاصهم لوظائفهم ويقودهم إلى اندماجهم الوظيفي (Khan et al., 2020)، فالقيادة هي التي يمكن أن تحدث فرقاً خلال الأوقات الصعبة.

كما أن البحث عن رأس المال البشري يعدّ استراتيجية حاسمة لأي منظمة لاكتساب قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال سريعة التغير، وذلك بسبب المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون. (Nienaber & Martins, 2016, 8) لذا يستوجب على الإدارة أن تهتم بالمورد البشري لديها وتعمل على توفير بيئة عمل إيجابية للعاملين وشعورهم بالنشاط والحيوية بإتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية والتفاني الانهماك في أداء أعمالهم بشكل أفضل فهي تعكس مستوى اندماج العاملين بعملهم (الجاف وفائق، 2019). والبنوك التجارية كغيرها من المنظمات تعاني من ضغوط العمل الناتج عن الكم الكبير من المعاملات والخدمات التي تقدمها للعملاء، فالعاملين فيها بحاجة إلى الانتباه لاحتياجاتهم ومعرفة ضغوط العمل التي تواجههم والتعامل معها بممارسات إدارية سليمة من قبل قادتهم تمكّنهم من تحقيق الرغبة في العمل التي تقودهم لتحقيق الأهداف والنمو المطلوب.

1.1 أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية: يعدّ مفهوم القيادة التحويلية بأبعادها من المواضيع الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال، فممارسات القيادة التحويلية من قبل القادة والمديرين تشكّل نقطة تحوّل في حياة المنظمات وتعكس سلوكاً مؤثراً على العاملين يقودهم إلى تحقيق نتائج إيجابية ومستويات عالية من الأداء، كما يعدّ الاندماج الوظيفي من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث

يعتبر مفهوم الاندماج الوظيفي جانباً مهماً بالنسبة للعاملين وارتباطهم بمنظمتهم وشعورهم بالإيجابية والاستقرار الوظيفي.

2. الأهمية العملية: تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من أهمية البيئة البحثية التي تم إعداد الدراسة فيها، وإمكانية استفادة البنك الأهلي الأردني من التوصيات التي سيتم التوصل إليها فيما يتعلق بمفهوم القيادة التحويلية والممارسات المتعلقة بها ودورها في تحقيق الاندماج الوظيفي لموظفيها. كما يعتبر قطاع البنوك ذا أهمية في التنمية الاقتصادية للمملكة الأردنية الهاشمية، والبنوك التجارية الأردنية جزء من هذا القطاع الذي يعتبر من الركائز الداعمة لاقتصاد المملكة من خلال تعزيز الاستقرار وتحسين النمو الاقتصادي (تقرير الاستقرار المالي لعام 2021/ البنك المركزي الأردني).

2.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية لاستكشاف أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنك الأهلي الأردني من خلال:

1. التعرف إلى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها في البنك الأهلي الأردني.
2. التعرف إلى الأهمية النسبية للاندماج الوظيفي بأبعاده في البنك الأهلي الأردني.
3. التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنك الأهلي الأردني.

3.1 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الاندماج الوظيفي لدى العاملين في البنك الأهلي الأردني، فالقطاع المصرفي يواجه تحديات عديدة ويقتضي زيادة تحفيز اندماج العاملين فيه والبحث عن الأساليب والآليات المناسبة لذلك، بشكل عام أشار (Khan et al, 2021) أن تقرير المسح العالمي لمؤشر تفاعل الموظفين (2018) الذي أجرته شركة Effectory International التي تتكون من (18000) مشارك في (56) دولة حول العالم أظهر أن مستويات إلزام الموظفين واندماجهم لا تزال (30٪) أو أقل، تعكس هذه النتائج أن المنظمات لا تستخدم قدرًا كبيراً من المواهب الحالية بسبب الافتقار إلى القيادة الفعالة وبالتالي فشلت في عمليات اندماج الموظفين. وهذا يستوجب قيادة واعية تدرك هذه الأهمية لكي تحقق الاندماج الوظيفي لموظفيها في أعمالهم من خلال ممارسات قيادية وأساليب وآليات ذات تأثير يضمن لها تحقيق هذا الاندماج الذي قد يتمثل بالقيادة التحويلية

كإحدى ممارسات هذه القيادة التي من الممكن أن تحدث فرقاً. ومن أجل ذلك تم البحث في العوامل الهامة التي من الممكن أن تؤثر على اندماج العاملين وكان الخيار الأمثل من وجهة نظر الباحثين هو مدى ممارسة القيادة التحويلية في البنك المبحوث.

4.1 أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها في البنك الأهلي الأردني؟
2. ما مستوى الأهمية النسبية للاندماج الوظيفي بأبعاده في البنك الأهلي الأردني؟
3. ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة في البنك الأهلي الأردني؟

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني.

الفرضية الفرعية الثانية: Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني.

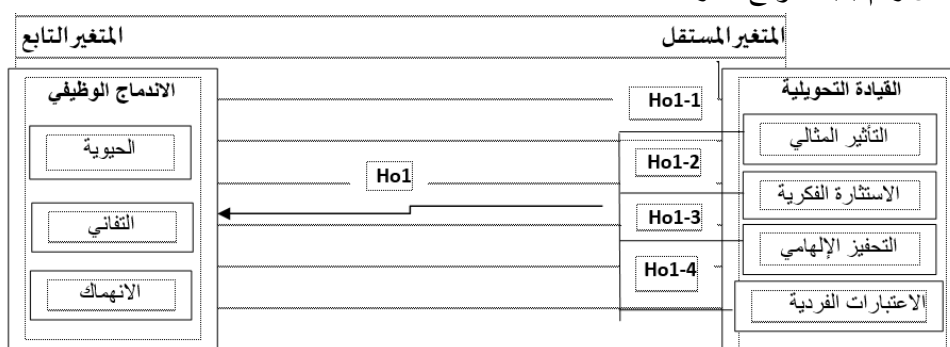
الفرضية الفرعية الثالثة: Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني.

الفرضية الفرعية الرابعة: Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني.

6.1 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1) الى أنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وابعاد كل متغير بالإضافة الى المراجع التي تم الاعتماد عليها.

شكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: تصميم الباحثين بالاعتماد على المراجع التالية:

المتغير المستقل: (محمد وآخرون، 2022؛ فوزي، 2022، 2019؛ أقطي، 2018؛ مراد، 2018، دواني، 2017)

Bass, 2015؛ East, 2019؛ Milhem et al., 2019؛ Nguenet et al., 2019؛ (Khan et al., 2020

المتغير التابع: (خريبه وأبو الحسن، 2022؛ الجاف وفائق، 2019؛ عبد المطلب، 2018)

: Jaya & Ariyanto, 2021؛ George et al., 2022؛ (Caldwell & Andersson, 2022

Ronan & Christine, 2019؛ Abu Bakar et al., 2018؛ Harunavamwe et al., 2020

2. الدراسات السابقة:

1.2 الدراسات في البيئة العربية:

دراسة (Hayet et al., 2022): هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في تحسين الأداء الوظيفي في الوكالة الوطنية للتشغيل بالجزائر، واستخدمت المنهج الوصفي، تم الاعتماد على تحليل جميع البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية بما في ذلك الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v 25). وتكونت عينة الدراسة من (226) موظفا. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية في أبعادها لا تؤثر على الأداء الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة، سبب هذه النتيجة

يعود إلى عدم اهتمام المسؤولين بالقدرات والكفاءات الفردية مما أضعف روح الإبداع الإداري وحجم المبادرات الشخصية ومستوى الأداء، وفعالية الأداء وكفاءته في المنظمة المدروسة. دراسة شاهين (2022): بحثت الدراسة في أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على إدارة التغيير بوجود المتغير الوسيط للرشاقة التنظيمية في شركات الأدوية في مصر، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (384) موظفاً، وقد تم تحليل تلك البيانات بالبرامج الإحصائية (spss)، أشارت النتائج إلى توافر كل من أبعاد الدراسة لدى المديرين بدرجة متوسطة، أيضاً وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد إدارة التغيير أي أنه بارتفاع مستوى القيادة التحويلية يرتفع مستوى ممارسة إدارة التغيير، وكذلك وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها وإدارة التغيير بأبعادها.

دراسة فوزي (2022): كان هدف الدراسة البحث في العلاقة ما بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) والإبداع المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في العراق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الأساليب الإحصائية كما استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وكانت العينة قصديه مكونة من (40) فرداً ضمت مديري الأقسام والشعب في الشركة المبحوثة، كشفت النتائج عن وجود علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد وخصائص وسمات القيادة التحويلية والإبداع المنظمي، مما يعني أن القيادات الإدارية في الشركة تمتلك خصائص وسمات القيادة التحويلية المرتفعة هذا بدوره سيساهم في تحقيق أفضل المستويات من الإبداع المنظمي وبالتالي إيجاد قيمة مضافة وتحقيق ميزة.

دراسة (Abou Saleh and Baroudi 2021): هدفت الدراسة للتحقيق في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانتماء) في بنك عودة في لبنان. استخدمت الدراسة نهجاً نوعياً، تم جمع البيانات باستخدام المقابلات ومراجعات المستندات، وتكونت عينة الدراسة من (30) موظف من مختلف الإدارات والفروع، كما استخدمت التحليل الإحصائي الوصفي، تظهر النتائج أن ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركات في البنك خلقت عقلية رعاية جماعية وفرت للموظفين الدعم الذي يحتاجون إليه للنمو على الصعيدين الشخصي والمهني وشعوروا بالهدف لإحداث تغيير إيجابي في كل ما يفعلونه على أساس الشعور القوي بالمسؤولية والمسائلة.

دراسة (Alola and Alafeshat (2021) : هدفت الدراسة للبحث في أهمية ممارسات الموارد البشرية (الاختيار والتوظيف) و(التدريب والتطوير) على الأداء التنظيمي بوجود الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) كمتغير وسيط في شركات الطيران الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، تم جمع (277) استجابة من الاستبانات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية في برنامج SPSS، تشير النتائج إلى أن الاختيار والتوظيف والتدريب المناسبين لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي للشركات المبحوثة، أيضاً يظهر للانندماج الوظيفي دور وسيط في متغيرات النموذج، وأنه عندما يكون هناك اختيار وتوظيف دقيق وجيد بالإضافة إلى التدريب والتطوير المناسبين سيكون الموظفون على استعداد للمساهمة بحصتهم لبقاء في المنظمة والعمل من أجل النجاح التنظيمي، كما أن نجاح المنظمة يزيد من رضا الموظفين والانندماج الوظيفي.

دراسة (Milhem et al. (2019) : تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد التأثير السببي للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) المدركة في اندماج الموظف بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) من خلال الدور الوسيط للذكاء العاطفي للقائد في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، طبقت الدراسة نهج البحث الكمي، تم توزيع (450) استبانة على عينات عشوائية بسيطة للموظفين المستهدفين وبلغ عدد الاستبانات المستردة (348)، وتم استخدام التحليل (AMOS 21 IBM SPSS)، تظهر النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير على اندماج الموظف في دور الوسيط للذكاء العاطفي، وتشير نتائج إلى أنه بالنسبة للقادة الذين يظهرون سلوك القيادة التحويلية للعاطفة والاستثارة الإلهامية والتحفيز يكونون أكثر ملاءمة لانندماج الموظفين في مكان العمل، من الناحية النظرية، ساهمت هذه الدراسة التجريبية في المعرفة الجديدة حول التأثيرات الوسيطة الفريدة للذكاء العاطفي للقائد في العلاقة بين القيادة التحويلية وانندماج الموظفين في منطقة الشرق الأوسط.

2.2 الدراسات في البيئة الاجنبية

دراسة (Hinojosa-López (2022) : هدفت الدراسة لتحليل العلاقة بين الجودة في عوامل العمل والانندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) من خلال الدور وسيط للرضا الوظيفي، تم استخدام المنهج الكمي، وتكونت العينة من (234) موظفًا في في البنوك التجارية الواقعة في شمال وسط المكسيك، تم تحليل البيانات باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية،

أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي له دور وسيط كامل بين الجودة في عوامل العمل والاندماج الوظيفي، وتشير الأدلة إلى أن الجودة في عوامل العمل هي سابقة من العمل في القطاع المصرفي وهي المحرك المباشر للاندماج الوظيفي، ولكن الاندماج سيزداد عندما يكون موظفو البنوك راضين أيضاً عن وظائفهم.

دراسة (Zahra et al. (2022): كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كانت الشخصية الاستباقية لموظفي البنك الباكستاني قد أثرت على الأداء الوظيفي، أيضاً الكشف عن الدور الوسيط للاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك)، تم الحصول على إجمالي (315) إجابة من الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي تم اختبارها في الإصدار 3. من SmartPLS، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الشخصية الاستباقية والأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي، تقدم نتائج الدراسة بعض الأفكار المفيدة في القطاع المصرفي حيث يجب اعتبار الشخصية الاستباقية كأحد التصرفات الضرورية التي يجب تقييمها في قرارات التوظيف.

دراسة (Garg et al. (2022): الغرض من الدراسة هو فحص العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) للمديرين وسلوك العمل المبتكر للعاملين من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط، تم استخدام منهجية المسح وجمع البيانات من العينة البالغ عددها (203) من العاملين في فروع البنوك العامة والخاصة في دلهي / الهند، تشير النتائج أن اعتماد أسلوب القيادة التحويلية يمكن المديرين من تشجيع سلوك العمل المبتكر للعاملين، وتوسط التمكين النفسي جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر للعاملين، كما وجدت أيضاً أن العمل تحت إشراف مدير يظهر سلوك القيادة التحويلية يمكن أن يجعل العاملين أكثر تمكيناً نفسياً، مما يؤدي إلى سلوك عمل مبتكر أعلى.

دراسة (Wang (2022): هدفت الدراسة للربط بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) والدعم التنظيمي المتصور على الإبداع والأداء والدور الوسيط للالتزام التنظيمي الفعال في الفنادق السياحية في تايوان، تكونت عينة الدراسة من (362) موظف، تم جمع البيانات من (18) فندقاً وإجراء نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام (362) ثنائياً من الموظفين والمشرفين، أشارت النتائج إلى أن كلاً من

القادة التحويليين وتصور الموظفين للدعم التنظيمي في الفنادق يمكن أن يعزز بشكل فعال الالتزام التنظيمي العاطفي للموظفين والإبداع والأداء.

دراسة (Khan et al. (2021): تهدف الدراسة إلى تحديد أبعاد القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في اندماج العاملين بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) بوجود الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في البنوك الخاصة داخل حدود Khyber Pakhtunkhwa (KPK) / باكستان، تم استخدام منهج المسح الشامل لجمع البيانات، مجتمع الدراسة تكوّن من الموظفون العاملون في تلك البنوك، تم جمع البيانات من إجمالي (15) مصرفاً خاصاً، واستخدام طريقة العينات العشوائية حيث تكونت من (270) موظف، تم اختيار منهج التحليل (SPSS 21). أظهرت نتائج الدراسة أنه بعد دمج متغير الوسيط للذكاء العاطفي بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فإنه يفي بشروط التحليل الوسيط، لذلك يمكن القول: إن الذكاء العاطفي يتوسط بقوة ويعزز العلاقة بينهما بشكل كبير، لذلك يفترض أن هناك حاجة ماسة لإضافة متغير وسيط جديد آخر للذكاء العاطفي للقائد إلى نموذج أبعاد القيادة التحويلية وسمات اندماج الموظفين.

دراسة (Khalid et al. (2021) : تهدف الدراسة إلى تقييم كيف يمكن للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) أن تزيد من الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في اندماج العاملين مما يقنعهم بالبقاء في مؤسساتهم وكيف تتوقف هذه العلاقة على المتغير المعدّل خصائص الوظيفة، تم توزيع الاستبانات على الموظفين العاملين في المؤسسات الباكستانية المختلفة من ثلاثة قطاعات بما في ذلك التعليم والبنوك وقطاع الأدوية التي بلغت (30) منظمة، تكونت عينة الدراسة من (328) موظفاً، تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، أظهرت النتائج وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية لتشكيل الاندماج الوظيفي، وأيدت النتائج دور خصائص الوظيفة كمعدّل في وصف العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، حيث يحفز القادة التحويليون الموظفين على العمل معاً بأسلوب إنتاجي في ظروف العمل الصعبة.

3. الإطار النظري:

1.3 القيادة التحويلية:

1.1.3 مفهوم القيادة التحويلية:

تعدّ القيادة من أهم أجزاء العمليات الإدارية التي تحدث في المنظمات وذلك بسبب تأثيرها المباشر إيجاباً أو سلباً، وتعتبر من أكثر العمليات التي تؤثر على الروح المعنوية للأفراد وتحفيزهم مما ينعكس على رضاهم الوظيفي واندماجهم بالعمل وأدائهم (الشمري وسلطان، 2018).
فايزة وسحيمي (2016، 73) عبّرا عن مفهوم القيادة التحويلية بامتلاك القائد لقدرات تمكّنه من إدراك حاجة المنظمة للتغيير ووضع الرؤية والأهداف الأساسية لتحقيق ذلك. وتمثّل العملية التي يقوم بها القائد بتنشيط المرؤوسين ودفعهم من أجل تحقيق الأهداف في المنظمات وذلك من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية بهدف أن يصل هؤلاء المرؤوسين إلى مراتب القادة، فهي على الأغلب عملية ثنائية مشتركة تقوم على تعاون مشترك ما بين القادة والمرؤوسين للنهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Burns, 1978, 20). وقد وصفها (Demirtas, 2020, 85) بأنها تأثير القائد على الفئة المستهدفة، بهدف أن تؤدي أداءً يفوق المتوقع نتيجة الجمع بين الحب والاحترام والثقة والشعور بالاندماج مع الدافع للعمل، ويمكن للقائد أن يغيّر العاملين من خلال زيادة الوعي بمعنى وأهمية العمل، وغرس فكرة جعل مصالح المنظمة قبل مصالحهم الخاصة.

أما عند النظر إليها من جانب آخر فنجد أنها تتمثل في عملية كيفية التعامل مع الأفراد في المنظمات وقيادتهم لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة المتاحة وبهذا تم تعريفها على أنها "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة" (Bass, 2015, 22). وتتميز في كيفية التعامل مع الآخرين والتأثير عليهم والتأثر بهم في تحقيق هدف أو عملية، ويظهر ذلك من خلال التواصل المباشر والمستمر ما بين القائد والعاملين وسلوك القائد في إحداث عملية التأثير عليهم والنتيجة التي يسعى لتحقيقها (East, 2019, 3). من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة يمكن تعريفها على أنها تلك السمات والسلوك الذي يتصف به القائد للتأثير في العاملين والاهتمام بهم وإلهامهم وتكوين روابط بينهم بحيث تزيد من دافعيتهم وتحفيزهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

2.3 أبعاد القيادة التحويلية:

التأثير المثالي:

حورية ويوسف (2018) عرّفت التأثير المثالي على أنه "سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات

التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي". وهذا ما أكدته (أقطي، 2018، 37) أن التأثير المثالي هو قدرة القائد التحويلي على اكتساب احترام العاملين محاولاً أن يرسم لشخصيته بأن يكون أنموذجاً وقدوة لهم، وهذا الاحترام يتم اكتسابه من خلال المواقف المختلفة والمتعددة. فالتأثير المثالي "يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي" (الحسيني، والشكري، 2015، 62). وبنفس السياق ذكر (فوزي، 2022) التأثير المثالي للقائد هو "أن يكون القائد محل ثقة واهتمام كبيرين من قبل المرؤوسين تؤهله لتطوير رؤى وسلوكيات مشتركة وبناء علاقات تقوم على الثقة والتقدير".

ويعتبر بُعد التأثير المثالي من أهم مكونات القيادة التحويلية فهو العامل الأكثر تأثيراً في الرضا عن القائد، لأن القائد يعتبر الأنموذج الذي يحتذى به للسلوك الأخلاقي لكسب الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين، بسبب امتلاكه لصفات كاريزمية تدفعهم للاستجابة لتوجيهاته (حسانين والسراج، 2022). مما سبق يمكن تعريف التأثير المثالي على أنه ذلك التأثير الذي يتمثل بشخصية القائد جاعلاً منه قدوة لمرؤوسيه من خلال السلوك والقيم الأخلاقية التي يبديها.

الاستثارة الفكرية:

محمد وآخرون (2022) رأوا أن الاستثارة الفكرية عبارة عن "قدرة القائد على تشجيع التابعين للقيام بعملية عصف ذهني لحل المشكلات بشكل مبتكر من خلال التوجه بأفكارهم حتى يصبح لديهم قناعة كاملة بالتغيير". فهي تقوم بتحفيز العاملين للتفكير خارج الصندوق وبطرق خلاقة وإبداعية، وترتبط بشكل إيجابي بإبداع العاملين والذي يظهر في شكل ثقة المرؤوس، حيث يثق القادة في قدرات العاملين وتقدير مساهماتهم في الأعمال التي يقوموا بها بالمنظمة (Khalid et al., 2021). وأن يعي العاملين المعوقات والمشاكل المتعلقة بالعمل وكيفية تقديم الحلول المناسبة لها وبناءاً عليه يمكن تعريفها على أنها "تركيز القائد على مساهمات الآخرين من خلال خلق الوعي لديهم بمشكلات العمل والحلول الممكنة المتاحة أمامهم" (فايزة وسحيمي، 2016، 74).

فعندما يتمكن القادة التحويليون من إثارة وعي العاملين بالمعوقات والمشكلات المشتركة التي تواجههم في المنظمة هنا تحدث الاستثارة الفكرية (دواني، 2017، 142). وقد أكد (إسماعيل، 2020) أن القادة التحويليون يدعمون المداخل الخلاقة في إنجاز العمل وتعزيز الأفكار

الإبداعية، ولا يعتمدون في ترويجهم للتشجيع الإبداعي على الإنتقاد الهدام لأخطاء العاملين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل التي يواجهونها، وبالتالي خلق المناخ الذي يشعر فيه العاملون بالأمان عند تقديم تلك الأفكار الجديدة، وإن هذا المناخ يزيد شعور العاملين بمعنى وقيمة العمل الذي يؤدونه. فالقادة يتمتعون بمستويات عالية جداً من القوة المرجعية، وبعض هذه القوة تأتي من الحاجة إلى التأثير على الآخرين وإلهامهم للتفكير بطريقة إبداعية للمصلحة العامة (Zehndorfer, 2021, 131). فالهدف من الاستثارة الفكرية هو تطوير وتمكين العاملين وتدريبهم على تحدي معتقداتهم ومعاييرهم الراسخة لتعزيز الإبداع، فالقائد يحاول جاهداً نحو تطوير عقلية مستقلة للعاملين لتعزيز الرضا الوظيفي للموظف وإنتاجيته في العمل (Khan et al., 2020). ويمكن تعريف الاستثارة الفكرية على أنها قدرة القائد على تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار والتفكير في المشكلات بطرق وأساليب جديدة بهدف إحداث التغيير في التفكير.

التخفيف الإلهامي:

التحفيز الإلهامي هو سلوكيات القائد عندما يحاول التعبير عن أهمية الأهداف المرجو تحقيقها بطرق بسيطة، ويبلغ مستوى عالٍ من التوقعات ويزود العاملين بعمل هادف وملء بالتحديات التي يعبر عنها برؤية جذابة وملهمة للعاملين (Hassan et al., 2019). كما يعني "قيام القائد بإثارة مشاعر المرؤوسين وعواطفهم، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهود في العمل من خلال تصرفاته وسلوكياته التي تنتقل إلى المرؤوسين" (الريميدي وطالحي، 2019). ويراہ (Wiltshire et al., 2018, 10) بأنه قدرة القادة التحويليين على إلهام وتحفيز العاملين وتزويدهم برؤية وجعلهم يؤمنون بقدرتهم على تحقيق تلك الرؤية، كما أنهم يقوموا بنقل التوقعات العالية للعاملين ويشجعونهم على التطلع إلى الأداء العالي. فهو بشكل أساسي يتضمن تحفيز القائد للعاملين على التفكير في القضايا والمشاكل بأنفسهم، وبالتالي تطوير قدراتهم الخاصة، وكذلك يمثل الجهود المبذولة ليكون العاملون مبدعين ومبتكرين من خلال التشكيك في التوقعات، وإعادة صياغة الصعوبات والفكرة الجديدة الوشيكة (Reza, 2019). فأساس القيادة التحويلية هو الترويج لرؤية متسقة ورسالة ومجموعة من القيم بين العاملين، وهذا يتطلب أن تكون رؤية القادة التحويليين مقنعة بشكل كبير لدرجة أنهم يعرفون ما يريدون من كل تفاعل، فالقادة يعملون على توجيه العاملين من خلال تزويدهم بشعور من المعنى والتحدى والعمل بحماس وتفاؤل لتعزيز روح العمل الجماعي والالتزام (Uys & Webber-Youngman, 2021, 32). مما سبق يمكن

تعريف التحفيز الإلهامي بأنه قدرة المدير في القائد على إلهام الموظفين وتشجيعهم لبذل المزيد من الجهد لإنجاز أهداف أعلى من التوقعات المحددة.
الاعتبارات الفردية:

Nuel et al. (2021) عرّف الإعتبارات الفردية على أنها "الدرجة التي يقدّم بها القادة الدعم والتشجيع والتدريب للمرؤوسين" كما أن القائد التحويلي يدرك الفروق الفردية بين الأفراد داخل المنظمة فيما يتعلق بالاحتياجات والرغبات للعاملين ويولي اهتماماً خاصاً لكل حاجة فردية. وتشير الاعتبارات الفردية إلى "مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها إعطاء اهتمام شخصي لكل فرد على حده، والتعرّف على مستوى حاجاته ورغباته مع مراعاة الفروق بينهم عند إشباع هذه الرغبات"، وتعني اهتمام القائد الشخصي بالتابعين، فالقائد يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحلّلها ويتنبأ بها (عمار وسراقي، 2018)، ويتجسد ذلك من خلال التدريب وتقديم المشورة، والتدريس والتطوير، وتحديد وتقييم مساهمات كل فرد والاستماع لهم باهتمام (Yucel, 2021).

من وجهة نظر محمود وآخرين (2019) يرون أن الاعتبارات الفردية بالإضافة إلى الاهتمامات الشخصية من قبل القائد لكل فرد إلا أنه لابد من العمل على مبدأ تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة، وقد عرّفها "أن يعطي القائد التحويلي لكل فرد لديه ما يستحقه من الاعتبار والتقدير أيّاً كانت وظيفة هذا الفرد أو دوره في التنظيم، كما أنه يعمل بمبدأ تكافؤ الفرص لجميع المرؤوسين ومراعاة الإحتياجات والرغبات لكل فرد بشكل مستقل". وأن يعمل القائد على تطوير العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم ونموهم، ويكون لهم كمدرب وصديق وموجه وقائد وناصح، مهتماً بجميع النواحي الشخصية لكل فرد منهم، ساعياً لإيجاد فرص جديدة من أجل تعليمهم، أخذاً بالاعتبار الفروق الفردية لديهم فيما يتعلق بحاجاتهم ورغباتهم، ومستمعاً جيداً لهم ويمنحهم الثقة والاطمئنان (النسور، 2021، 93-97). مما سبق يمكن تعريفها بأنها ذلك السلوك الذي يظهر في القائد بإيلاء الاهتمام بالمرؤوسين كلّ على حدة مع مراعات الفروقات الفردية لديهم لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بما يتوافق مع أوضاعهم.

3.3 الاندماج الوظيفي:

1.3.3 مفهوم الاندماج الوظيفي:

في أواخر القرن العشرين ظهر مفهوم الاندماج الوظيفي وبدأ الاهتمام به من قبل العلماء والباحثين حتى أصبح أحد أهم المواضيع للباحثين المختصين في الموارد البشرية وباحثي السلوك التنظيمي، اندماج الموظفين يمكن أن يكون أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمة نظراً لارتباطه الواضح بمعنويات الموظفين.

لا يوجد تعريف واحد لاندماج الموظف، ولكن هناك اتفاق واسع على أنه التزام عاطفي تجاه عمل الفرد واستعداده لتقديم أفضل ما لديه في العمل (Peters, 2019, 9). فمن منظور (Caldwell and Andersson, 2021, 6) يعدّ الاندماج الوظيفي سلوكاً يعكس المستوى الأمثل لثقة العامل، والالتزام والتفاني والإنجازات التي يتم تحقيقها عندما ينشئ المديرون والقيادة علاقات شخصية وبرامج وأنظمة متوافقة وثقافات المنظمة التي تمكّن وتطوّر وتشرك العاملين كشركاء في تحقيق أهداف مؤسساتهم. ومن زاوية أخرى يشير (Al-Ghazal, 2020) إلى الاندماج الوظيفي بأنه "القوى المشتركة التي تمنع الشخص من ترك وظيفته"، حيث تصبح هذه القوى أقوى مع تقدم الحياة المهنية مما يجعل من الصعب ترك الوظيفة. وقد يظهر ذلك في تأييد (Yusof et al., 2019) للاندماج الوظيفي، حيث يراه بأنه ميل العامل للبقاء في الوظيفة وتعلّقه بالمنظمة على الرغم من أي أحداث سلبية في مكان العمل، وهو بمثابة دافع للعامل ليبقى منتجا وإيجابياً ويقدم أفضل ما لديه.

أما (Abu Bakar et al., 2018, 13) فقد عرّفه بأنه "حالة ذهنية إيجابية ومرضية ومتعلقة بالعمل، حيث يجلب العاملون كل طاقاتهم البدنية والمعرفية والعاطفية إلى العمل". فالاندماج الوظيفي في العمل يصف كيف يرتبط العامل جسدياً ونفسياً وعاطفياً بعمله أو مهمته، فأصحاب العمل يسعون جاهدين بشكل دائم لتحقيق الاندماج للعاملين في منظماتهم، ويرونه على أنه حالة العامل المثالية التي تنطوي على طاقة عالية مصحوبة بمشاعر إيجابية؛ الشعور بالسعادة والحماس والحيوية والإثارة (Ronan & Christine, 2019, 60). أما (Kahn, 1990) فقد عرّف اندماج العاملين على أنه "تسخير ذوات أعضاء المنظمة لأدوار عملهم؛ ففي الاندماج يوظف الناس ويعبرون عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً أثناء أداء الأدوار"، فالجانب الجسدي أو المادي يشير إلى الجهود المادية للعاملين لتحقيق الأدوار الموكلة إليهم، والجانب المعرفي يشير إلى فكرة العاملين عن تنظيمهم وظروف عملهم ويقضون معرفياً، والجانب العاطفي يشير إلى مشاعر واتجاه العاملين تجاه منظماتهم وأصحاب العمل. في حين (Schaufeli et al., 2002) عرّفوا اندماج العاملين على أنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل وتتميز

بالحيوية والتفاني والانهماك، بدلاً من حالة مؤقتة ومحددة، فالاندماج يشير إلى حالة معرفية عاطفية أكثر ثباتاً وانتشاراً لا تركز على أي كائن أو حدث أو فرد أو سلوك معين، ولا يعني بالضرورة أن العاملين يجب أن يعملوا لساعات طويلة للغاية، بل يدل على أن العاملين متحمسون وحيويون وعاطفيون ومنهمكون في نشاط عملهم. مما سبق يمكن تعريف الاندماج الوظيفي على أنه عبارة عن العلاقة الإيجابية التي تربط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، ناتجة من التزام الموظف بالحيوية والتفاني والانهماك وتمثلة بالرغبة الشديدة لتقديم أفضل ما لديه من جهد لنجاحها ورغبته في الاستمرار في العمل فيها.

2.3.3 أبعاد الاندماج الوظيفي:

الحيوية:

تعدّ الحيوية من الأبعاد الرئيسة لاندماج العاملين في وظائفهم، وتُظهر مدى نشاطهم في الأعمال التي يقومون بها في منظماتهم حتى وإن واجهتهم عقبات أو صعوبات، ومن الممكن تعريف الحيوية على أنها "مستويات عالية من الطاقة والمرونة الذهنية في العمل والرغبة في بذل جهد كبير في أنشطة عمل الفرد والمثابرة في الظروف الصعبة" (Nienaber & Martins, 2016, 12). فالحيوية تنطوي على المرونة العقلية التي يمتلكها العاملون في العمل والمستوى العالي من النشاط الذي يتعامل به في المنظمة سواء مع وظيفته أو مع زملاء العمل، ويمكن تعريفها بأنها "مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية والجرأة النفسية، والرغبة في استثمار الجهود أثناء العمل والبقاء في مواجهة الصعوبات" (فائق، 2020).

وتتميز بمستويات عالية من الطاقة والمرونة والاستعداد للسعي وعدم الاستسلام في مواجهة التحديات، فعندما يشعر العامل أن الوظيفة ذات مغزى بالنسبة له سيكون أكثر راحة من الناحية المعرفية ليندمج في عمله ولا يتولد لديه شعور بالتعب أو الشكوى أو اليأس عند مواجهة مشاكل أو الإضطرار إلى العمل أكثر من ساعات العمل العادية (Hasan et al., 2022). مما سبق يمكن تعريف الحيوية بأنها هي عبارة عن الطاقة العالية التي يمتلكها الموظف والرغبة في تقديم المزيد من الجهد في العمل حتى وإن واجه صعوبات أو تحديات.

التفاني:

يشير التفاني بأن العامل المتفاني أو المخلص يمتلك إحساساً عالياً بالمسؤولية ولديه درجة عالية من الحماسة لإنجاز وظيفته على أكمل وجه، مع امتلاكه لشعور الاعتزاز والفخر بأنه

عامل نموذجي وقدوة يُحتذى بها للعاملين الآخرين، وذلك بسبب المستوى العالي لأدائه وإخلاصه في تأدية عمله (فائق، 2020). وقد عرّفه (العشري، 2020) بأنه "اهتمام الفرد القوي بعمله، وإحساسه بقيمته وأهميته، والشعور بالحماس، والإلهام، والفخر، والتحدّي عند ممارسة عمله".

كذلك وضّح (Jaya and Ariyanto, 2021) أن التفاني يشير إلى سلوك الشخص المنضبط في العمل الذي يتضمن الامتثال في اتباع القواعد، والعمل الجاد والمرونة في تنفيذ المهام والقدرة على أخذ زمام المبادرة في حل المشكلات، فالعاملون المتفانون يدعمون قيم المنظمة ويميلون إلى بذل جهد إضافي في المحافظة على صورة المنظمة لتبقى ناجحة. يشير التفاني إلى رغبة العاملين وقوتهم في توجيه مشاعرهم وتسخيرها لتحقيق النتائج التنظيمية التي تمثل النتائج الإيجابية للمنظمة، وهذا يعني بصورة أخرى الاتصال العاطفي ما بين العاملين ومنظماتهم وذلك من خلال توجيه إحساسهم ومشاعرهم ومعتقداتهم في المواقف المختلفة وذلك من أجل توظيف الخبرات التي يمتلكونها في العمل (داهش، 2018). ويمكن تعريف التفاني بأنه سلوك منضبط يقوم به الموظف وإحساس عالٍ بالمسؤولية وشعور بالحماسة، والفخر والحرص على المصرف الذي يعمل به.

الانهماك:

الغرابلي (2020) يرى الانهماك بأنه "الاستغراق الكلي للفرد بوظيفته نتيجة الشعور بالرضا أثناء أداء المهمة، وشعوره بالمتعة بعمله، ويتعلق بالكفاءة الفردية من خلال وجود الثقة والاستيعاب والتكيف في العمل". كذلك وضّح (Nienaber and Martins, 2016, 12) الانهماك بأنه شعور الفرد بالتركيز على عمله وإيجاد صعوبة في الانفصال عن أنشطة العمل، وهو يستلزم حالة ممتعة ينغمس فيها الموظفون تماماً في عملهم وينسون كل شيء آخر. ويشير (Listau 2017 et al.,) بتعريفه للانهماك على أنه "الإنغماس في العمل بسعادة بطريقة تجعل الوقت يمر بسرعة وتجعل من الصعب فصل نفسك عن العمل". وقد أضاف (النجار، 2017) إلى ذلك أن ما يميز العاملين بالانهماك هو شعورهم بالسعادة خلال تأدية أعمالهم وصعوبة الفصل بين أنفسهم وبين تلك الأعمال والتميز بالخبرات المتزايدة لديهم والتي تكون موجهة نحو وضع معيّن أو فرد أو سلوك معيّن. وهذا يوافق ما قد وضّحه (Topa & Aranda-Carmena, 2022) عن الانهماك على أنه التركيز التام للفرد والاندماج في العمل بسعادة تامة، حيث يمر الوقت على الفرد بسرعة

ودون أن يشعر به ويجد أن عمله محبوب بالنسبة وملتصق به ويجد صعوبة بالابتعاد أو الانعزال عنه.

وقد ذهب (إسماعيل، وسعد، 2022) إلى أبعد من ذلك في تفسير الانهماك؛ فيرى أن العامل لا يستطيع أن يوقف ويفصل تفكيره عن العمل المناط به حتى خارج أوقات الدوام الرسمي ويبقى منشغلاً ومسمراً بالتفكير به حتى إن كان في المنزل، بالتالي الانهماك يمثل ارتباط العامل بعمله من الناحية العقلية والعاطفية، ومن الممكن أن يكون أحد مقومات الإبداع لدى العاملين. فالانهماك يعكس قدرة العاملين على رؤية العمل كجزء من حياتهم التي يجب أن يستثمروا فيها الاهتمام المطلق لتحقيق الأهداف التي تسعى منظماتهم جاهدة لتحقيقها وإثبات وجودها ونموها (Akanni et al., 2019). يمكن تعريف الانهماك بأنه استغراق الموظف في العمل المناط به وتفرغ نفسه بالكامل لذلك مع شعوره التام بالرضا والسعادة أثناء تأديته، ويجد صعوبة في الانفصال عنه غير ملتفتٍ لطول المدة التي يقضيها فيه.

4. منهجية الدراسة:

1.4 نوع الدراسة وطبيعتها: تعتبر هذه الدراسة تطبيقية من حيث الطبيعة، وإيضاحية من حيث الغرض، ومقطعية من حيث الأفق الزمني لأنها تجرى على عينه في وقت واحد (النجار وآخرون، 2020، 53-56)، أما من حيث تخطيط الدراسة وضبطها فهي غير مخططة؛ لأنها تجرى في بيئة المنظمات الطبيعية، وكمية من حيث الآليات والإجراءات.

2.4 مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنك الأهلي الأردني من الإدارة العليا (مدراء الفروع ومساعدتهم) والإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام) والإدارة التنفيذية (العاملين) والبالغ عددهم (409) عامل (التقرير السنوي للبنك المبحوث لعام 2022). وقد استخدم الباحثان العينة العشوائية الطبقية التناسبية لتمثيل مجتمع الدراسة البالغ (409) عامل، وتكونت من جميع العاملين في فروع البنك الأهلي الأردني وبلغت (199) عاملاً وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2016, 295)؛ وتم توزيع الاستبانة على جميع العاملين من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في فروع البنك الأهلي الأردني والبالغ عددها (49) فرع، وتم إسترداد (187) استبانة صالحة للتحليل. والجدول التالي يشير إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية:			
المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	137	73.3%
	أنثى	50	26.7%
	المجموع	187	100%
العمر	الفئة	التكرار	النسبة
	أقل من 30 سنة	60	32.1%
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	42	22.5%
	40 سنة إلى أقل من 50	30	16.0%
	50 سنة فأكثر	55	29.4%
	المجموع	187	100%
المستوى التعليمي	الفئة	التكرار	النسبة
	دبلوم كلية مجتمع فما دون	17	9.1%
	بكالوريوس	120	64.2%
	ماجستير	41	21.9%
	دكتوراة	9	4.8%
	المجموع	187	100%
عدد سنوات الخبرة	الفئة	التكرار	النسبة
	أقل من 10 سنوات	78	41.7%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	36	19.3%
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	19	10.2%
	20 سنة فأكثر	54	28.8%
	المجموع	187	100%
المستوى الوظيفي	الفئة	التكرار	النسبة
	مدير/ مساعد مدير	42	22.5%
	رئيس قسم	54	28.9%
	موظف	91	48.6%
المجموع		187	100%

الجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي. ويبين أن ما يقارب ثلاثة أرباع عينة الدراسة هم من الذكور ونسبة (73.3%) وباقي العينة هم من الإناث بنسبة (26.7%)، هذه النسب تبين أنه تمت مراعاة النوع الاجتماعي في العينة، أما من حيث العمر فقد توزعت أعمار عينة الدراسة على فئات عمرية مختلفة تراوحت بين (أقل من 30 سنة) وكانت بنسبة (32.1%) إلى (20 سنة فأكثر)،

وكان أقلها نسبة للفئة (40 سنة الى أقل من 50) وبلغت (16.0%)، وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي فإن ما يقارب من (64.2%) من عينة الدراسة هم بمستوى درجة البكالوريوس فأعلى وبلغ عددهم (120) موظفاً، وأظهرت النتائج أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم سنوات خبرة (أقل من 10 سنوات)، حيث بلغ عددهم (78) موظفاً، وشكلوا ما نسبته (41.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الموظفين الذين لديهم سنوات الخبرة (من 15 سنة الى أقل من 20 سنة) (19) موظفاً ونسبة (10.2%)، أما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فقد كان ما يقارب من نصف عدد العينة من الموظفين في الإدارة التنفيذية وبلغ عددهم (91) بنسبة (48.6%) والنسبة الأقل تمثلت في الإدارة العليا حيث بلغ عددهم (42) بنسبة (22.5%).

3.4 طرق جمع البيانات:

1.3.4 المصادر الثانوية: تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة العربية منها أو الأجنبية، وتم الاعتماد في توثيق البيانات على طريقة توثيق نظام جمعية علماء النفس الأمريكية 2020، (APA).

2.3.4 المصادر الأولية: اعتمد الباحثان في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة والتي تم اعدادها خصيصاً لأغراض الدراسة.

4.4 أداة الدراسة:

تعتبر الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها، فمن خلالها نقوم بجمع المعلومات المتعلقة بالأفراد أو الجهات المستهدفة لعينة الدراسة والحصول على البيانات التي تعبر عن آرائهم حول المتغيرات في بيئة الدراسة، وذلك لفهم طبيعة وشكل العلاقة بين المتغيرات، على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، فستتضمن الاستبانة مجموعة من الأسئلة والفقرات ذات اختيارات متعددة، موزعة على جزئين، وهما:

الجزء الأول (المتغيرات الديموغرافية): إن الهدف من هذا الجزء بالاستبانة هو التعرف على الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية السائدة لدى موظفي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في البنك الأهلي الأردني، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الرئيسة وهي: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني (متغيرات الدراسة): يهدف هذا الجزء من الاستبانة إلى التعرف على آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي وتحديد مدى مستوى اهتمام البنك الأهلي الأردني به، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها، وتمّ توزيعها على محورين، يعبر كل محور منها عن المتغيرات الرئيسة للدراسة، ويندرج ضمنها الأبعاد الفرعية المستخدمة لقياسها، وذلك كما يأتي:

المحور الأول (المتغير المستقل) والمتمثل في القيادة التحويلية، وقد اشتمل هذا المحور على (24) فقرة موزعة على (4) أبعاد فرعية كما في الجدول رقم (2):

جدول (2) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس القيادة التحويلية وأبعادها			
المتغير	البعد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	6-1	6
	الاستثارة الفكرية	12-7	6
	التحفيز الإلهامي	18-13	6
	الاعتبارات الفردية	24-19	6

المحور الثاني (المتغير التابع) والمتمثل في الاندماج الوظيفي، وقد اشتمل هذا المحور على (18) فقرة موزعة على (3) أبعاد فرعية كما في الجدول رقم (3):

جدول (3) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس الاندماج الوظيفي وأبعاده			
المتغير	البعد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
الاندماج الوظيفي	الحيوية	30-25	6
	التفاني	36-31	6
	الانهماك	42-37	6

5.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

لغرض اختبار صدق أداة الدراسة، فقد قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعه من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة لاختبار الصدق الظاهري للأداة، وتم الأخذ بملاحظاتهم حتى تأخذ الاستبانة شكلها النهائي الذي وُزِعَ على عينة الدراسة. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق من الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) للإتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها مكوّنة من (20) موظف من مختلف المستويات الإدارية في البنك، كما في الجدول رقم (4).

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة			
المجال	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التأثير المثالي	6	0.83	0.81
الاستثارة الفكرية	6	0.87	0.80
التحفيز الإلهامي	6	0.81	0.74
الاعتبارات الفردية	6	0.74	0.76
القيادة التحويلية	24	0.90	0.86
الحيوية	6	0.84	0.81
التفاني	6	0.77	0.84
الانهماك	6	0.80	0.79
الاندماج الوظيفي	18	0.92	0.93

يبين جدول (4) أن قيم معامل الإتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل والتابع وفق معادلة كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.74-0.80)، كما يبين الجدول قيم معامل ثبات الإعادة للأبعاد حيث تراوحت ما بين (0.74-0.87) وقد تجاوزت الحد الأدنى لمعامل الثبات المقبول وهو (0.70)، وبهذا تعتبر جميع القيم مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي (النجار وآخرون، 2017، 151).

6.4 اختبار ملائمة النموذج:

1.6.4 اختبار الارتباط الخطّي المتعدد: (Multicollinearity Test)

تم في هذه الدراسة اختبار الارتباط الخطّي المتعدد (Multicollinearity) من أجل الوصول إلى درجة تكون بها إحدى المتغيرات المستقلة أو أبعادها مرتبطه ارتباطاً وثيقاً بمتغير مستقل آخر، لذا يبين الجدول (3) نتائج تلك الاختبارات، إذ يوضح معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطّي المتعدد عندما تتراوح قيم المعامل بين (1.0 – 10.0) بينما يبين معامل التباين المسموح به (Tolerance) إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطّي المتعدد عندما تتراوح قيم المعامل بين (0.1 – 1.0) (Sekar & Bougie, 2016, 316). وفيما يأتي اختبار الارتباط المتعدد بين متغير الدراسة المستقل (معامل تضخم التباين والمسموحية):

جدول (5) نتائج إختبار الارتباط المتعدد بين متغير الدراسة المستقل (معامل تضخم التباين والمسموحية)		
الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
التأثير المثالي	2.314	0.471
الاستثارة الفكرية	1.984	0.647
التحفيز الإلهامي	2.165	0.492
الاعتبارات الفردية	2.471	0.512

يُبين نتائج الجدول (5) خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث تتراوح قيم معامل تضخم التباين (VIF) ما بين (1.984-2.471) وهي بين (1.0 – 10.0)، ويتراوح قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.471-0.647) وهي بين (0.1 – 1.0).
وقد تم التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد من خلال احتساب معامل الارتباط بيرسون، عند متغيرات الدراسة، وكما يأتي:

جدول (6) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية:					
التأثير المثالي	الاستثارة الفكرية	التحفيز الإلهامي	الاعتبارات الفردية	الدرجة الكلية	
1					التأثير المثالي
**0.72	1				الاستثارة الفكرية
*0.45	*0.47	1			التحفيز الإلهامي
**0.87	**0.85	*0.53	1		الاعتبارات الفردية

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).
يُبين نتائج الجدول (6) قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) حيث تتراوح القيم بين (0.45-0.87)، وهذا ما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين الأبعاد الفرعية" (Montgomery et al., 2006, 118).

جدول (7) معاملات الارتباط بين أبعاد الاندماج الوظيفي				
الحيوية	التفاني	الانهماك	الدرجة الكلية	
1				الحيوية
**0.72	1			التفاني
*0.45	*0.47	1		الانهماك

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يُبين نتائج الجدول (7) قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد المتغير التابع (الاندماج الوظيفي) حيث تتراوح القيم بين (0.45-0.72)، وهذا ما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين الأبعاد الفرعية" (Montgomery et al., 2006, 118).

2.6.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في البنك الأهلي الأردني					
الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
3	1	التأثير المثالي	3.52	.8230	متوسطة
1	2	الاستثارة الفكرية	3.69	.9530	مرتفعة
2	3	التحفيز الإلهامي	3.55	.8650	متوسطة
4	4	الاعتبارات الفردية	3.41	.8840	متوسطة
		القيادة التحويلية	3.54		متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن تقديرات عينة الدراسة عن مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في البنك الأهلي الأردني جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، أما فيما يتعلق بالأبعاد فقد جاء البعد "الاستثارة الفكرية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبانحراف معياري بلغ (0.953) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء مجال "الاعتبارات الفردية" في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.41) وبانحراف معياري بلغ (0.884) وبأهمية نسبية متوسطة. ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن القيادة التحويلية تعمل على نجاح القيادة في البنك الأهلي من خلال التأثير على سلوك التابعين، بإحداث تغييرات إيجابية في أداء عملهم وحثهم على أهمية الأعمال التي يقومون بها وجعل المصلحة العامة للمنظمة قبل مصالحهم الشخصية، كما تساهم في خلق بيئة عمل تساعد على تقديم أفكار إبداعية جديدة في أسلوب العمل داخل البنك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني					
الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
2	1	الحيوية	3.60	.9230	متوسطة
1	2	التفاني	3.78	.8260	مرتفعة
3	3	الانهماك	3.57	.8510	متوسطة
الاندماج الوظيفي			3.65		متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن تقديرات عينة الدراسة عن مستوى الأهمية النسبية للاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، أما فيما يتعلق بالأبعاد فقد جاء البعد "التفاني" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.826) وبأهمية نسبية مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء مجال "الانهماك" وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبانحراف معياري بلغ (0.851) وبأهمية نسبية متوسطة.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن الممارسات الإدارية والظروف التنظيمية تسهم في خلق الحالة الإيجابية للاندماج الوظيفي، كالعلاقة بين المدير والموظفين، والموظفين أنفسهم، ونوعية الإدارة والانطباع النفسي عن العمل داخل البنك وإشباع الحاجات للموظفين في محيط عمل البنك، زيادة الإنتاجية وانخفاض معدل دوران الموظفين.

5. اختبار فرضيات الدراسة:

1.5: اختبار الفرضية الرئيسة (H_01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية أبعادها في الاندماج الوظيفي أبعادها مجتمعة								
المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات			
	Model Summery		ANOVA		Coefficients			
	R	R ²	F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	T
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة				المحسوبة
الاندماج الوظيفي	768.0	5880.	266.288	0.000	القيادة التحويلية	0.760	0.047	16.318
								Sig t*
								مستوى الدلالة

تشير نتائج الجدول (10) أن قيمة ($R=0.768$)، وهذا يعني أن هناك أثراً إيجابياً بين متغير (القيادة التحويلية) و(الاندماج الوظيفي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.590$) وهذا يعني أن متغير (القيادة التحويلية) قد فسر ما مقداره (59.0%) من التباين في (الاندماج الوظيفي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (266.288) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.760$) وأن قيمة ($T=16.318$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن القيادة التحويلية التي يمتلكها المدير ويطبقها أثناء عمله لها تأثير إيجابي واضح على العاملين في البنك مما يقودهم إلى الإحساس باندماجهم في أعمالهم وينعكس ذلك على مستوى أدائهم وبالتالي نجاح البنك. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Milhem et al., 2019) التي أظهرت أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير كبير على اندماج الموظف، وأشارت نتائجها إلى أن القادة الذين يظهرون سلوك القيادة التحويلية يكونون أكثر ملاءمة لتحقيق اندماج الموظفين في مكان العمل. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Hayet et al., 2022) التي أظهرت أن القيادة التحويلية في أبعادها لا تؤثر على الأداء الوظيفي في

المنظمة المدروسة بسبب عدم اهتمام المسؤولين بالقدرات والكفاءات الفردية مما أضعف روح الإبداع الإداري وحجم المبادرات الشخصية، وفعالية وكفاءة الأداء في المنظمة المدروسة. 2.5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Ho1-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (11).

الجدول (11): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة										
المتغير التابع	جدول المعاملات				تحليل التباين		ملخص النموذج			
	Coefficients				ANOVA		Model Summery			
	Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	F المحسوبة	R2 معامل التحديد		R معامل الارتباط
	0.000	12.472	0.189	1.363	التأثير المثالي	0.000	155.291	0.457	0.676	الاندماج الوظيفي (الحيوية، التفاني، الانهماك)

تشير نتائج الجدول (11) أن قيمة ($R=0.676$)، وهذا يعني أن هناك أثر إيجابي بين بُعد (التأثير المثالي) و(الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك)). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.457$) وهذا يعني أن بُعد (التأثير المثالي) قد فسّر ما مقداره (45.7%) من التباين في (الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك))، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (155.558) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=1.363$) وأن قيمة ($T=12.472$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن سلوك المدير داخل البنك يحظى بإعجاب وتقدير الموظفين التابعين له من خلال مشاركته بالعمل الجماعي داخل البنك، وتحمل المسؤولية وتقديم العون لجميع الموظفين، مما يجعلهم على استعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام طرق جديدة، والمساعدة في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة وإيجاد الحلول المناسبة، وقيام مدير البنك بالبحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع الموظفين على حل المشاكل بطرق إبداعية.

3.5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية (Ho1-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (12).

الجدول (12): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر أثر الاستثارة الفكرية في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة								
المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات			
	Model Summary		ANOVA		Coefficients			
	R	R ²	F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	T
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة				المحسوبة
الاندماج الوظيفي (الحيوية، التفاني، الانهماك)	0.674	0.454	154.12	0.000	الاستثارة الفكرية	1.587	0.045	12.415
								Sig t*
								مستوى الدلالة

تشير نتائج الجدول (12) أن قيمة ($R=0.674$)، وهذا يعني أن هناك أثراً إيجابياً بين بعد (الاستثارة الفكرية) و(الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك)). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.454$) وهذا يعني أن بعد (الاستثارة الفكرية) قد فسر ما مقداره (45.4%) من التباين في (الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك))، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (154.126) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية

الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=1.587$) وأن قيمة ($T=12.415$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية على الاندماج الوظيفي. ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن الموظفين لديهم الاستعداد لمواجهة المشكلات التي تواجههم في البنك على كافة المستويات والتغلب على المعوقات باستخدام طرق جديدة، والمساعدة في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة وإيجاد الحلول المناسبة بسبب أن غالبية الموظفين داخل البنك بمستوى تعليمي مرتفع يمكنهم من ذلك، وأن مدير البنك يهتم بالبحث عن الأفكار الجديدة ويشجع على حل المشاكل بطرق إبداعية. كما اتفقت مع نتيجة دراسة (Wang, 2022) التي أظهرت أن القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية) وتصور الموظفين للدعم التنظيمي يمكن أن يعزز بشكل فعال الالتزام التنظيمي العاطفي للموظفين والإبداع والأداء.

4.5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (13).

الجدول (13): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الإلهامي في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة									
جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t^* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	13.338	0.175	1.388	التحفيز الإلهامي	0.000	177.89	0.492	0.701	الاندماج الوظيفي (الحيوية، التفاني، الانهماك)

تشير نتائج الجدول (13) أن قيمة ($R=0.701$)، وهذا يعني أن هناك أثر إيجابي بين بُعد (التحفيز الإلهامي) و(الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك)). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.492$) وهذا يعني أن بعد (التحفيز الإلهامي) قد فسر ما مقداره (49.2%) من التباين في (الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك))، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (177.899) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=1.388$) وأن قيمة ($T=13.338$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي على الاندماج الوظيفي. ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن شخصية وسلوك مدير البنك يخلق لدى الموظفين الشعور بالتحدي والتطور لإنجاز المهام، وتشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق الأهداف التنظيمية وإلهامهم لتحقيق معنى العمل والتحدي وبناء علاقات عمل قوية دائمة وفعالة، تسهم بشكل كبير في تحقيق الاندماج الوظيفي لديهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Garg et al., 2022) التي أظهرت أسلوب القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الإلهامي) يمكن المديرين من تشجيع سلوك العمل المبتكر للعاملين، وأن العمل تحت إشراف مدير يظهر سلوك القيادة التحويلية يمكن أن يجعل العاملين أكثر تمكيناً نفسياً، مما يؤدي إلى سلوك عمل مبتكر أعلى.

5.5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (Ho1-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإعتبارات الفكرية في الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده مجتمعة (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني. وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (14).

الجدول (14): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لأثر الإعتبارات الفكرية في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة									
المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين		جدول المعاملات			
	Model Summery			ANOVA		Coefficients			
	R	R2	F	Sig F*	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة				المحسوبة	مستوى الدلالة

0.000	14.541	0.159	1.429	الاعتبارات الفكرية	0.000	211.43	0.535	0.731	الاندماج الوظيفي (الحيوية، التفاني، الانهماك)

تشير نتائج الجدول (14) أن قيمة ($R=0.731$)، وهذا يعني أن هناك أثراً إيجابياً بين بُعد (الاعتبارات الفكرية) و(الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك)). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.535$) وهذا يعني أن بعد (الاعتبارات الفكرية) قد فسر ما مقداره (53.5%) من التباين في (الاندماج الوظيفي (الحيوية، والتفاني، والانهماك))، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (211.435) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=1.429$) وأن قيمة ($T=14.541$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد للاعتبارات الفردية على الاندماج الوظيفي.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن المدير الذي يستمع ويولي اهتمام خاص لإحتياجات العاملين داخل البنك ويقدم أساليب التقدير والثناء والتحفيز المستمر ويحسن الاستماع لهم ويبدى الاهتمام الخاص باحتياجاتهم سوف يشجعهم على إبداء المزيد من الإنجازات التي تحقق أبعاد الاندماج الوظيفي.

الاستنتاجات:

1. كشفت نتائج الدراسة أن موظفي البنك ذوو مستوى تعليمي مرتفع، وبلغت ما نسبته (64.2%) من عينة الدراسة هم بمستوى درجة البكالوريوس فأعلى، مما يعني أن معظم عينة الدراسة هم بمستوى علي يؤهلهم لفهم دور القيادة التحويلية والتأثر به الذي يبيء ويساعد في عمليات الاندماج الوظيفي، وهذا يعزز فهم عينة الدراسة لهذا الدور أكثر من بعض الفئات الأخرى.
2. بناء على نتائج تحليل الانحدار لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بدلالة أبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) والمتغير التابع الاندماج الوظيفي بدلالة أبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في البنك الأهلي الأردني يمكن الخروج باستنتاج أن للمتغير المستقل والمتغير التابع بأبعادهما أهمية كبيرة في نجاح البنك وتطوير عملياته الداخلية وعلى الاندماج الوظيفي.
3. القيادة التحويلية لها أهمية متوسطة في البنك الأهلي الأردني على الرغم من أثرها الإيجابي الاندماج الوظيفي داخل البنك.

4. يبدي مديرو البنك الأهلي الأردني اهتماما كبيرا في الاستشارة الفكرية تجاه العاملين التي تقودهم لتحقيق اندماجهم في العمل، بينما كان الاهتمام بالاعتبارات الفردية لديهم بصورة متوسطة وهذا من شأنه إضعاف شعور الاندماج لدى العاملين في البنك.
5. ممارسات القيادة التحويلية لدى المدير التي يطبقها أثناء عمله لها تأثير إيجابي واضح على العاملين في البنك مما يقودهم إلى الإحساس باندماجهم في أعمالهم وينعكس ذلك على مستوى أدائهم وبالتالي نجاح البنك.
6. سلوك المدير داخل البنك يحظى بإعجاب وتقدير الموظفين، ويظهر ذلك من خلال مشاركته بالعمل الجماعي داخل البنك، وتحمل المسؤولية وتقديم العون لجميع الموظفين، مما يجعلهم على استعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام طرق جديدة.
7. شخصية وسلوك مدير البنك يخلق لدى الموظفين الشعور بالتحدي والتطور لإنجاز المهام، وتشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق الأهداف التنظيمية وإلزامهم لتحقيق معنى العمل والتحدي وبناء علاقات عمل قوية دائمة وفعالة، تسهم بشكل كبير في تحقيق الاندماج الوظيفي لديهم.
8. عدم إيلاء المدير للاعتبارات الفردية للعاملين بالمستوى الكافي مما أدى إلى التأثير البسيط على الاندماج الوظيفي للعاملين مقارنة بباقي تأثير أساليب القيادة التحويلية.
9. البنك الأهلي الأردني يمتلك رؤى إستراتيجية وتصورات لتبني القيادة التحويلية ويسعى إلى تطبيق الممارسات المتعلقة بها.

التوصيات:

- في ضوء ما تقدم من عرض ومناقشة لنتائج الدراسة فإن الدراسة توصي بالآتي:
1. تشجيع المديرين العاملين في فروع البنك على ممارسة أساليب القيادة التحويلية وتعزيز قدراتهم وتنمية مهاراتهم على حل المشكلات واختيار البدائل المناسبة في صنع القرارات وتنفيذها.
 2. ضرورة تأهيل وتدريب المديرين في البنك من خلال عقد دورات تعنى بتدريب القيادات ليكونوا أكثر فاعلية في تحقيق أهداف البنك وأكثر قدرة للتأثير في العاملين، ويساهمون في زيادة معدلات اندماج العاملين في عملهم.
 3. وضع برامج إرشاد القيادة التي تزود المديرين بتغذية راجعة مستمرة حول سلوكياتهم وكيف يمكنهم الارتباط بالسماوات المثالية التي تولد سلوك قيادة تحويلية فعالة.
 4. ضرورة مراعاة الاعتبارات الفردية للعاملين في البنك من قبل المديرين التي من شأنها رفع معنويات العاملين مما ينعكس على نشاطهم وحماستهم في العمل.
 5. أن تعمل إدارة البنك الأهلي الأردني على تكييف فلسفة إدارتها للعاملين بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الاندماج الوظيفي لهم من حوافز مادية ومعنوية لتتمكن من اتخاذ خطوات استباقية لتحقيق نتائج مميزة.
 6. تعميم نتائج هذه الدراسة على فروع البنك الأهلي والبنوك الأردنية لتوضح أهمية القيادة التحويلية وأثرها الإيجابي على الاندماج الوظيفي.
 7. إجراء المزيد من الدراسات في قطاعات مختلفة تتناول معرفة أثر العوامل الديموغرافية والشخصية الخاصة بالقائد التحويلي ومرتبطة بالقيادة التحويلية وأبعادها وأثرها على الاندماج الوظيفي وأبعادها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إسماعيل، عمار فتحي موسى، وسعد، بهاء الدين مسعد (2022). إدمان العمل والارتباط الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء المستدام للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 14 (1)، 71 – 1.
- إسماعيل، مصيلحي رضا أحمد (2020). تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة. *المجلة العربية للإدارة*، 40 (4)، 269 – 296.
- أقطي، جوهرة (2018). *القيادة الاستراتيجية للمعرفة*. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الجاف، ولاء علي جودت، وفائق، داليا خالد. (2019). دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السلبيمانية / إقليم كوردستان – العراق. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 39، 206 - 223.
- حسانين، جاد الرب عبد السميع، والسراج، بسمة حسين (2022). تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 46 (4)، 1-30.
- الحسيني، صلاح هادي، والشكري، اعتصام (2015). *القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً*. مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- حورية، علي شريف، ويوسف، علي شريف (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بشركة ALGAL (لتصنيع الألمنيوم) بالمسيلة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12 (1)، 525-535.
- داهش، جمال عبد الحميد محمد (2018). العلاقة بين الكفاية الذاتية وجودة الحياة الوظيفية و الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمهنة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية. *مجلة الإدارة العامة*، 58 (3)، 531-597.
- دواني، كمال سليم (2017). *القيادة التربوية* (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الرميدي، بسام سمير، وطالحي، فاطمة الزهراء (2019). الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 2 (1)، 107-134.
- شاهين، سمر محمد (2022). دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 52 (3)، 281-314.
- الشمري، عبد الرحمن بن عبد الله، والسلطان، ندى بنت سلطان (2018). مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 38 (1)، 67-73.
- العشري، محمد حسن محمد (2020). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11 (3)، 547-589.
- عمار، قصي علي، وسراقي، غالية نعيان (2018). دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات*، 40 (5)، 425-443.

الغرابي، زينب إسماعيل إبراهيم (2020). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (9)، 260-300. <http://dx.doi.org/10.21608/csj.2020.135914>

فايزة، سحيمي، وبن شيخة، صحراوي (2016). *القائد الافتراضي في تنفيذ استراتيجية المنظمة*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

فائق، داليا خالد (2020). دور رأس المال النفسي الإيجابي في تعزيز الأداء من خلال الارتباط بالعمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السلیمانية / إقليم كردستان - العراق. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، (2)، 211-225.

فوزي، علي فاضل (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي (دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي). *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 68، 87-89.

محمد، منى عبد الله عيسى، عطية، أسماء طاهر، والطبال، عبد الله عبدالله أحمد (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، (2)، 133-97.

محمود، ليمياء بكري، فرح، يس فرح، وأبوسن، أحمد إبراهيم (2019). دور عناصر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، (20)، 161-172.

النجار، حميدة محمد البدوي (2017). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي*، (21)، 225-270.

النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعي، ماجد راضي (2017). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي*. دار الحامد للنشر والتوزيع

النسور، زياد عبد الكريم (2021). *القيادة كيف تكسب قادة المستقبل؟* دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Abou Saleh, N., & Baroudi, N. (2022). Impact of CSR on Employee Engagement: Study Case of Bank Audi in Lebanon. *Open Journal of Business and Management*, 10(6), 3580-3611.

<https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106176>

Abu Bakar, Raida, Che Hashim, Rosmawani, Jayasingam, Sharmila, Omar, Safiah, & Mustamil, Norizah Mohd (2018). *A Meaningful life at work: the paradox of wellbeing*. British Library.

Akanni, A. A., Kareem, D. B., & Oduaran, C. A. (2019). Emotional intelligence and work engagement among bank workers: moderated mediation model of ethical leadership and job burnout. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 10(4), 357-371.

Al-Ghazali, B. M. (2020). Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 93-1013.

<http://dx.doi.org/10.1108/loj-10-2019-0455>

Alola, U. V., & Alafeshat, R. (2021). The Impact of Human Resource Practices on Employee Engagement in the Airline Industry. *Journal of Public Affairs*, 21(1), 1-12. <https://doi.org/10.1002/pa.2135>

- Bass, B.M. (2015): *Transformational leadership and organizational success*. Free Press
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, harper row. New York, NY.
- Caldwell, Cam , & Anderson, Verl (2021). *Emotional intelligence and the leader's role*. Nova Science Publishers, Inc.
- Demirtas, O. (1Ed.). (2020). *A handbook of leadership styles*. Cambridge Scholars Publishing
- East, Jean E. (2019). *Transformational Leadership for the Helping Professions Engaging Head, Heart, and Soul*. Oxford University Press.
- Garg, V., Attree, A. K., & Kumar, V. (2022). The mediating role of psychological empowerment on the transformational Leadership-Innovative work behaviour relationship: A study of Indian banking sector. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 23220937221084436.
- Hasan, H., Nikmah, F., & Wahyu, E. E. (2022). The impact of meaningful work and work engagement on bank employees' performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(3), 161-167. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1699>
- Hassan, S., Jati, M. K. K., Majid, M. A. A., & Ahman, Z. (2019). The role of transformational leadership towards MAHB. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 4(17), 1-7.
- Hayet, Sid ,Soufiane, Mostefaoui & Zahra, Allali (2022). The impact of transformational leadership on improving job performance: A case study in the National Employment Agency in Algeria: *Journal Of North African Economies ISSN*, 18(30), 125-142.
- Hinojosa-López, J. I. (2022). The mediating role of job satisfaction between quality in work factors and work engagement. *Journal of Business Management*. 62(04) . <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220410>
- Jaya, L. H. S., & Ariyanto, E. (2021). The Effect of Vigor, Dedication and Absorption on the Employee Performance of PT Garuda Indonesia Cargo. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 311-316.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724
- Khan, S., Durrani, S. K., Hamid, B., & Ishtiaq, M. (2021). Relationship between Transformational Leadership Dimensions and Employee Engagement: A Mediating Mechanism of Emotional Intelligence. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 4(3), 693-701. <http://dx.doi: 10.47067/ramss.v4i3.176>
- Khan, S.-U.-R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *SAGE Open* 10(2),1-9. <http://dx.doi: 10.1177/ 2 -158244020930771>
- Khalid, U., Mushtaq, R., Khan, A.Z. & Mahmood, F. (2021). Probing the impact of transformational leadership on job embeddedness: the moderating role of job characteristic. *Management Research Review*, 44(8), 1139-1156. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0260>

Listau, K., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2017). Work Engagement: A Double-Edged Sword? A Study of the Relationship between Work Engagement and the Work-Home Interaction Using the ARK Research Platform. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 2(1) 4, 1–13. <https://doi.org/10.169-93/sjwop.20>

Milhem, Marwan, Muda, Habsah, & Ahmed, Khalil (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 1(1), 33-42. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>

Montgomery, Douglas C., Peck, Elizabeth A. & Vining, G. Geoffrey (2006). *introduction to linear regression analysis* (4th ed). Wiley India Pvt..

Nienaber, Hester & Martins, Nico (2016). *Employee engagement in a south african context*. KR Publishing.

Nuel, O. I. E., K., Nnabuiife Ezimma, Ifechi, A. N., & Emmanuella, U. I. (2021). Transformational leadership and organizational success: Evidence from tertiary institutions. *Journal of Economics and Business*, 4(1), 170-182. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.04.01.329>

Peters, J. (2019). *Employee engagement: creating positive energy at work*. KR Publishing.

Reza, M. H. (2019). Components of transformational leadership behavior. *International Journal of Multidisciplinari Research*, 5(3), 119-124.

Ronan, Carbery & Christine, Cross (2019). *Human Resource Management* (2^{ed} ed). Red Global Press.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Topa, G., & Aranda-Carmena, M. (2022). It Is Better for Younger Workers: The Gain Cycle between Job Crafting and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14378.

Uys, Johann & Webber-Youngman, Ronny (2021). *The Anatomy of Leadership in Industry*. KR Publishing

Wang, C. J. (2022). Exploring the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Creativity, and Performance in Hospitality: The Mediating Role of Affective Organizational Commitment. *Behavioral Sciences*, 12(10), 406.

Wiltshire, K. W., Malhotra, A., & Axelsen, M. (1Eds.). (2018). *Transformational leadership and not for profits and social enterprises*. Routledge.

Yücel, İ. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: the mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3), 81. <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>

Yusof, M. M., Ho, J. A., Imm, S. N. S., & Zawawi, D. (2019). Weeding out deviant workplace behaviour in downsized organizations: The role of emotional intelligence and job embeddedness. *Asian Journal of Business Research*, 9(3), 115-144.

Zahra, M., & Kee, D. M. H. (2022). Influence of Proactive Personality on Job Performance of Bank Employees in Pakistan: Work Engagement as A mediator. *International Journal of Management Studies*, 29(1), 83-108.

Zehndorfer, Elesa (2021). *Leadership Performance Beyond Expectations*, 2nd Edition. Routledge.

**أثر دوران الرئيس التنفيذي في ممارسات إدارة الأرباح:
دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية والخدمية في بورصة عمان
د. بسام خليل بقيلة***

تاريخ وصول البحث: 2023/10/14م تاريخ قبول البحث: 2023/12/19م

الملخص

هدفت الدراسة لبيان أثر دوران الرئيس التنفيذي في ممارسات إدارة الأرباح، وتم قياس دوران الرئيس التنفيذي عن طريق أربعة مقاييس، (الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم، الرؤساء التنفيذيين المغادرين في العام الذي سبق تغييرهم، الرؤساء التنفيذيين الجدد في العام الأول من خدمتهم، الرؤساء التنفيذيين خلال الفترة الأولى من خدمتهم)، ومدى التأثير على إدارة الأرباح وذلك عن طريق نموذج جونز المعدل، كما تم دراسة الدور المعدل لاستقلالية مجلس الإدارة في تحديد أثر دوران الرئيس التنفيذي، في إدارة الأرباح على عينة مكونة من (35 و 28) شركة صناعية وخدمية مساهمة عامة مدرجة في بورصة عمان للفترة (2011-2021). لتحقيق أهداف الدراسة تمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج (STATA) بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت الدراسة، عدم وجود أثر لقيام الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح، عدم قيام الرؤساء التنفيذيين الجدد في الأعوام الأولى من خدمتهم في إدارة الأرباح، عدم قيام الرؤساء التنفيذيين خلال الفترة الأولى من خدمتهم في إدارة الأرباح، استقلالية مجلس الإدارة، لا تحد من تأثير الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح، استقلالية مجلس الإدارة لا تحد من تأثير الرؤساء التنفيذيين المغادرين في العام الذي سبق تغييرهم في إدارة الأرباح، وجود أثر لقيام الرؤساء التنفيذيين المغادرين في العام الذي سبق تغييرهم في إدارة الأرباح، وجود أثر في استقلالية مجلس الإدارة تحد من تأثير الرؤساء التنفيذيين في العام الأول من خدمتهم في إدارة الأرباح.

الكلمات الدالة: دوران الرئيس التنفيذي، استقلالية مجلس الإدارة، إدارة الأرباح، الشركات الصناعية والخدمية الأردنية المساهمة العامة.

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

The impact of CEO Turnover on Earning Management Practices: An Empirical Study in Industrial and Service Companies listed on Amman S ABSTRACT

This purpose of this study is to explain the impact of CEO turnover on earnings management practices. CEO turnover was measured using four metrics (CEOs during their tenure, departing CEOs in the year preceding their replacement, new CEOs in their first year of service, and CEOs during the early stages of their tenure). The modified Jones model was used to investigate the impact on earnings management. Furthermore, the study examined the moderating role of board independence in determining the impact of CEO turnover on earnings management in a sample comprising 35 industrial and 28 service-related publicly listed Jordanian companies for the period 2011–2021. To assess the study's hypotheses, the appropriate statistical tests were conducted using the STATA software.

The results showed that there is no significant impact of CEOs during their tenure, new CEOs in their first year of service, or CEOs during the early stages of their tenure on earnings management. Furthermore, the independence of the board did not mitigate the effect of CEOs during their tenure or departing CEOs in the year preceding their replacement on earnings management. However, it did moderate the effect of departing CEOs in the year preceding their replacement on earnings management and had an effect on mitigating the impact of CEOs in their first year of service on earnings management.

Keywords: CEO turnover, board independence, earnings management, Jordanian industrial and service public companies.

المقدمة:

يعتبر الرئيس التنفيذي أيقونة وقدوة، حيث إنه يشغل أعلى منصب إداري في الشركة (Setyawan & Anggraita, 2017; Dierickx and Veneziano, 2008). ويشغل أيضاً أدواراً مهمة جداً نتيجة مسؤوليته عن العديد من الوظائف الاستراتيجية والاستثمارية، فهو المسؤول عن الإشراف على أنشطة الشركة بأكملها (Miller et al. 2011; Zhang & Rajagopalan 2010; Canals, 2010)، تمثل فترة عمل الرئيس التنفيذي في الشركة، سمه تساعد الرئيس التنفيذي في بناء سمعته، إذ إن طول المدة تعتبر مؤشراً على أن الرئيس التنفيذي قد نجح في تحقيق استراتيجيات الشركة، واتخاذ القرارات الإستراتيجية (Milbourn, 2003). وفي ضوء ذلك بين (Diamond, 1989) أن طول فترة خدمة الرئيس التنفيذي، تكسبه السمعة مما يجعله أقل ميلاً لإدارة الأداء المالي نظراً لخشيته من اكتشاف عدم تمتع التقارير المالية بالجودة، الأمر الذي يجعل المساهمين يشككون في مصداقية أداء الرئيس التنفيذي المُبلغ عنه مسبقاً. ونظراً لتطور السوق العالمي، أصبح من الصعب أن تكون قائداً ناجحاً ولفترة طويلة من الزمن (Andersson & Lilja, 2013). ونتيجة لذلك، زاد معدل دوران الرئيس التنفيذي منذ عام (1998)، كما ارتفعت معدلات المغادرة المرتبطة بالأداء ثلاث مرات (Paese, 2008).

أصبح دوران منصب الرئيس التنفيذي ظاهرة متكررة في الشركات (Altarawneh et al., 2022; Canals, 2010). حيث يعد دوران الرئيس التنفيذي مجالاً غنياً للبحث بشكل خاص لإدارة الأداء المالي، نظراً لما يترتب عليه من قرارات قد يتخذها كل من الرؤساء التنفيذيين المغادرين والجدد، وفقاً لحوافزهم في إدارة الأرباح. فقد يحاول الرئيس التنفيذي المغادر تضخيم الأرباح للحصول على مكافأة أعلى في السنوات الأخيرة من عمله، أو لتقلد مناصب أو عمل أفضل بعد التقاعد. في حين يرغب المدير التنفيذي الجديد في تخفيض الأرباح في الفترة الأولى في سبيل إلقاء اللوم على الأداء الضعيف للرؤساء التنفيذيين المغادرين (Choi et al., 2014).

وتعمل حوكمة الشركات كمصدر محتمل للحد من تأثير دوران الرئيس التنفيذي في إدارة الأرباح. حيث تقوم الشركات التي لديها مجالس إدارة قوية، بالحد من تلاعب الرؤساء التنفيذيين الجدد في الأرباح (Conyon & Florou, 2004; Faleye et al., 2011; Hazarika et al., 2012; Altarawneh et al., 2022; Huson et al., 2012). هذا يعني أن حوكمة الشركات ستحد من النزعة الشخصية للرؤساء التنفيذيين الجدد، في ممارسة إدارة الأرباح، في سبيل الحفاظ على قيمة الشركة وحقوق المساهمين. وبالرغم من ذلك لا يزال لدى الرؤساء التنفيذيين الجدد،

الحوافز لإظهار تحسن في الأداء سعياً منهم في تعزيز سمعتهم، وذلك من خلال زيادة الأرباح على المدى القصير (Kuang et al., 2014).

نظراً لشح الأبحاث المتعلقة بدور دوران الرئيس التنفيذي في إدارة الأرباح في السوق الأردنية، بالإضافة إلى وجود اختلافات وأدلة متضاربة في الدراسات السابقة (Setyawan and Anggraita; 2017; Cheng et al; 2020 Zhang, 2009)، فإن غاية الدراسة، هو سد هذه الفجوة من خلال توسيع نطاق المعرفة، حول فهم الانتهازية الإدارية المحيطة باللحظات الحرجة من دوران الرئيس التنفيذي.

أهمية الدراسة:

يمكن اعتبار الدراسة ذات أهمية كبيرة ومساهمة في هذا المجال، لما توفره من معرفة حول تأثير حوكمة الشركات على استخدام الرئيس التنفيذي، لإدارة الأرباح في الشركة، حيث يمكن بعد ذلك تعديل تعليمات حوكمة الشركات الأردنية من أجل تخفيف هذه الحوافز. بالإضافة إلى مساعدة المستثمرين المحتملين في عمليات اتخاذ القرارات السليمة للاستثمار. كما تهتم الدراسة أيضاً، الأكاديميين في مجال المالية والتدقيق، الذين يرغبون في استكشاف إدارة الأرباح بشكل أكبر، في السنوات التي تلي حدث دوران الرئيس التنفيذي. وفي القسم التالي من البحث نراجع الإطار النظري وتطوير فرضيات الدراسة، ثم نراجع الدراسات السابقة. بعد ذلك نصف طرق القياس ونماذج، وإجراءات اختيار العينات والبيانات. تلها نختبر الفرضيات ونقدم النتائج الرئيسية والاستنتاجات.

الإطار النظري وتطوير فرضيات الدراسة:

يعد الأداء المالي للشركة، مقياساً رئيسياً لقدرات الرئيس التنفيذي (Nuanpradit, 2019; Setyawan & Anggraita; 2017; Cella et al; 2017; Graham et al., 2005) ويمثل أيضاً ضعف الأداء المتراكم على مر السنين، من الأسباب الهامة التي تدفع مجلس الإدارة لتغيير الرئيس التنفيذي (Wells, 2002)، ونتيجةً للمخاوف المهنية لدى الرئيس التنفيذي، عند ربط تغيير الرئيس التنفيذي بالأداء، يلجأ الرؤساء التنفيذيين في كثير من الأحيان، لممارسة إدارة الأرباح كحافز قوي لتجنب مغادرتهم لشركاتهم (Fabrizi & Parbonetti., 2017). ويرى (Cheng et al., 2020) أن الرؤساء التنفيذيين الحاليين، لا يمكنهم التنبؤ بتوقيت واحتمال قرار التغيير الذي يتخذه مجلس الإدارة. ومع ذلك فهم يدركون وجود خطر التغيير نتيجة ضعف الأداء، لذلك فإن

الرؤساء التنفيذيين لديهم حوافز قوية لإدارة الأرباح لتجنب تغييرهم. من جانب آخر ذكر (Setyawan & Anggraita; 2017) أن الرؤساء التنفيذيين في الفترة الأخيرة من إدارتهم يسعون إلى تحسين أداء الشركة عن طريق إدارة الأرباح، ذلك لأن الرؤساء التنفيذيين أقل قلقاً بشأن فقدان سمعتهم، نظراً لأن الفوائد المترتبة على هذه السمعة بعد التقاعد تصبح ضئيلة، ومن المرجح أن يهتموا بتضخم الأرباح، بهدف الحصول على مزايا خاصة، مثل تعويض الفترة الحالية، وإي حوافز أخرى. ويجادل كل من (Zhang 2009; Kalyta 2009) أن الرؤساء التنفيذيين في الأعوام الأخيرة من فترة خدمتهم، يهتمون أكثر بالفوائد قصيرة الأجل، مثل تعويضات نهاية الخدمة ورواتب التقاعد.

ومن ناحية أخرى، فإن تغيير الرئيس التنفيذي بشكل منتظم نتيجة لانتهاء مدة خدمته في الشركة يجعل الحوافز والفرص المتاحة للرئيس التنفيذي المغادر لإدارة الأرباح منخفضة نسبياً (Choi et al., 2014). كما يسعى الرؤساء التنفيذيون الذين لديهم فترة أطول، إلى المحافظة على سمعتهم، مما يجعلهم أقل ميولاً لإدارة الأرباح، وذلك لاحتمالية استلام الرؤساء المغادرين وظائف أخرى بعد التقاعد، أو يتم تعيينهم كأعضاء في مجلس الإدارة داخل الشركة (Ali & Zhang, 2015). فيما أظهر (Hu et al., 2015) أن بقاء الرئيس التنفيذي في منصبه لفترة أطول، سيقطل الوقت والجهد المبذولين لإدارة الأرباح، ويعود ذلك للخبرة التي أصبح يتمتع بها الرئيس التنفيذي، ومعرفته بقضايا وأمر الشركة، مما يجعل مجلس الإدارة أكثر اعتماداً عليه وأقل احتمالاً لإقالته. من هنا فقد كانت نتائج الدراسات السابقة متناقضة، حيث لم تجد دراسة (Nuanpradit, 2019; Zhang, W. 2009) وجود أثر للرئيس التنفيذي خلال فترة خدمته في إدارة الأرباح، وعلى النقيض من ذلك، كانت نتائج دراسة (Ali & Zhang, 2015) التي أظهرت أن الرؤساء التنفيذيين يبالغون في تقدير الأرباح في السنوات الأولى (أول ثلاث سنوات من خدمة الرؤساء التنفيذيين)، مقارنة في السنوات اللاحقة من خدمة الرؤساء التنفيذيين، وهذه العلاقة تضعف بشكل كبير الشركات التي تتمتع بملكية مؤسسية أكبر من الشركات ذات الملكية المؤسسية الأصغر، مما يقلل من فرص المدراء التنفيذيين التلاعب بالأرباح. كما بينت نتائج الدراسة، أن الرؤساء التنفيذيين المنتهية ولايتهم، يبالغون في أرباحهم للتأثير بشكل إيجابي على رواتبهم في السنة الأخيرة، والمزايا الأخرى المرتبطة. كما وجدت (Khasandy & Adhariani, 2018) وجود تأثير للرؤساء التنفيذيين في إدارة الأرباح، وأتفق معه في الرأي دراسة (Kuangu et al., 2014)، التي بينت أن الرؤساء التنفيذيين يشاركون في إدارة الأرباح في فترة ولايتهم. وخالفهم في

الرأي دراسة (Amelia & Eriandani Rizky 2021) التي بينت عدم وجود تأثير كبير على دوران الرؤساء التنفيذيين في ممارسات إدارة الأرباح، وعدم وجود تأثير كبير بين طول فترة ولاية الرئيس التنفيذي، وحجم الشركة في ممارسات إدارة الأرباح. كما بينت دراسة (Oussii & Klibi 2023) عدم وجود تأثير كبير بين طول فترة ولاية الرئيس التنفيذي، وإدارة الأرباح، وجود تأثير كبير بين دوران الرئيس التنفيذي في ممارسات إدارة الأرباح.

بناءً على هذه الحجج، يعتقد الباحث، أن الرؤساء التنفيذيين لديهم حوافز قوية لإدارة الأرباح لتجنب تغييرهم، وبالتالي يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

H₁: يقوم الرؤساء التنفيذيون خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح.

H₂: يقوم الرؤساء التنفيذيون المغادرون في العام الذي سبق تغييرهم في إدارة الأرباح.

يتعين على الرؤساء التنفيذيين الجدد، أن يثبتوا لمجلس الإدارة والمساهمين، أداءهم في بداية فترة ولايتهم، للحصول على الأمان الوظيفي، وتجنب تصنيفهم رؤساء ذوي خبرة ومهارة قليلة (geertsema et al ; 2020; nurmayantim & Rakhman, 2017)، مما يجعلهم يسعون في الفترة الأولى للإبلاغ عن الأداء الجيد للشركة، فإذا كان الأداء الفعلي لفترات أقل مما كان متوقعاً، فإن الرؤساء التنفيذيين الجدد، لديهم حوافز قوية لزيادة دخل الشركة من خلال إدارة الأرباح (Setyawan & Anggraita, 2017; Nuanpradit, 2019; Ali & Zhang, 2015). كما أن التوقعات الكبيرة من الرؤساء التنفيذيين الجدد، أن يتفوقوا على الرؤساء التنفيذيين المغادرين، وتشجعهم على إدارة الأرباح (Fabrizi & Parbonetti; 2017; Choi et al., 2014). وفي سياق ذلك يوثق (Alderson et al., 2014) أنه من المتوقع اعتماد سياسات أكثر خطورة، في الفترة الأولى من تعيين الرئيس التنفيذي الجديد، وذلك بسبب حساسية انخفاض أسعار الأسهم. علاوة على ذلك يتوقع مجلس الإدارة والمساهمين، أداءً أفضل للشركات من قبل الرؤساء التنفيذيين الجدد، الذين استلموا من رؤساء تنفيذيين ذوي الأداء الضعيف، وبالتالي، فإنه يوجد حافز لدى الرؤساء التنفيذيين الجدد، لحماية منصبهم من خلال تأخير الاعتراف بالخسائر (Jarva et al., 2019; Parichart et al., 2012).

يوضح (Oyer 2008, Axelson & Bond 2009) أن فقد الرئيس التنفيذي لوظيفته بسبب أدائه غير المرضي، على الرغم من أن ذلك قد يكون بسبب ظروف السوق السيئة، يبين أن الرئيس لديه قدرة مهنية منخفضة، والذي بدوره يؤثر على بقية حياته المهنية. مما يولد الدافع

لديه، في بداية فترة خدمته، للإبلاغ عن أداء جيد للشركة. علاوة على ذلك، ذكر (Zhang, 2009) أن الرؤساء التنفيذيين الذين يخططون لمغادرة شركاتهم بعد فترة قصيرة من توليهم مناصبهم، سيشاركون في إدارة الأرباح، نظراً لصعوبة اكتشافها قبل مغادرتهم، وغايتهم من ذلك، هو تعزيز تعويضاتهم ومخصصاتهم الأخرى خلال الفترة الحالية.

في واحدة من أولى الدراسات حول موضوع تأثير التغييرات الإدارية في مجال المحاسبة، وجد (Moore, 1973) أن الاجراءات المحاسبية في العام الذي يتم فيه التغيير في الإدارة العليا، تنخفض الأرباح بشكل ملحوظ أكثر، من الأعوام التي لا يكون فيها تغيير إداري، كما أن الأرباح تزيد في العام التالي بعد التغيير في الإدارة العليا، وذلك في سبيل إلقاء اللوم على أسلافهم (Visnevskaa, 2010). ويجادل كل من (Jordan, 2015; Choi et al., 2015; Geertsema et al., 2020; Pourciau 1993, Wells, 2002) أن لدى الرؤساء التنفيذيين الجدد، حافزاً أكبر للإبلاغ عن انخفاض للأرباح في وقت مبكر من فترة ولايتهم، مما يسهل الوصول إلى الأرباح المستهدفة في الفترات اللاحقة، وبشكل أكثر تحديداً، يمكن تبرير قرار الرئيس التنفيذي الجديد، إلى ضعف سمعة الإدارات السابقة. ولكن في المقابل يتساءل (Zhang, 2009) ما إذا كان الرؤساء التنفيذيون على ثقة بقدرتهم، بالمقارنة مع أقرانهم من الرؤساء الآخرين، وبما أنهم يعلمون قدرتهم على الأداء بشكل جيد على المدى الطويل، فلماذا يقدمون تقارير لا تتمتع بالجودة في بداية ولايتهم، ويتحملون خطر فقدان سمعتهم؟ وبناءً على ما سبق، نلاحظ أن بعض الدراسات السابقة توصلت إلى النتائج التالية، حيث بينت دراسة كل من (Geiger & North, 2011; Setyawan & Anggraita, 2017) عدم وجود أثر بين الرؤساء التنفيذيين الجدد، في ممارسة إدارة الأرباح خلال الفترة الأولى من خدمتهم. وخالفهم الرأي دراسة (Geertsema et al., 2020) التي وجدت وجود أثر للرؤساء التنفيذيين الخارجيين الجدد في ممارسة إدارة الأرباح. في حين بينت دراسة (Nuanpradit, 2019) أن هناك تأثير طردي للتفاعل بين الرؤساء التنفيذيين في إدارة الأرباح. في حين توصلت دراسة (Altarawneh, et al., 2022) إلى وجود تأثير عكسي لمدة بقاء المدير التنفيذي في منصبه في إدارة الأرباح، حيث إن طول فترة ارتباطه بالشركة، تمنحه المزيد من الخبرة مما يحفزه لبذل جهد كبير، وبالتالي يعمل على التقليل من ممارسات إدارة الأرباح. كما توصلت دراسة (Hemdan, et al., 2021) إلى وجود تأثير إيجابي لمدة بقاء المدير التنفيذي في منصبه، في ممارسات إدارة الأرباح.

بناء على ما سبق، يعتقد الباحث أن الرؤساء التنفيذيين الجدد، يحاولون المبالغة في تقدير أرباح الشركة بعد العام الأول من خدمتهم في الشركة، وبالتالي يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

H₃: يقوم الرؤساء التنفيذيون/الجدد في العام الأول من خدمتهم في إدارة الأرباح.

H₄: يقوم الرؤساء التنفيذيون خلال الفترة الأولى من خدمتهم في إدارة الأرباح.

تعد حوكمة الشركات، واحدة من الآليات التي تحد من مشكلة الوكالة، التي نشأت نتيجة لتضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين، وقد تدفع الإدارة العليا إلى ممارسات إدارة الأرباح، للحد من الضغوط التي تفرض عليهم من المساهمين (Mokarami et al., 2015). وللتغلب على إشكالية السلوك الانتهازي من قبل المديرين، ظهر مفهوم حوكمة الشركات لتوفيق بين مصالح المساهمين والإدارة العليا، والمحافظة على قيمة الشركة على المدى الطويل (Byrka-Kita 2019). وبالتالي من المتوقع أن تؤدي حوكمة الشركات، إلى ظهور إدارة تتمتع بثقة المستثمر (Mokarami et al., 2015). وواحدة من أدوات حوكمة الشركات، فهي قد تمنع رقابة مجلس الإدارة الرؤساء التنفيذيين الجدد من القيام بإدارة الأرباح (geertsema et al., 2020). وتستخدم العديد من الدراسات (Alipour et al., 2019; Khlif and Samaha, 2014; Neville et al., 2019; Meder et al., 2019)، استقلالية مجلس الإدارة لقياس حوكمة الشركات، ذلك لأن مجلس الإدارة يلعب دوراً هاماً في الإشراف والتوجيه، ويمثل تعيين أعضاء مستقلين عن الإدارة العليا، عاملاً هاماً للحد من تدخل الإدارة في إعداد التقارير المالية، مما يعزز من صدق وموثوقية التقارير المالية (Wu et al., 2019; Khlif & Samaha, 2014). وفي المقابل فإن نظرة الرؤساء التنفيذيين الجدد نحو تعويضات أعلى في المستقبل، وإعادة تعيينهم، وغيرها من الدوافع، التي تجعل الرؤساء التنفيذيين الجدد، يسعون إلى المبالغة في تقدير الأرباح للإبلاغ عن أداء جيد للشركة (Kuang et al., 2014). وبناءً على ما سبق نلاحظ أن بعض الدراسات السابقة توصلت إلى النتائج التالية، حيث بينت دراسة (Cheng et al. 2020)، أن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة تمثل أداة ردع للتلاعب بالأرباح. وكشفت دراسة (Renneboog, 2000) زيادة احتمالية دوران الرئيس التنفيذي، عندما تكون استقلالية مجلس الإدارة أعلى. فيما بينت دراسة (Rachpradit et al., 2012) أن هيكل مجلس الإدارة له تأثيرات على معدل دوران الرؤساء التنفيذيين. كما وجدت دراسة (Graham et al., 2020) أن استقلالية مجلس الإدارة تزداد، عند معدل دوران الرئيس

التنفيذي، وتنخفض الاستقلالية مع فترة عمل الرئيس التنفيذي، وعندما يتم تعيين رؤساء تنفيذيين خارجيين تنخفض استقلالية مجلس الإدارة. في حين بينت دراسة (Singla, 2016) أن تعيين الرئيس التنفيذي لفترة طويلة، قد يؤدي للمساس باستقلالية مجلس الإدارة، لأن وجود الرئيس التنفيذي في الشركة لسنوات طويلة يجعله يشعر في استقرار أكبر، وسلطة أوسع، وأن طول فترة تعيينه قد تؤدي إلى بناء علاقة مع أعضاء مجلس الإدارة، وهذا حتماً سيؤثر على استقلاليته. كما أظهرت دراسة (Mostafa, et al., 2023)، أن استقلالية مجلس الإدارة، يضعف بشكل كبير في تأثيرات ملكية الرئيس التنفيذي. وطول مدة ولاية الرئيس التنفيذي في إدارة الأرباح، وعدم وجود أثر لاستقلالية مجلس الإدارة لازدواجية الرئيس التنفيذي، وطول مدة ولايته في إدارة الأرباح.

وفي ضوء ذلك، يُعتقد أن تُحدَّ استقلالية مجلس الإدارة، -كإحدى أدوات حوكمة الشركات- من التلاعب في الأرباح من قبل الرؤساء التنفيذيين الجدد، وبالتالي يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

H₅: تحد استقلالية مجلس الإدارة من تأثير الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح.

H₆: تحد استقلالية مجلس الإدارة من تأثير الرؤساء التنفيذيين المغادرين في العام الذي سبق تغييرهم في إدارة الأرباح.

H₇: تحد استقلالية مجلس الإدارة من تأثير الرؤساء التنفيذيين في العام الأول من خدمتهم في إدارة الأرباح.

H₈: تحد استقلالية مجلس الإدارة من تأثير الرؤساء التنفيذيين خلال الفترة الأولى من خدمتهم في إدارة الأرباح.

إجراءات الدراسة الميدانية:

تم استخدام عدد من الطرق والمناهج في تحديد عينة الدراسة، وهي الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان للأعوام (2011-2021)، وكذلك تحديد بيانات متغيرات دوران الرئيس التنفيذي، وحوكمة الشركات المستخدمة في الدراسة، وتحديد مدى تطبيقها لكل شركة من شركات عينة الدراسة، إضافة إلى تحديد بيانات إدارة الأرباح المتوفرة في كل شركة من هذه الشركات، حيث تم إجراء مسح شامل لشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان للأعوام (2011-2021)، وذلك لتحديد عينة الدراسة وهي الشركات الصناعية والخدمية، من

خلال الرجوع إلى التقارير السنوية، والاطلاع على بند بيانات الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم، وبند الرؤساء التنفيذيين المغادرين في العام الذي سبق تغييرهم، وبند الرؤساء التنفيذيين الجدد في العام الأول من خدمتهم، وبند الرؤساء التنفيذيين خلال الفترة الأولى من خدمتهم، وبند الرؤساء التنفيذيين ما بعد الفترة الأولى من خدمتهم، وبند استقلالية مجلس الإدارة، ومتغير إدارة الأرباح لكل سنة من سنوات الدراسة.

وقد تبين أن عدد الشركات التي انطبقت عليها الشروط السابقة هي (35، 28) شركة صناعية وخدمية على التوالي من أصل (35، 41) شركة صناعية وخدمية على التوالي، مدرجة في بورصة عمان. وتوفرت لديها البيانات المالية خلال فترة الدراسة الممتدة من (2011-2021)، وبذلك بلغ عدد المشاهدات (693) مشاهدة. ومن ثم تم إجراء التحليل الإحصائي المناسب، وتمت الاختبارات العديدة المتعلقة بالإحصاء الوصفي، وذلك بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (1): متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل (دوران الرئيس التنفيذي)	اسم المتغير	الرمز	الدراسة المعرفة للمتغير	طريقة القياس المعتمدة
	الرؤساء التنفيذيون خلال فترة خدمتهم	X1	(Kuang et al., 2014)	اللوغارتم الطبيعي لعدد سنوات عمل الرئيس التنفيذي في الشركة
	الرؤساء التنفيذيون المغادرون في العام الذي سبق تغييرهم	X2	(Kuang et al., 2014)	إذا كان الرئيس التنفيذي في الشركة للسنة الحالية مختلف عن الرئيس التنفيذي في السنة القادمة يتم أخذ القيمة (1) أما إذا لم يتحقق الشرط فيتم أخذ القيمة (0).
	الرؤساء التنفيذيون الجدد في العام الأول من خدمتهم	X3	(Kuang et al., 2014)	إذا كان الرئيس التنفيذي في الشركة للسنة الحالية مختلف عن الرئيس التنفيذي في السنة السابقة يتم أخذ القيمة (1) أما إذا لم يتحقق الشرط فيتم أخذ القيمة (0).
	الرؤساء التنفيذيون خلال الفترة الأولى من	X4	(Kuang et al., 2014)	إذا كان الرئيس التنفيذي يعمل في الشركة أقل من (4) سنوات يتم أخذ القيمة (1) أما إذا لم يتحقق الشرط فيتم أخذ القيمة (0).

المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
Y1	(إدارة الأرباح)	Y1	(Kothari et al., 2016)	نموذج جونز المعدل من قبل (Kothari et al., 2016)*
M1	استقلالية مجلس الإدارة	M1	(Chen et al., 2018)	نسبة عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة إلى إجمالي أعضاء مجلس الإدارة.
C1	القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية	C1	(Ali & Zhang, 2015)	نسبة القيمة السوقية لحقوق الملكية إلى القيمة الدفترية لحقوق الملكية
C2	العائد على الأصول	C2	(Ali & Zhang, 2015)	نسبة صافي الدخل/إجمالي الأصول
C3	المديونية	C3	(khani et al., 2019)	نسبة إجمالي الالتزامات إلى إجمالي الأصول.
C4	حجم الشركة	C4	(Brockman et al., 2018)	اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول

*نموذج جونز المعدل (Kothari et al., 2016) حيث يتم احتسابه من خلال الخطوات الآتية:

- تقدير معالم النموذج $(\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4)$ من خلال نموذج الانحدار الآتي:

$$\frac{TACC_t}{A_{t-1}} = \beta + \beta_1 \frac{1}{A_{t-1}} + \beta_2 \frac{\Delta REV_t - \Delta REC_t}{A_{t-1}} + \beta_3 \frac{PPE_t}{A_{t-1}} + \beta_4 \frac{NetInc_t}{A_{t-1}} + \varepsilon_t$$

حيث تمثل، $TACC_t$: مجموع المستحقات للسنة t ، A_{t-1} : مجموع الأصول الشركة في السنة $t-1$ ، ΔREV_t : الفرق في إيرادات الشركة للسنة t والسنة $t-1$ ، ΔREC_t : الفرق في مستحقات الشركة بين السنة t والسنة $t-1$ ، PPE_t : العقارات والآلات والمعدات للمنشأة للسنة t ، $NetInc_t$: صافي الدخل للشركة للسنة t .

- قياس المستحقات غير الاختيارية (العادية) باستخدام $(\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4)$ المتوقعة التي تم استخراجها في المعادلة السابقة كما يلي:

$$NDACC_t = \beta_1 \frac{1}{A_{t-1}} + \beta_2 \frac{\Delta REV_t - \Delta REC_t}{A_{t-1}} + \beta_3 \frac{PPE_t}{A_{t-1}} + \beta_4 \frac{NetInc_t}{A_{t-1}}$$

حيث إن: $NDACC_t$: المستحقات غير الاختيارية للسنة t .

- بعد قياس المستحقات الكلية، والمستحقات غير الاختيارية؛ يتم استخراج قيمة المستحقات الاختيارية بالفرق بين المستحقات الكلية والمستحقات غير الاختيارية من خلال النموذج التالي:

$$Y1 = TACC_t - NDACC_t$$

حيث إن: $Y1$ المستحقات الاختيارية للسنة t . وللتخلص من تباين البيانات تم قسمة المستحقات الاختيارية على إجمالي الأصول.

تحليل نتائج الإحصاء الوصفي:

تم قياس دوران الرئيس التنفيذي عن طريق أربعة مقاييس (الرؤساء التنفيذيون خلال فترة خدمتهم، الرؤساء التنفيذيون المغادرون في العام الذي سبق تغييرهم، الرؤساء التنفيذيون الجدد في العام الأول من خدمتهم، الرؤساء التنفيذيون خلال الفترة الأولى من خدمتهم)، وأثره على إدارة الأرباح، وذلك عن طريق نموذج جونز المعدل، كما تم دراسة الدور المعدل لاستقلالية مجلس الإدارة، في تحديد أثر دوران الرئيس التنفيذي في إدارة الأرباح؛ حيث تم قياسها بنسبة عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، إلى إجمالي أعضاء مجلس الإدارة، وعلى هذا الأساس تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من إدارة الأرباح واستقلالية مجلس الإدارة عينة الدراسة

للسنوات (2011-2021)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدات	المتغيرات
0.1074	-0.02611	693	Y1
*7.0371	7.9509	693	X1
0.3380	0.1313	693	X2
0.3574	0.1501	693	X3
0.4766	0.3478	693	X4
0.0758	0.9347	693	M1
0.1897	0.0194	693	C1
0.0851	0.0257	693	C2
0.2227	0.3271	693	C3
1.4070	17.341	693	C4

*للتخلص من تباين البيانات تم اخذ اللوغاريتم الطبيعي.

تبين من الجدول رقم (2) أن الوسط الحسابي لإدارة الأرباح ظهرت بالسالب (-0.02611)، هذا يتم تفسيره، إلى أن القوائم المالية للشركات الصناعية والخدمية الأردنية ذات إدارة أرباح منخفضة، حيث إن بيان قيمة الأرباح بالسالب يعني تمتع تلك الأرباح بالجودة، وهذا يساعد المستثمرين وأصحاب المصالح الأخرى في الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. كما تشير النتائج أن الوسط الحسابي لتعيين الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم بلغ (7.9509)، وهذا يتم

تفسيره أن متوسط طول خدمة الرئيس التنفيذي، هي 8 سنوات وهو مؤشر جيد، إذا إن طول الفترة تمكن الرئيس التنفيذي من فهم أفضل للوضع الداخلي، والمنتج والسوق والمنافسه، وقرب العلاقات مع العملاء، وهذا يمكنه من الحصول على شبكات اجتماعية فضلى، والحصول على سمعة جيدة، كما أن طول المدة، هو مؤشر على أن الرئيس التنفيذي قد نجح في تحقيق أهداف واستراتيجيات الشركة، وبناء سمعة جيدة. كما تبين من نتائج الوسط الحسابي لتعيين الرؤساء التنفيذيين المغادرين في العام الذي سبق تغييرهم بلغ (0.1313) وهذا يعني أن الشركات تقوم بتعيين الرؤساء التنفيذيين بناءً على احتياجات الشركة، وتفضّل أن يتم تعيين الرئيس التنفيذي من داخل الشركة، لما يتمتع به من معرفة وخبرة بشركاتهم. كم تبين من النتائج أن الوسط الحسابي للرؤساء التنفيذيين الجدد في العام الأول من خدمتهم بلغ، (0.1501)، وهذه النسبة يمكن تفسيرها: إن الشركات ليست لديها رغبة في تعيين رؤساء جدد، بسبب المخاوف على ردة الفعل السلبية لإعلان دوران الرئيس التنفيذي، بالإضافة الى المزايا والتكاليف العالية، إذا تم تعيينه من خارج الشركة. فيما أكدت النتائج أن الوسط الحسابي للرؤساء التنفيذيين خلال الفترة الأولى من خدمتهم بلغ (0.3478)، وهذه النسبة يمكن تفسيرها على شعور الرؤساء التنفيذيين الخارجيين بمزيد من الضغط، لإظهار الأداء الجيد في وقت مبكر من سنوات تعيينهم، مع العلم أن الرؤساء التنفيذيين في بداية فترة ولايتهم للمنصب، يكون لديهم الحافز للإبلاغ عن الأداء الجيد من أجل تجنب وصفهم بأنهم رؤساء تنفيذيون ذوو قدرات منخفضة.

اختبار الفرضيات:

بعد الحصول على البيانات اللازمة، واعتماداً على الدراسات السابقة، قام الباحث باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بالاعتماد على برمجية (STATA)، بهدف اختبار فرضيات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

اختبار صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي:

قبل البدء في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، يجب أولاً التعرف على خصائص البيانات للتحقق من مدى ملاءمتها لاختبار فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- بينت نتائج اختبار (Skewness/Kurtosis) في الجدول (3) أن القيمة المحسوبة للبيانات الخاصة بإدارة الأرباح تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (3)

نتائج اختبار (Skewness/Kurtosis) للمتغيرات التابعة

المتغير التابع		التوزيع الطبيعي للمتغيرات التابعة
		Skewness/Kurtosis
	Ch ²	Sig
Y1	5.11	0.0776

تم اختبار بيانات المتغيرات المستقلة للتأكد من خلوها من ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد من خلال طريقة عامل تضخم البيانات (VIF). يلاحظ من الجدول رقم (4) أن قيمة معامل التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (5)، ذلك فإن نموذج الدراسة لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي.

جدول رقم (4) مدى صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي:

المتغير	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0.2306	4.34
X2	0.9425	1.06
X3	0.5518	1.81
X4	0.2799	3.57
M1	0.9341	1.07
C1	0.9431	1.06
C2	0.7781	1.29
C3	0.7078	1.41
C4	0.6928	1.44

تم استخدام نماذج الدراسة من خلال (robust)، للحصول على قيم مقدرة منسقة وغير متحيزة خالية من مشكلتي الارتباط الذاتي وتجانس البيانات.

تقدير نماذج الدراسة:

لقياس نماذج الدراسة الأكثر صلاحية، أستخدم أساليب التقدير الخاصة بنماذج بيانات السلاسل زمنياً المقطعية (Panel data) الآتية: نموذج الانحدار المشترك، ونموذج الآثار الثابتة، ونموذج الآثار العشوائية. ولتحديد أكثرهم صلاحية، أكدت نتائج الاختبار (F) والمستخدم لاختبار أي النماذج أصلح بين نماذج الآثار الثابتة، والانحدار المشترك في الجدول (5) إنها ذات معنوية في النماذج جميعها، وذلك يرجع نموذج الآثار الثابتة. ولاختبار الأصلح بين نماذج الآثار الثابتة، والآثار العشوائية، بينت نتائج اختبار (Hausman) في الجدول (5) أن القيمة المحسوبة المستخرجة في جميع الفرضيات باستثناء الفرضية الثانية معنوية إحصائياً، أي أنه لصالح نموذج الآثار الثابتة. في حين بينت النتائج في الفرضية الثانية غير معنوية إحصائياً وعليه فإن أنموذج الآثار العشوائية هو الأصلح.

الجدول (5) نتائج اختبار (Hausman) واختبار (F) لتقدير نماذج بيانات السلاسل الزمنية المقطعية

النموذج الأكثر صلاحية	(Hausman)		(F)		الفرضية ت
	Ch ²	Sig	F	Sig	
نموذج الآثار الثابتة	16.39	*0.0058	2.78	*<0.001	H ₁
نموذج الآثار العشوائية	10.82	0.0552	2.92	*<0.001	H ₂
نموذج الآثار الثابتة	12.80	*0.0253	2.76	*<0.001	H ₃
نموذج الآثار الثابتة	16.44	*0.0057	2.79	*<0.001	H ₄
نموذج الآثار الثابتة	28.09	*<0.001	2.83	*<0.001	H ₅
نموذج الآثار الثابتة	19.97	*0.0056	2.77	*<0.001	H ₆
نموذج الآثار الثابتة	15.39	*0.0313	2.83	*<0.001	H ₇
نموذج الآثار الثابتة	21.09	*0.0036	2.68	*<0.001	H ₈

* (معنوية عند مستوى معنوية 0.05)

نتائج اختبار الفرضية الأولى

H₁: يقوم الرؤساء التنفيذيون خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الآثار الثابتة وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (6).

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الأولى (يقوم الرؤساء التنفيذيون خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح)

المتغير التابع إدارة الأرباح	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات		
	R ²	قيمة F	Sig	المتغير	قيمة B	قيمة T	Sig
	0.1443	51.34	* 0.001	X1	0.0447	0.94	0.352
				C1	-2.0046	-6.62	* 0.001
				C2	-3.1468	-6.53	* 0.001
				C3	0.0026	0.01	0.994
				C4	-0.1941	-1.48	0.144
*(معنوية عند مستوى معنوية 0.05≤α)							

يشير الجدول (6)، أن الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم، لا يقومون في إدارة الأرباح. حيث يبين الجدول رقم (6)، عدم معنوية قيام الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح، الذي يقودنا إلى عدم قبول الفرضية الأولى، إذ بلغت قيمة (T = 0.94) المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05). وهي أقل من القيمة الجدولية. ومما سبق يقتضي عدم قبول الفرضية الأولى التي أظهرت وجود معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

نتائج اختبار الفرضية الثانية:

H₂: يقوم الرؤساء التنفيذيون المغادرون في العام الذي سبق تغييرهم في إدارة الأرباح. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الآثار العشوائية، وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (7).

الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية الثانية (يقوم الرؤساء التنفيذيون المغادرون في العام الذي سبق تغييرهم في إدارة الأرباح)

المتغير التابع إدارة الأرباح	ملخص النموذج			تحليل التباين		جدول المعاملات		
	R ²	قيمة F	Sig	المتغير	قيمة B	قيمة T	Sig	
	0.1607	.8928	* <0.001	X2	-0.1705	-2.34	*0.022	
				C1	0.5164	0.44	0.663	
				C2	-3.3457	-7.16	* <0.001	
				C3	-0.0648	-0.20	0.841	
				C4	-0.1921	-1.57	0.122	
*(معنوية عند مستوى معنوية (α≤0.05))								

يشير الجدول (7)، إن الرؤساء التنفيذيين المغادرين في العام الذي سبق تغييرهم، يقومون بإدارة الأرباح. حيث يبين الجدول رقم (7) معنوية قيام الرؤساء التنفيذيين المغادرين في العام الذي سبق تغييرهم في إدارة الأرباح، الذي يقودنا إلى قبول الفرضية الثانية، إذ بلغت قيمة $T = -2.34$ المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05). وهي أكبر من القيمة الجدولية. ومما سبق يقتضي قبول الفرضية الثانية التي أظهرت وجود معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$. نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

H_3 : يقوم الرؤساء التنفيذيون الجدد في العام الأول من خدمتهم في إدارة الأرباح. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الآثار الثابتة وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (8).

الجدول رقم (8)

المتغير التابع إدارة الأرباح	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات		
	R ²	قيمة F	Sig	المتغير	قيمة B	قيمة T	Sig
	0.1426	44.58	* 0.001	X3	0.0163	0.22	0.828
				C1	-1.9938	-6.72	* 0.001
				C2	-3.1845	-6.61	* 0.001
				C3	-0.0340	-0.11	0.916
				C4	-0.1868	-1.46	0.149
*(معنوية عند مستوى معنوية 0.05≤α)							

يشير الجدول (8) عدم قيام الرؤساء التنفيذيين الجدد في العام الأول من خدمتهم في إدارة الأرباح. حيث يبين الجدول رقم (8) عدم معنوية قيام الرؤساء التنفيذيين الجدد في العام الأول من خدمتهم في إدارة الأرباح. الذي يقودنا إلى عدم قبول الفرضية الثالثة، إذ بلغت قيمة $T = 0.22$ المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05). وهي أقل من القيمة الجدولية. ومما سبق يقتضي عدم قبول الفرضية الثالثة، التي أظهرت وجود معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$. نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

H_4 : يقوم الرؤساء التنفيذيون خلال الفترة الأولى من خدمتهم في إدارة الأرباح. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الآثار الثابتة وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (9).

الجدول رقم (9)

المتغير التابع إدارة الأرباح	ملخص النموذج	تحليل التباين		جدول المعاملات		
	R ²	قيمة F	Sig	المتغير	قيمة B	قيمة T
	0.1443	47.30	* 0.001	X4	-0.0097	-0.97
				C1	-2.0240	-6.79
				C2	-3.1756	-6.67
				C3	-0.1687	-0.05
				C4	-0.1874	-1.43
* (معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$)						

يشير الجدول (9) عدم قيام الرؤساء التنفيذيين خلال الفترة الأولى من خدمتهم في إدارة الأرباح. حيث يبين الجدول رقم (9) عدم معنوية قيام الرؤساء التنفيذيين خلال الفترة الأولى من خدمتهم في إدارة الأرباح. الذي يقودنا إلى عدم قبول الفرضية الرابعة، إذ بلغت قيمة ($T = -0.97$) المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05). وهي أقل من القيمة الجدولية. ومما سبق يقتضي عدم قبول الفرضية الرابعة التي أظهرت وجود معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

نتائج اختبار الفرضية الخامسة:

H₅: تحد استقلالية مجلس الإدارة من تأثير الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الآثار الثابتة وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (10).

الجدول رقم (10)

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين		جدول المعاملات		
		قيمة F	Sig	المتغير	قيمة B	قيمة T
إدارة الأرباح	0.1610	33.93	* < 0.001	X1	0.0380	1.99
				M1	1.3478	1.75
				M1*X1	-0.1457	-1.42
				C1	-0.6883	-0.62
				C2	-3.0865	-6.87
				C3	0.1265	0.37
				C4	-0.2450	-2.00

*(معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (10) أن استقلالية مجلس الإدارة لا تُحد من تأثير الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح. حيث يبين الجدول رقم (10) عدم معنوية الحد لاستقلالية مجلس الإدارة من تأثير الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح. الذي يقودنا إلى عدم قبول الفرضية الخامسة، إذ بلغت قيمة $T = -1.42$ المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05). وهي أقل من القيمة الجدولية. ومما سبق يقتضي عدم قبول الفرضية الخامسة التي أظهرت وجود معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

نتائج اختبار الفرضية السادسة:

H_6 : تُحد استقلالية مجلس الإدارة من تأثير الرؤساء التنفيذيين المغادرين في العام الذي سبق تغييرهم في إدارة الأرباح.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الآثار الثابتة، وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (11).

الجدول رقم (11)

المتغير التابع إدارة الأرباح	ملخص النموذج			تحليل التباين		جدول المعاملات		
	R ²	قيمة F	Sig	المتغير	قيمة B	قيمة T	Sig	
	0.1676	29.15	* 0.001	X2	-0.1099	-1.79	0.079	
				M1	1.1732	1.65	0.103	
				M1*X2	-0.1840	-1.36	0.178	
				C1	0.7546	0.62	0.539	
				C2	-3.3444	-7.90	* 0.001	
				C3	-0.333	-0.10	0.918	
				C4	-0.1835	-1.42	0.160	
*(معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ≤ α)								

يشير الجدول (11) أن استقلالية مجلس الإدارة لا تحد من تأثير الرؤساء التنفيذيين المغادرين، في العام الذي سبق تغييرهم في إدارة الأرباح. حيث يبين الجدول رقم (11) عدم معنوية الحد لاستقلالية مجلس الإدارة من تأثير الرؤساء التنفيذيين المغادرين في العام الذي سبق تغييرهم في إدارة الأرباح. وهذا يقودنا إلى عدم قبول الفرضية السادسة، إذ بلغت قيمة $T = -1.36$ المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05). وهي أقل من القيمة الجدولية. ومما سبق يقتضي عدم قبول الفرضية السادسة التي أظهرت وجود معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

نتائج اختبار الفرضية السابعة:

H₇: تحد استقلالية مجلس الإدارة من تأثير الرؤساء التنفيذيين في العام الأول من خدمتهم في إدارة الأرباح.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الآثار الثابتة، وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (12).

الجدول رقم (12)

التغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين		جدول المعاملات			
		R ²	قيمة F	Sig	المتغير	قيمة B	قيمة T
إدارة الأرباح	0.1997	46.01	*<0.001	X3	2.1262	11.14	*<0.001
				M1	1.9856	2.57	*0.012
				M1*X3	-2.2665	-12.78	*<0.001
				C1	2.2061	2.70	*0.009
				C2	-3.1565	-7.32	*<0.001
				C3	0.1099	0.35	0.728
				C4	-0.1709	-1.33	0.188
*(معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$)							

يشير الجدول (12) أن استقلالية مجلس الإدارة تحد من تأثير الرؤساء التنفيذيين في العام الأول من خدمتهم في إدارة الأرباح. حيث يبين الجدول رقم (12) معنوية استقلالية مجلس الإدارة في الحد من تأثير الرؤساء التنفيذيين في العام الأول من خدمتهم في إدارة الأرباح. وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية السابعة، إذ بلغت قيمة (T = -12.78) المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05). وهي أكبر من القيمة الجدولية. ومما سبق يقتضي قبول الفرضية السابعة التي أظهرت وجود معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

نتائج اختبار الفرضية الثامنة:

H₈: تحد استقلالية مجلس الإدارة من تأثير الرؤساء التنفيذيين خلال الفترة الأولى من خدمتهم في إدارة الأرباح.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الآثار الثابتة وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (13).

الجدول رقم (13)

المتغير	جدول المعاملات			تحليل التباين		ملخص النموذج	
	Sig	قيمة T	قيمة B	المتغير	Sig	قيمة F	R ²
إدارة الأرباح	0.627	-0.49	-0.6327	X4	*<0.001	33.61	0.1487
	0.301	1.04	0.9701	M1			
	0.674	0.42	0.5654	M1*X4			
	0.238	-1.19	-1.0721	C1			
	*<0.001	-7.28	-3.1851	C2			
	0.929	-0.09	-0.0291	C3			
	0.131	-1.53	-0.1982	C4			
	*(معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$)						

يشير الجدول (13) أن استقلالية مجلس الإدارة لا تحد من تأثير الرؤساء التنفيذيين خلال الفترة الأولى من خدمتهم في إدارة الأرباح. حيث يبين الجدول رقم (13) عدم معنوية استقلالية مجلس الإدارة في الحد من تأثير الرؤساء التنفيذيين خلال الفترة الأولى من خدمتهم في إدارة الأرباح. وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الثامنة، إذ بلغت قيمة (T= 0.42) المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05). وهي أقل من القيمة الجدولية. ومما سبق يقتضي عدم قبول الفرضية الثامنة التي أظهرت وجود معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وذلك على النحو الآتي:

1. تعتبر أرباح الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان ذات جودة عالية، حيث تبين من نتائج التحليل الوصفي أن نسبة ممارسات إدارة الأرباح سالب (-0.02611)، وهي نسبة مرتفعة ومطمئنة. وهذا يدل على أن هذه الشركات لديها مجالس إدارة قوية، يحد من قيام الرؤساء التنفيذيين بممارسات إدارة الأرباح ويحد من الصراعات الشخصية في الشركة.
2. تبين أن هناك تأثيراً عاماً لمتغيرات دوران الرئيس التنفيذي في ممارسات إدارة الأرباح، وهذه المتغيرات، هي قيام الرؤساء التنفيذيين المغادرين في العام الذي سبق تغييرهم في إدارة الأرباح. واستقلالية مجلس الإدارة، تحد من تأثير الرؤساء التنفيذيين في العام الأول من خدمتهم في إدارة الأرباح، وهذا يدفع الباحث في القول: إن لدى كبار المديرين التنفيذيين المغادرين حافزاً على المبالغة في تقدير الأرباح، لأن تعويضاتهم مرتبطة بالأداء التشغيلي والأرباح المعلنة، وهذا يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على أجورهم في السنة النهائية، بالإضافة إلى معاشاتهم التقاعدية في حالة ربطها بأجورهم في السنة الأخيرة، بالإضافة إلى كسبة سمعة عالية خلال مدة خدمتهم. كما أن الفترة الأطول لمشاركة الرئيس التنفيذي في الشركة، تمنحه المزيد من الخبرة في ممارسة العناية المهنية، وبالتالي يقلل من ممارسات إدارة الأرباح. يمثل تعيين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة، عاملاً هاماً في الحد من تدخل الإدارة في إعداد التقارير المالية، مما يعزز من صدق وموثوقية التقارير

المالية، حيث إن استقلالية المجلس تحد من ممارسات إدارة الأرباح. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج كل من دراسات (Mostafa, et al., 2023 (Nuanpradit, 2019; Zhang, W. 2009). فيما تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من دراسات (Khasandy & Adhariani, 2018; Kuangu et al., 2014; Setyawan & Anggraita Ali & Zhang, 2015; 2017; Amelia & Eriandani Rizky 2021).

3. على الرغم من أن هناك تأثيراً عاماً لمتغيرات أثر دوران الرئيس التنفيذي في ممارسات إدارة الأرباح، إلا أن هناك بعض الخصائص التي لم يكن لها تأثير على إدارة الأرباح. هذه الخصائص هي: قيام الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح، سواء كان الرؤساء التنفيذيون الجدد في العام الأول من خدمتهم، أم خلال الفترة الأولى من خدمتهم، حيث أظهرت الاختبارات الإحصائية أن تأثيرات أثر دوران الرئيس التنفيذي في ممارسات إدارة الأرباح ذات دلالة إحصائية. وهذا يدفع الباحث إلى القول: إن الشركات التي تتمتع مجالسها في إدارة قوية، تعمل على الحد من تلاعب الرؤساء التنفيذيين بممارسات إدارة الأرباح، والحد من النزعة الشخصية في الشركة، كما أن أداء الشركة في المستقبل يكون أفضل إذا تم ترشيح مدير تنفيذي من الداخل، حيث إن شخصية المدير التنفيذي وخبرته ومهارته، تؤثر على قرارات الشركة الاستراتيجية في المستقبل.

كما أظهرت الاختبارات إلى وجود دلالة إحصائية للاستقلالية لمجلس الإدارة لا تحد من تأثير الرؤساء التنفيذيين خلال فترة خدمتهم في إدارة الأرباح، سواء أكان المغادرون في العام الذي سبق تغييرهم، أم خلال الفترة الأولى من خدمتهم في إدارة الأرباح، وهذا يدفع الباحث إلى القول: إن الشركات التي تكون أغلبية تركيبة مجلس إدارتها من أعضاء المستقلين، تكون أقوى، إذ إن مجلس الإدارة القوي يمنع المدير التنفيذي الحرية لتلبية مصالحه الخاصة، بدلاً من مصالح المساهمين، كما أن ذلك يعزز من صدق البيانات وموثوقيتها، مما سينعكس على المستثمرين في قرار الاستثمار. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج كل من دراسات (Geiger & North, 2011) فيما تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Geertsema et al., 2020; Oussii & Klibi 2023; Amelia & Eriandani Rizky 2021) Nuanpradit, 2019; Setyawan, & Anggraita 2017; Mostafa, et al., 2023.

وبناءً على الإستنتاجات التي تم الحصول عليها يوصي الباحث بما يلي:

1. يجب أن تولي الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان، مزيداً من الاهتمام عن اختيارها وتعيينها الرئيس التنفيذي، سواء كان الاختيار من داخل الشركة، أم من خارج الشركة، حيث إن اختيار الرئيس التنفيذي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي، أو سلبي على ممارسات إدارة الأرباح.
2. العمل على إصدار معايير وقوانين جديدة، والعمل على مراجعة المعايير الحالية لتضييق الفجوات التي تتيح للرؤساء التنفيذيين الانخراط في ممارسات إدارة الأرباح.
3. إجراء دراسات أخرى لقياس أثر دوران الرئيس التنفيذي في ممارسات إدارة الأرباح، باستخدام نماذج وطرق قياس أخرى، كما تقترح الدراسة أن يكون هناك أبحاث في المستقبل في القطاعات الأخرى، التي لم تشملها عينة الدراسة وفترات أحدث.
4. عدم الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي، أو أي منصب تنفيذي في الشركة للحد من التجاوزات وتضارب المصالح واستغلال النفوذ.

5. يجب قبل الاستثمار في أي شركة، قراءة البيانات المالية، ومعرفة مجلس إدارتها وخبراتهم وكفاءتهم، ورأي المدقق الخارجي ومدى استقلاليتهم، وقراءة بنود الإفصاح عن تضارب المصالح بين الشركة، والأطراف ذوي العلاقة، فالأرقام من السهل التلاعب بها.

المراجع الأجنبية

- Alderson, M.J., Bansal, N. and Betker, B.L. (2014), "CEO turnover and the reduction of price sensitivity", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 25 No. 1, pp. 376-386.
- Ali, A. & Zhang, W. (2015). CEO tenure and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 59(1), 60–79.
- Ali, A. & Zhang, W. (2015). CEO tenure and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 59(1), 60–79.
- Alipour, M., Ghanbari, M., Jamshidinavid, B., & Taherabadi, A. (2019). Does board independence moderate the relationship between environmental disclosure quality and performance? Evidence from static and dynamic panel data. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. Vol. 19 No. 3, pp. 580-610.
- Altarawneh, M., Shafie, R., Ishak, R. & Ghaleb, B. A. A., (2022). Chief emerging economy. *cogent Business & Management*, Volume 9, pp. 1-20. executive officer characteristics and discretionary accruals in an
- Amelia and Eriandani Rizky (2021) characteristics and earnings management: evidence from Indonesia *Journal of Management and Business*, Vol. 20, No.2
- Andersson, F., & Lilja, F. (2013). *Earnings Management in times of CEO turnover: A quantitative study with the attributes—Industry, Company Size, CEO Origin, and CEO Age on the Swedish market*. Master Thesis, 30 ECTS
- Axelson, U., Bond, P., (2009). *Investment banking career*. Working paper, Stockholm School of Economics, University of Pennsylvania.
- Brockman P., Campbell, J. L., Lee, H. S. G., & Salas, J. M, (2018). *CEO experience and financial reporting quality: Evidence from management forecasts*. Available at: <https://www.ucd.ie>.
- Byrka-Kita, K., Czerwiński, M., Ferris, S. P., Preś-Perepeczo, A., & Wiśniewski, T. (2019). Should They Stay or Should They Go? CEO Appointments and Performance in a Transitional Economy. Available at: <http://www.efmaefm.org>
- Canals, J. (2010), *Building Respected Companies*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Cella, C., Ellul, A., & Gupta, N. (2017). Learning through a smokescreen: Earnings management and CEO compensation over tenure. *Riksbank Research Paper Series Forthcoming*, Kelley School of Business Research Paper, (15-18), 15-02.
- Chen, J., Leung, W., & Evans, K. (2018). Female board representation, corporate innovation and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, 48, 236-254.
- Cheng, J., Cummins, J. D., & Lin, T. (2020). Earnings management surrounding forced CEO turnover: evidence from the US property-casualty insurance industry. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 2021, vol. 56, issue 3, No 1, 819-847
- Choi, J. S., Kwak, Y. M., & Choe, C. (2014). Earnings Management Surrounding CEO Turnover: Evidence from Korea. *Abacus*, , **Accounting Foundation, University of Sydney**, vol. 50(1), pages 25-55,
- Conyon, M. J. and A. Florou (2004), 'Does Governance Quality Mitigate Horizon Effects? Investment Patterns Surrounding CEO Departures', **available at SSRN:**
- Diamond, D.W., (1989). Reputation acquisition in debt markets. *Journal of Political Economics* 97, 828-862.
- Dierickx, C. and Veneziano, J. (2008), Three Keys to CEO Succession: Expectations, Choices, and Integration, *People and Strategy*, 31(2): 36-43.
- Fabrizi, M. and Parbonetti, A. (2017), "CEO incentives and the trade-off among earnings game strategies", *Academy of Accounting & Financial Studies Journal*, Vol. 21 No. 1, pp. 1-25.
- Faleye, O., R. Hoitash, and U. Hoitash (2011), 'The Costs of Intense Board Monitoring', *Journal of Financial Economics*, Vol. 101, No. 1, pp. 160–81.
- Francis, J., Huang, A., Rajgopal, S., and Zang, A. (2008) CEO reputation and earnings quality Contemporary. *Accounting Research*. 25, 1, 109 -147.
- Geertsema, P. G., Lont, D. H., & Lu, H. (2020). Real earnings management around CEO turnovers. *Accounting & Finance*, 60(3), 2397-2426.
- Geiger, M., and D. North, (2011), Do CEOs and principal financial officers take a 'bath' separately or together? An investigation of discretionary accruals surrounding appointments of new CEOs and PFOS, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* 15, 1–30.
- Graham John R. Kim Hyunseob. Leary Mark. (2020) CEO-board dynamics, *Journal of Financial Economics* Volume 137, Issue 3, September, Pages 612-636
- Graham, J., Harvey, C., and Rajgopal, S., (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics* 40, 3-73.

- Hazarika, S., J. M. Karpoff, and R. Nahata. (2012). Internal corporate governance, CEO turnover, and earnings management. **Journal of Financial Economics** 104 (1): 44–69.
- Hemdan, D. A. M., Hasnan, S. & Saif-Ur-Rehman, (2021). CEO Power Dynamics and Firms' Reported Earnings Quality in Egypt: Moderating Role of Corporate Governance. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 15(1), pp. 1-30
- Hu, N., Hao, Q., Liu, L., & Yao, L. J. (2015). Managerial tenure and earnings management. **International Journal of Accounting & Information Management**. vol. 23(1), pages 42-59,
- Huson, M. R., Y. Tian, C. I. Wiedman, and H. A. Wier. (2012). Compensation committees' treatment of earnings components in CEOs' terminal years. **The Accounting Review** 87 (1): 231–259.
- Jarva, H., Kallunki, J. P., & Livne, G. (2019). Earnings performance measures and CEO turnover: Street versus GAAP earnings. **Journal of Corporate Finance**, 56, 249-266.
- Jordan, C E.& Clark S J. (2015)Do New CEOs Practice Big Bath Earnings Management Via Goodwill Impairments? **Journal of Accounting and Finance** Vol. 15(7) 2015 11
- Kalyta, P., 2009. Accounting discretion, horizon problem, and CEO retirement benefits. **The Accounting Review**, 84(5), 1553-1573.
- Khani, Z., Rajabdorri, H., & Sadri, N., (2019). The Relationship between the Tenure, the Power and Diligence of the CEO with Real Earnings Management. **International Journal of Management, Accounting and Economics**, 6(2), 129-145.
- Khasandy . M.R & Adhariani. D (2018) **CEO tenure period and earnings management in the banking industry in Indonesia Competition and Cooperation in Economics and Business** – Gani et al. (Eds)© 2018 Taylor & Francis Group, London, ISBN 978-1-138-62666-9
- Khlif, H. and Samaha, K. (2014), "Internal control quality, Egyptian standards on auditing and external audit delays: evidence from the Egyptian Stock Exchange", **International Journal of Auditing**, Vol. 18 No. 2, pp. 139–154.
- Kim K. and Yang J. S. (2014) Director tenure and financial reporting quality: : **Evidence from Korea .Review of Integrative Business and Economics Research**. 3,1,237 – 256.
- Kothari, S. P., Mizik, N., & Roychowdhury, S., (2016). Managing for the moment: The role of earnings management via real activities versus accruals in SEO valuation. **The Accounting Review**, 91(2), 559-586.: 334-346.
- Kothari, S.P., Mizik, N. and Roychowdhury, S. (2016). Managing for the moment: The role of earnings management via real activities versus accruals in SEO valuation. **The Accounting Review**, 91(2), 559–86.

- KuangYu Flora, Qin Bo, and Wielhouwer Jacco L. (2014) CEO Origin and ccrual-Based Earnings Management. **Accounting Horizons**, Vol. 28, No. 3, pp. 605-626.
- Meder, A. A., Schwartz, S. T., & Young, R. (2019). Cross-acceleration and the relationship between board independence and bond yield spreads. **Advances in accounting**, 44, 58-67.
- Milbourn, T., 2003. CEO Reputation and stock-based compensation. **Journal of Financial Economics** 68, 233–262.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., and Lester, R.H. (2011), Family and Lone FounderOwnership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity, and Institutional Logics, **Journal of Management Studies**, 48(1): 1-25.
- Mokarami, M., Motefarres, Z., & Hendijani, I. A., (2015). The role of Chief Executive Officer (CEO) in Corporate Governance and Earnings Management. **Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi**, 36(3), 310-322.
- Moore, M.L. 1973. Management changes and discretionary accounting decisions. **Journal of Accounting Research** 11(1):100-107.
- Mostafa Dalia Ali and Ur-Rehman HemdanSaif- and Khan Faisal CEO Power, Corporate Governance Mechanisms and Earnings Quality. (2023). *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 19(1), 181–215. <https://doi.org/10.21315/aamjaf2023.19.1.7>
- Neville, F., Byron, K., Post, C., & Ward, A. (2019). Board independence and corporate misconduct: A cross-national meta-analysis. **Journal of Management**, 45(6), 2538-2569.
- Nuanpradit, S. (2019). Real earnings management in Thailand: CEO duality and serviced early years. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Vol. 11 No. 1, 2019 pp. 88-108
- Nurmayanti M, P., & Rakhman, F. A. (2017). CEO origin, CEO tenure, and earnings quality: empirical evidence from Indonesia. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 34) 1-6.
- Oussii, A.A. and Klibi, M.F. (2023), "Do CEO duality and expertise affect earnings management behavior? The moderating effect of family ownership", **Journal of Family Business Management**, Vol. 13 No. 4, pp. 1392-1409. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2023-0030>
- Oyer, P., (2008). The making of an investment banker: stock market shocks, career choice, and lifetime income. **Journal of Finance** LXIII, 2601-2628.
- Paese, M. J. (2008). Why succession planning is more important than ever. **The Conference Board Review**, 18-23.

- Parichart, R., John, C.S.T. and Do Ba, K. (2012), "CEO turnover and firm performance, evidence from Thailand", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 12 No. 2, pp. 164-178.
- Pourciau, S., (1993). Earnings management and non-routine executive changes. *Journal of Accounting and Economics* 16, 317-336.
- Rachpradit Parichart, John C.S. Khang Tang and Do Ba (2012) CEO turnover and firm performance, evidence from Thailand VOL. 12 NO. 2 2012, pp. 164-178, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1472-0701
- Renneboog, L. (2000), "Ownership, managerial control and the governance of companies listed on the Brussels Stock Exchange", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 24 No. 12, pp. 1959-95.
- Setiawan, D., Phua, L. K., & Chee, H. K. (2013). CEO Turnover and Market Reaction in Indonesia. *Indonesian Capital Market Review*, 5(2). doi:10.21002/icmr.v5i2.1899
- Setyawan, M. B., & Anggraita, V. (2017). The Effects of CEO Tenure on Earnings Management: The Role of CEO Career Origin and Affiliated Relationships. *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*, 55, 104-111.
- Singla, Chitra, 2016. "Impact of Board and CEO characteristics on Firms' Performance," IIMA Working Papers WP2016-03-35, Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department.
- Visnevskáá, O. (2010). *Earnings Management through Goodwill Impairment: CEO and CFO tenure impact*. he Erasmus School of Economics and is currently in completing her masters thesis on the topic of financial law at the Rotterdam School of Law.
- Wells, P. (2002). Earnings management surrounding CEO changes. *Accounting & Finance*, 42(2), 169-193.
- Wu, K., Sorensen, S., & Sun, L. (2019). Board independence and information asymmetry: family firms vs non-family firms. *Asian Review of Accounting*. 2019, vol. 27, issue 3, 329-349
- Zhang, W. (2009). CEO Tenure and earnings quality. *Working Paper, School of Management University of Texas, Dallas*.
- Zhang, Y. and Rajagopalan, N. (2010), Once an Outsider, Always an Outsider? CEO Origin, Strategic Change, and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 31(3)

أثر السعة الاستيعابية في السيادة الاستراتيجية لدى شركات التأمين الأردنية

أيمن سليمان جرار*

د. خالد محمود الشوابكة**

تاريخ وصول البحث: 2023/9/7م

تاريخ قبول البحث: 2023/10/25م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي) لدى شركات التأمين الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من حيث الآلية والإجراءات باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتكوّن من مديري الإدارة العليا والوسطى لدى شركات التأمين الأردنية البالغ عددهم (436) مديراً لتحقيق أهداف الدراسة المُتمثلة بالكشف عن الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (السعة الاستيعابية، والسيادة الاستراتيجية) لدى شركات التأمين الأردنية. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في السيادة الاستراتيجية لدى شركات التأمين الأردنية. أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة قيام شركات التأمين الأردنية بالعمل على تطوير آليات للتعرف على المعرفة القيمة التي تتولّد خارج المنظمة من خلال تنظيم اجتماعات منتظمة مع أصحاب المصالح أو استغلال الأنشطة الاجتماعية المتنوعة كأداة لاكتساب معارف جديدة.

الكلمات المفتاحية: السعة الاستيعابية؛ السيادة الاستراتيجية؛ شركات التأمين الأردنية.

* باحث.

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

The Impact of Absorptive Capacity on Strategic Supremacy at Jordanian Insurance Companies

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of absorptive capacity's dimensions (knowledge acquisition, knowledge assimilation, knowledge transformation, and knowledge exploitation) on strategic supremacy's dimensions (sphere of influence, competitive compression, competitive configuration) at Jordanian Insurance Companies (JIC). The study adopted a quantitative (descriptive-analytical) approach in terms of mechanism and procedures, utilizing a questionnaire as a data collection tool from the study population consisting of senior and middle management in JIC, which consisted of (436) managers, to achieve the study's objectives, including disclosing the relative importance of study variables (absorptive capacity, strategic supremacy) in JIC. The study's results demonstrated a statistically significant impact at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) for absorptive capacity with its dimensions (knowledge acquisition, knowledge assimilation, knowledge transformation, and knowledge exploitation) on strategic supremacy in the JIC. The study made several recommendations, among the most important being the need for JIC to develop methods to identify knowledge generated outside the organization by organizing regular meetings with stakeholders or using various social activities to acquire new knowledge.

Keywords: Absorptive Capacity, Strategic Supremacy, Jordanian Insurance Companies.

المقدمة:

تؤدي التطورات المتسارعة في التقنيات والتغير السريع والمتواصل في بيئة الأعمال إلى زيادة حدة المنافسة وتفاقم المشاكل التي تواجهها المنظمات والذي يدفع بدوره العديد من المنظمات إلى الإخلال بالوضع الراهن في الأسواق وذلك من خلال إشاعة الفوضى والثورة على الوضع القائم عبر تبني استراتيجيات عالية المخاطر، وخصوصاً من قبل المنظمات الرشيقة التي تمتلك المرونة الكافية للتخلي عن قدراتها الحالية وتطوير قدرات جديدة باستمرار (D'Aveni et al., 2001, 1).

تزايد كذلك صعوبة استدامة الميزة التنافسية باستمرار، حيث لم تعد المصادر التقليدية لتحقيق الميزة التنافسية تضمن للمنظمات التفوق في ظل المنافسة المكثفة والحادة (الباشقالي وسلطان، 2021)، وأصبحت كلفة الاستحواذ على الأسواق ذات الجاذبية المرتفعة تفوق الفوائد المتوقعة أحياناً، وبسبب طبيعة الفوضى الكامنة في بيئة الأعمال التنافسية؛ فإن احتفاظ المنظمة بمحفظة من المنتجات، والخدمات، والمناطق الجغرافية اعتماداً على مدى جاذبية هذه الأسواق وعلى قدرات المنظمة الجوهرية لم يعد كافياً (D'Aveni et al., 2001, 5)؛ لذلك بدأ التفكير في تبني نماذج جديدة لتحقيق النمو وخلق الثروة من خلال الاعتماد على استراتيجيات استباقية تعمل على تطوير قدرات المنظمة والتأثير على سلوك المنافسين وإقامة توازن بين القوى التنافسية فيما يُعرف بالسيادة الاستراتيجية (Al-Helli et al., 2021).

تزايد اهتمام منظمات الأعمال بمفهوم السيادة الاستراتيجية وكيفية تحقيقها من خلال بلورة مدخل استراتيجي ملائم للتغير الذي أحدثته العولمة والثورة في تكنولوجيا المعلومات، ويختلف هذا المدخل الاستراتيجي من حيث فلسفته والإطار الفكري العام له عن النماذج الاستراتيجية التقليدية، حيث يركز بشكل أكبر على الاستراتيجيات الاستباقية من أجل استدامة النمو وخلق الثروة والتأثير في سلوك المنافسين والحد من نفوذهم (العيساوي والعبيدي، 2022)، ويبرز من خلال ذلك دور السعة الاستيعابية كأحد القدرات الديناميكية التي تعمل على تكامل المعرفة الخارجية مع المعرفة الداخلية من خلال التعرف على المعرفة القيمة واكتسابها وتكاملها مع الهيكل المعرفي الحالي واستثمار المعرفة الجديدة في نشاطات تجارية مبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Zahra & George, 2002)، حيث يعتقد (Soto-Acosta et al., 2016) أن وجهة النظر القائمة على المعرفة (Knowledge-Based View [KBV]) هي امتداد طبيعي لوجهة النظر القائمة على الموارد (Resource-Based View [RBV])، التي تعتبر أن المعرفة هي المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة لأنها تتألف من قواعد معرفية غير متجانسة، ونادرة،

ويصعب تقليدها، وعلى درجة كبيرة من التعقيد الاجتماعي، وقيمة، ولا يمكن استبدالها (Barney, 1991)، وبالتالي فهي تنطوي على إمكانية توليد ميزة تنافسية مُستدامة وتؤدي إلى الوصول إلى الأداء المتفوق للمنظمات (Popa et al., 2018).
بناءً على ما تقدّم، تبرز الحاجة إلى التحقق من أثر السعة الاستيعابية في السيادة الاستراتيجية لدى شركات التأمين الأردنية.
مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في السيادة الاستراتيجية، حيث أصبحت المصادر التقليدية لبناء الميزة التنافسية لا تكفي مما شكّل تحدياً كبيراً لشركات التأمين الأردنية التي تسعى للمحافظة على حصتها السوقية واستدامة معدلات نموها وتحقيق الأرباح، مما استدعى محاولة شركات التأمين الأردنية لتحقيق السيادة الاستراتيجية من أجل تطوير القدرة على التكيف والتأقلم مع متطلبات بيئة الأعمال.

يرى الباحث أنّ السعة الاستيعابية يمكن أن تؤثر في السيادة الاستراتيجية لدى شركات التأمين الأردنية، وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر السعة الاستيعابية في السيادة الاستراتيجية لدى شركات التأمين الأردنية، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما أثر السعة الاستيعابية في السيادة الاستراتيجية لدى شركات التأمين الأردنية؟

بالإضافة إلى السؤال الرئيس الذي تمّ تحديده في مشكلة الدراسة، فإنّ الدراسة سوف تسعى للإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية: ما هي الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (السعة الاستيعابية، والسيادة الاستراتيجية) لدى شركات التأمين الأردنية؟
أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين:

الجانب الأول: الأهمية النظرية:

لاحظ الباحث نقص الدراسات التي قامت باختبار متغيري السعة الاستيعابية والسيادة الاستراتيجية في نموذج واحد، بعد الاطلاع على الأدبيات المتوفرة وذلك على حد علم الباحث، بالإضافة إلى ندرة الأبحاث في مجال متغيرات الدراسة في سياق البيئة العربية، وخاصة في شركات التأمين الأردنية، ولذلك فإنّ الغرض من هذه الدراسة هو المساهمة بكلّ تواضع في إثراء القاعدة

المعرفة العلمية للباحثين في مجال البحث العلمي، بهدف تعزيز فهم المتغيرات ومعالجة بعض الفجوات في الأدبيات الإدارية في المنطقة العربية، بالإضافة إلى ذلك، من المؤمل أن تكون هذه الدراسة بمثابة حافز لمزيد من البحث حول المتغيرات ذات الاهتمام، بناءً على نتائج هذه الدراسة.

الجانب الثاني: الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال تحديد أثر السعة الاستيعابية في السيادة الاستراتيجية لدى شركات التأمين الأردنية، حيث سيتم وضع أهم نتائج ومخرجات هذه الدراسة تحت تصرف الإدارة التنفيذية لشركات التأمين الأردنية من أجل زيادة كفاءة وفعالية عملياتها، ومساعدتها على تحقيق الأهداف الموضوعة. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الذي ستطبق فيه، حيث تعتبر صناعة التأمين أحد المكونات الأساسية للاقتصاد الأردني إلى جانب القطاع المصرفي والنظام القضائي، حيث تبلغ نسبة مساهمة قطاع التأمين الأردني في الناتج القومي الإجمالي خلال عام 2021 ما نسبته (2%) وبلغت الزيادة في إجمالي موجودات قطاع التأمين (6.5%) عن عام 2020 (الاتحاد الأردني لشركات التأمين، 2023).

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التحقق من أثر السعة الاستيعابية في السيادة الاستراتيجية لدى شركات التأمين الأردنية، إضافة إلى هدف الدراسة الرئيس؛ فإنها تسعى لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية: الكشف عن الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (السعة الاستيعابية، والسيادة الاستراتيجية) لدى شركات التأمين الأردنية.

فرضيات الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها تمّ تحديد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

Ho.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي) لدى شركات التأمين الأردنية.

ينبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في منطقة النفوذ لدى شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

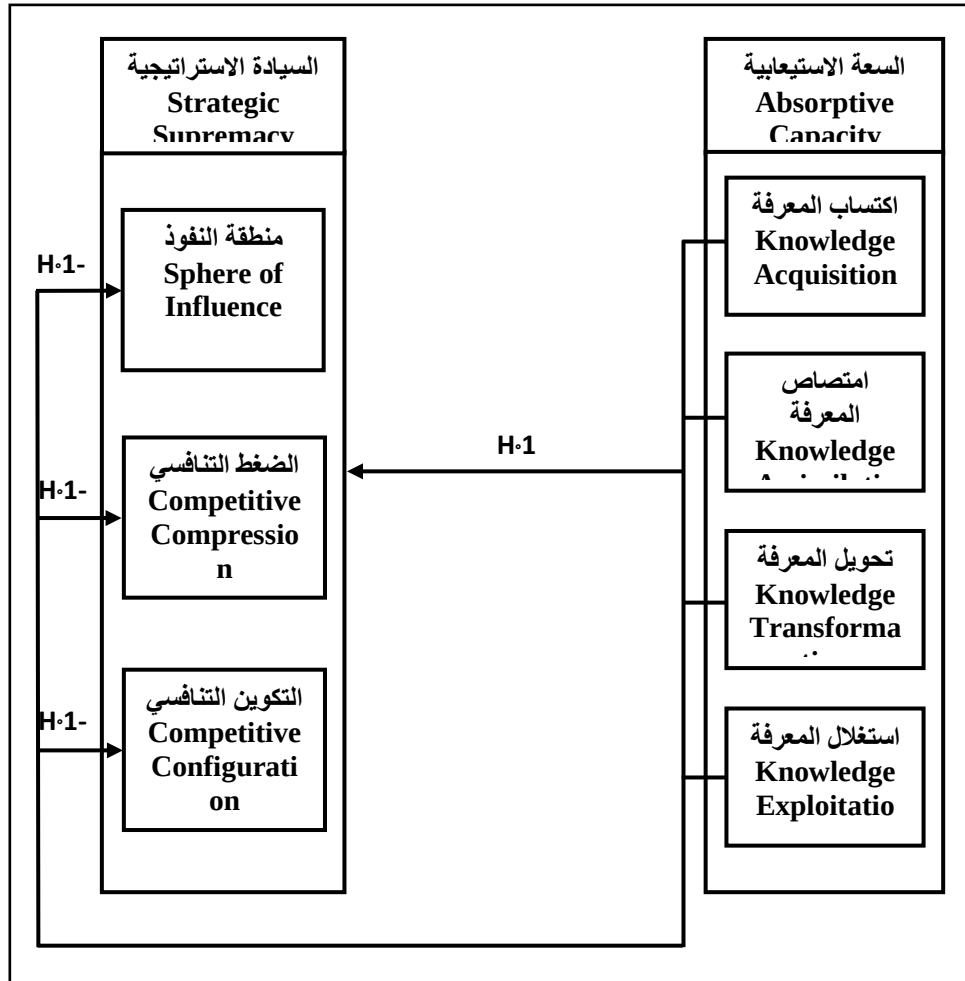
Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في الضغط التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في التكوين التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية.

أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة المتضمن لمتغيراتها، وأبعادها، والمراجع، والدراسات السابقة التي أشارت إليها.



الشكل (1) أنموذج الدراسة:

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع والدراسات التالية:

المتغير المستقل: (الياسري وآخرون، 2019؛ Zahra & George, 2002)

George, 2002

المتغير التابع: (الباشقالي وسلطان، 2021؛ رشيد ومطر، 2020؛ Al-

Zu'bi, 2017; D'Aveni et al., 2001, 18 Khatib & Alshawabkeh, 2022; Strikwerda &

(Rijnders, 2005, 302-303

التعريفات الإجرائية:

السعة الاستيعابية Absorptive Capacity: هي قدرة شركات التأمين الأردنية في التعرف على المعرفة الخارجية القيمة والعمل على امتلاكها ثم استيعابها، ودمجها، وتكاملها مع المعرفة التي تتولّد داخل شركات التأمين واستثمار المعرفة النهائية في استخدامات تجارية.

السيادة الاستراتيجية Strategic Supremacy: هي قدرة شركات التأمين الأردنية على تحديد قواعد المنافسة والتوسّع من خلال تشكيل محفظة متنوّعة من العملاء، والأسواق، والتحكّم في درجة ونمط الاضطراب في الأسواق، وتحديد المراكز التنافسية ونوع العلاقات الثنائية مع جميع القوى التنافسية.

الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة حول متغيّرات الدراسة، حيث اطّلع الباحث على هذه الدراسات في البيئتين العربية والأجنبية والتي سبق وتناولت القضايا المبحوثة في الدراسة الحالية، وقام الباحث باختيار الدراسات الأقرب لموضوع الدراسة الحالية مع مراعاة الحداثة ومجتمع الدراسة والبيئة التي أُجريت فيها الدراسة؛ وذلك لتشكيل مجموعة مميّزة من الدراسات التي تعمل على إثراء هذه الدراسة وتوضيح أبعاد الدراسة والعلاقات بين متغيّراتها، وقد تمّ تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

- الدراسات السابقة التي أُجريت في البيئة العربية.
- الدراسات السابقة التي أُجريت في البيئة الأجنبية.

أولاً: الدراسات في البيئة العربية:

دراسة (Algarni et al. (2023 بعنوان:

The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage

التأثيرات التفاضلية للسعة الاستيعابية المحتملة والمحققة على استراتيجيات التقليد والابتكار وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثيرات التفاضلية للقدرات القائمة على المعرفة مثل السعة الاستيعابية المحتملة والمُحققة على استراتيجيات التقليد والابتكار وتقييم كيف تؤدي

هذه التفاعلات إلى تحقيق الشركات ميزة تنافسية مُستدامة في الشركات الصناعية التجارية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، وتبنت نمذجة المعادلات الهيكلية كمنهجية للتحليل، واستُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (211) مستجيباً من المديرين ورؤساء الأقسام. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ هنالك علاقة بين السعة الاستيعابية المُحتملة والمُحققة وأنَّ لهما تأثير على استراتيجيات التقليد والابتكار، كما وجدت الدراسة أثراً مباشراً لكلٍّ من استراتيجيات التقليد والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة للشركة. أوصت الدراسة بضرورة القيام بأبحاث تختصّ بالعلاقة بين السعة الاستيعابية والميزة التنافسية للشركات في نطاقات خارج المملكة العربية السعودية لدراسة تأثيرها بشكل أكبر.

دراسة سعيد وسلطان (2022) بعنوان:

دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية لآراء العينات من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز، وجمهان) الخاصة في مدينة دهوك / كوردستان / العراق:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية بأبعادها (الضغط التنافسي، والتكوين التنافسي، ومنطقة النفوذ) في جامعتي (نوروز، وجمهان) – العراق. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي) وتبنت الانحدار الخطي المتعدد كمنهجية للتحليل، واستُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (49) مستجيباً من الأفراد العاملين في الجامعتين. توصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنوي ذي دلالةٍ إحصائية للقيادة الذكية في السيادة الاستراتيجية بأبعادها (الضغط التنافسي، والتكوين التنافسي، ومنطقة النفوذ). أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر بطرق تحقيق مُستلزمات السيادة الاستراتيجية والتي تعتمد عليها الجامعات المبحوثة وذلك باعتماد المرونة في سرعة مواجهة التغيّرات البيئية.

دراسة أبا زيد (2022) بعنوان:

أثر القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصال الأردنية:

هدفت الدراسة لاستكشاف أثر القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية والدور الوسيط للحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي

من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي) وتبيّنت الانحدار الخطي المتعدد كمنهجية للتحليل، واستُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (180) مستجيباً من المديرين ورؤساء الأقسام. توصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنوي ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للقدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية بأبعادها (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي). أوصت الدراسة بضرورة تعزيز عمليات التعلّم الاستراتيجي والعمل على إجراء المقارنات المرجعية لبناء ذاكرة تنظيمية للمساهمة في تطوير مركز تنافسي متقدّم، وتحديد مناطق النفوذ، وتخفيف الضغط التنافسي في شركات الاتصالات الأردنية.

دراسة الصبح والشوابكة (2022) بعنوان:

أثر الرقابة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية:

هدفت الدراسة لاستكشاف أثر الرقابة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية والدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي) وتبيّنت الانحدار الخطي المتعدد كمنهجية للتحليل، واستُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (236) مستجيباً من المديرين. توصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنوي ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للرقابة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية من خلال إدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية. أوصت الدراسة بأهمية تعزيز قدرات الاستشعار البيئي في المصارف التجارية الأردنية من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة لرصد وجمع المعلومات بشكل فعّال من البيئة العامة والخاصة للمصارف.

ثانياً: الدراسات في البيئة الأجنبية:

دراسة (Mata et al. (2023 بعنوان:

Impact of absorptive capacity on project success through mediating role of strategic agility: Project complexity as a moderator

أثر السعة الاستيعابية على نجاح المشروع من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية: تعقيد المشروع كمتغيّر معدّل:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السعة الاستيعابية على نجاح المشاريع من خلال وجود الرقابة الاستراتيجية كمتغيّر وسيط وتعقيد المشروع كمتغيّر معدّل في الشركات المتوسطة

والصغيرة في قطاع تكنولوجيا المعلومات في البرتغال. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي) وتبنّت نمذجة المعادلات الهيكلية كمنهجية للتحليل، واستُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (285) مستجيباً. توصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية على نجاح المشروع من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية وتعقيد المشروع كمتغيّر معدّل. أوصت الدراسة بضرورة دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية والسعة الاستيعابية على نجاح المنظمة ككلّ، مع توسيع نطاق الدراسة ليشمل نطاقاً أوسع من القطاعات وعيّنة أكبر من أجل التأكيد على أهمية هذه المتغيّرات وترسيخها كركائز أساسية للنجاح المنظمي.

دراسة (Hurtado-Palomino et al. (2022 بعنوان:

The interactive effect of innovation capability and potential absorptive capacity on innovation performance

الأثر التفاعلي للقدرة على الابتكار والسعة الاستيعابية المحتملة على أداء الابتكار:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر التفاعلي للقدرة على الابتكار والسعة الاستيعابية المحتملة على أداء الابتكار في قطاع السياحة في البيرو. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي) وتبنّت نمذجة المعادلات الهيكلية كمنهجية للتحليل، واستُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (238) مستجيباً من المديرين العاملين في شركات قطاع السياحة. توصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للقدرة على الابتكار والسعة الاستيعابية المحتملة على أداء الابتكار. أوصت الدراسة بضرورة التركيز على بناء أنظمة الإدارة التعاونية وتعزيز القدرة على الابتكار والقدرة على استيعاب الأفكار الجديدة حيث تعزّز هذه القدرات بعضها البعض وتساهم في تعزيز القدرات الابتكارية لشركات السياحة.

الإطار النظري للدراسة:

السعة الاستيعابية:

أولاً: تمهيد:

أدّى التقدم السريع في التكنولوجيا والتحوّلات المستمرة في بيئة الأعمال إلى زيادة المنافسة وزيادة التحديات التي تواجهها المنظمات في تحقيق الاعتماد على الذات في توليد المعرفة، حيث إنّ المستوى المتصاعد للمنافسة، مدفوعٌ في المقام الأول بالتميّز في المنتجات والخدمات، والاستجابة

السريعة لاحتياجات العملاء، والإدارة الفعّالة للتنوّع (Diversity)، والقدرة على التكيف مع ظروف العمل دائمة التغيّر، قد أدّى إلى تزايد الاعتماد على المعرفة (Wiig, 1997)، ولذلك نشأت الحاجة إلى إنشاء آلية تمكّن المنظمة من التكيف مع التغيرات الخارجية في بيئة الأعمال، وتعتمد على قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة من البيئة الخارجية ودمج واستيعاب المعلومات الجديدة الناشئة من مصادر خارجية (Sáez et al., 2010, 156).

ثانياً: مفهوم السعة الاستيعابية:

اكتسب مفهوم السعة الاستيعابية مكانة بارزة عندما قام Cohen and Levinthal بتطوير نموذج اعتبر أنّ البحث والتطوير (R&D) لهما دور مزدوج في تعزيز الابتكار وتعزيز قدرات التعلم لدى المنظمة، حيث قدّم Cohen and Levinthal (1989) هذا المفهوم بناءً على المنطق الاقتصادي، في حين قام بتوسيع نطاق المفهوم في عام 1990 من خلال دمج العوامل المعرفية، وقد عرّف السعة الاستيعابية على أنّها قدرة المنظمة على التعرف على المعرفة الخارجية الجديدة، وتثمينها، واستيعابها داخل المنظمة، واستغلالها في أغراض تجارية (Augier & Teece, 2021, 1).

قام Zahra and George (2002) وتوضيحاً لمفهوم السعة الاستيعابية فيما يتعلق بنطاق عملها وكيفية تفعيلها، بالتمييز بين أربعة أبعاد مُصنّفة في مجموعتين: في المجموعة الأولى السعة الاستيعابية المُحتملة (Potential Absorptive Capacity [PACAP])، التي تلتقط قدرات المنظمة لاكتساب وامتصاص المعرفة الجديدة من المصادر الخارجية، أما المجموعة الثانية فهي السعة الاستيعابية المُتحقّقة (Realized Absorptive Capacity [RACAP])، التي تشمل قدرات المنظمة على التحول وزيادة الاستغلال الاقتصادي للمعرفة التي تمّ امتصاصها، كما يعتقد Hill (2012, 18) أنّ السعة الاستيعابية تشير إلى قدرة المنظمة على تحديد أهمية المعلومات الخارجية الجديدة، ودمج هذه المعلومات واستيعابها، واستخدامها لتحقيق مزايا مالية.

ثالثاً: أبعاد السعة الاستيعابية:

يعتقد Zahra and George (2002) أنّ الأبعاد الفرعية للسعة الاستيعابية تتكون من أربعة أبعاد هي: اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة، وعلى الرغم من أنّ هذه الأبعاد مختلفة بسبب تنوّع مفاهيمها والأشخاص والعلاقات والبيئات التي تنطوي

عليها (Chauvet, 2014)؛ إلا أن الجمع بين هذه القدرات الأربع هو شرط أساسي لبناء السعة الاستيعابية للمنظمة (Laviniki et al., 2021).

1. اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition:

يرى الهنداوي وآخرون (2018) أن اكتساب المعرفة يمثل قدرة المنظمة على البحث عن المعرفة في البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد أهميتها والاستحواذ عليها من خلال المسح البيئي وأنشطة استكشاف الفرص، فيما يعتقد (Zahra and George, 2002) أن الإجراءات والسياسات المتبعة (الروتين المنظمي) لاكتساب المعرفة تتطلب مجهوداً يتميز بثلاث سمات رئيسة وهي: الكثافة، والسرعة، والتوجيه.

تُعتبر عملية اكتساب المعرفة الخارجية عملية إدراكية بطبيعتها وتعتمد على حدس وتفسير الخبراء في المنظمة، بما في ذلك المهارة في التعرف على الأنماط والقدرة على التعلم الترابطي (القدرة على إقامة روابط بين المعلومات الجديدة والمفاهيم الموجودة مسبقاً)، كما يعتمد تفسير المعرفة الخارجية على مدى فاعلية ونجاح عملية التجسيد (Externalization) عندما يتمكن الأفراد من ترجمة فهمهم البديهي والضمني إلى معرفة صريحة يمكن نشرها والاستفادة منها داخل المنظمة (Nemanich et al., 2010).

2. امتصاص المعرفة Knowledge Assimilation:

يرى (Zahra and George, 2002) أن قدرة المنظمة على امتصاص المعرفة الجديدة يتعلّق بمدى قدرتها على فهم هذه المعرفة، حيث يمكن أن تتضمن المعرفة الجديدة بعض الاستدلالات التي تختلف بشكل جوهري عن الاستدلالات التي تستخدمها المنظمة، ومن الصعب فهم المعرفة الخارجية أحياناً لأنها معرفة متخصصة بالسياق، وهذا يمنع الآخرين من فهمها أو تقليدها، وتزداد صعوبة فهم واستيعاب المعرفة الجديدة إذا كانت تعتمد على توفر بعض الأصول التكميلية لدى المنظمة المستقبلية للمعرفة الجديدة (Teece, 1998)، في حين يتصور (Scaringella et al., 2017) أن امتصاص المعرفة الخارجية التي تمّ امتلاكها من المنظمات يتطلب أن تكون المنظمة قادرة على التعلم، كما تعبّر قدرة امتصاص المعرفة عن مدى فهم وإدراك المنظمة للمعرفة التي تمّ اكتسابها من قبل المنظمة (الهنداوي وآخرون، 2018).

3. تحويل المعرفة Knowledge Transformation:

يمثل بُعد تحويل المعرفة عملية دمج المعرفة التي تمّ الحصول عليها حديثاً مع المعرفة الموجودة مسبقاً، خاصة عندما لا تتوافق المعرفة المكتسبة حديثاً بسلاسة مع الهياكل المعرفية الحالية

للمنظمة (Aly et al., 2021)، كما يرى (Szulanski (1996 أن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمعرفة أمر بالغ الأهمية لنجاح نقل المعرفة، وتشير إلى قدرة المنظمة المتلقية على دمج المعرفة الجديدة في ممارساتها، فإذا كانت المنظمة تفتقر إلى القدرة على الاحتفاظ بالمعرفة، فإنها قد تواجه تحديات عند محاولة دمج المعرفة المكتسبة وقد تُستخدم هذه الصعوبات كمبرر للعودة إلى ممارساتها السابقة.

4. استغلال المعرفة Knowledge Exploitation:

يعتقد (Rohenkohl et al. (2021 أن استغلال المعرفة هو قدرة المنظمة على دمج المعرفة الموجودة مع المعرفة التي تم اكتسابها وامتصاصها وتحويلها إلى عمليات وروتين منظمي من أجل تطبيقها والاستفادة منها، وتقود هذه القدرة إلى خلق تحسينات في المنتجات والنظم والعمليات والمهارات في المنظمة، كما تشير عملية الاستغلال إلى قدرة المنظمة على خلق شيء جديد عن طريق حصد المعرفة الجديدة التي تم تحويلها في العمليات السابقة بعد اكتسابها واستيعابها ودمجها في عمليات المنظمة، وهي عملية أساسية في خلق الكفايات الجوهرية للمنظمة والاستفادة من الموارد (Patterson & Ambrosini, 2015).

السيادة الاستراتيجية:

أولاً: تمهيد:

ظهر مصطلح السيادة (Supremacy) للمرة الأولى باللغة الإنجليزية، وهو مُشتق من الكلمة اللاتينية (Supremus) التي تعني أعلى درجات السلطة والنفوذ (Oxford Latin Dictionary, 2012, 2079)، ويعرّف قاموس أكسفورد السيادة على أنها حالة التفوق على الآخرين جميعاً من حيث السلطة أو القوة أو المركز (McKean et al., 2006, 914)، أما في اللغة العربية، فالسيادة من (ساد) - سيادةً وسُودداً وسُؤدداً: عَظُمَ وَمَجَّدَ وَشَرَّفَ، وقومه أو غيرهم: صار سيّدهم، وغيره: سبقه وخلفه، وفلاناً: غلبه في السيادة (مجمع اللغة العربية، 2004، 460).

نشأ مفهوم السيادة الاستراتيجية من الأدبيات السياسية والعسكرية قبل أن يتطور المفهوم ويأخذ مداه في سياق الإدارة الاستراتيجية كنموذج من أجل بناء الثروة وزيادة نمو المنظمات من خلال استغلال الفرص التي تنبثق من التغيرات في بيئة الأعمال (العيسوي والعبودي، 2022ب)، حيث فرضت ظروف المنافسة المشددة من أجل السيطرة على الأسواق ضرورة استخدام هذا التعبير المجازي (السيادة الاستراتيجية) في بيئة الأعمال المتذبذبة والتي يكتنفها الغموض وعدم

التأكد (Mohammed & Mohammed, 2021)، وتُعتبر السيادة الاستراتيجية ظاهرة اجتماعية جديدة حول الفكر الإداري ومفهوم السلطة وهي غير مقيّدة لقدرتها على تطوير العلاقات التنافسية والتعاونية في العديد من المجالات (أبازيد، 2022).

ثانياً: مفهوم السيادة الاستراتيجية:

بدأ مفهوم السيادة الاستراتيجية يحظى باهتمام الباحثين والمنظمات؛ لأنه يقدّم وجهة نظر موحّدة للاستراتيجية، حيث كان يوجد نقص في التقدير للعلاقة بين اضطراب البيئة والنماذج الاستراتيجية، فاستراتيجيات المنظمات المهيمنة كانت تسعى للحفاظ على بيئة الأعمال الحالية، بينما استراتيجيات المنظمات المنافسة كانت تسعى إلى الإخلال ببيئة الأعمال الراهنة، وأثبتت الدراسات التي أُجريت حول المنافسة المفترضة أهمية العلاقات المترابطة والمتداخلة بين كلّ من الإخلال في بيئة الأعمال، وأنماط الاضطراب، وقواعد المنافسة، وتعريف ساحة المنافسة (D'Aveni, 1999)، حيث تتمكّن المنظمات من تكييف استراتيجياتها بشكل أفضل مع بيئة الأعمال، وقد تتمكّن من تغيير بيئة الأعمال لصالحها عندما تتمكّن من فهم التفاعل بين الاستراتيجية والبيئة (الفتلاوي وآخرون، 2020).

يتفق (Khatib and Alshawabkeh (2022) على أنّ أفضل وصف يمثل مفهوم السيادة الاستراتيجية في سياق الأعمال هو مفهوم السيطرة، حيث يُعبّر مفهوم السيطرة عن السيادة الاستراتيجية بشكل أكبر من مفهوم القوة أو التأثير أو حتى القدرة على تحييد المنافسين، ويعرّف (Plenert and Plenert (2018, 1) السيادة الاستراتيجية على أنّها هدف وعملية في آنٍ واحد؛ فهي هدف متحرّك يتطلب المراجعة المستمرة، وهي أيضاً عملية تتطلب التركيز على التحسين المستمر، كما أنّها تمثّل التفكير الاستراتيجي التطبيقي، والذي يتمّ تصميمه من أجل تطوير رشاقة استراتيجية تمكّن المنظمة من التأقلم مع الظروف البيئية المتغيّرة، ويرى (Robert (2001, 7 أنّ السيادة الاستراتيجية ليست مجرد امتلاك ميزة تنافسية مطلقة على المنافسين؛ وإنّما هي درجة السيطرة عليهم، كما أنّها تتجاوز مفهوم تحديد قواعد المنافسة في الصناعة إلى تغيير شكل ومفهوم المنافسة بحدّ ذاته.

يعتقد (D'Aveni (1999 أنّ السيادة الاستراتيجية تمثّل قدرة المنظمة على تقويض كفايات المنظمات المنافسة الرائدة في الصناعة من خلال تغيير عوامل النجاح الحرجة في الصناعة لجعل كفايات هذه المنظمات مُتقادمة باستخدام التكنولوجيا والمعرفة الجديدة وتقديم قيمة متفوّقة للعملاء، وذلك من خلال تغيير تعريف القيمة والجودة وتغيير حدود الصناعة (هيكل الصناعة).

ثالثاً: أبعاد السيادة الاستراتيجية:

1. منطقة النفوذ Sphere of Influence:

تمثل منطقة النفوذ أحد المفاهيم التي تمت استعارتها من أدبيات الجغرافيا السياسية وتوفر إطاراً يمكن للمنظمة من خلاله اختيار النية الاستراتيجية لمحافظة أعمال المنظمة وتداعياتها على الاستراتيجية التنافسية، حيث تمثل منطقة النفوذ محافظة من الأعمال والمنتجات والخدمات أو المواقع الجغرافية والتي تمتلك التأثير على أين وكيف تتم المنافسة بين المنظمات داخل الفضاء التنافسي (D'Aveni, 2004)، كما تعمل المنظمات ذات السيادة الاستراتيجية على تحديد ميدان ممارسة الأعمال من خلال إقامة حدود حول مناطق أعمالها وحول مناطق أعمال المنافسين أيضاً وهو ما يُسمى بمناطق النفوذ، وتحدد المنظمات ذات السيادة درجة التداخل بين مناطق النفوذ وكيفية تغيير حدود هذه المناطق عبر الزمن، وقد تعمل المنظمات ذات السيادة الاستراتيجية على ترسيم مناطق نفوذ المنافسين أيضاً (Mohammed & Mohammed, 2021)، وتركز منطقة النفوذ في جوهر مفهوم السيادة الاستراتيجية؛ فهي المركز الرئيس للأسواق الأساسية لعمليات المنظمة، وهي المنطقة التي تحظى فيها المنظمة بالقدرة على قيادة توقعات العملاء والمنافسين فيما يتعلق بالجودة والسعر والاستجابة لمتطلبات العملاء ومستويات الأداء، وتصبح فيها المنظمة هي المقياس المرجعي لجميع المنافسين (الكعبي وصبري، 2021)، حيث تُعتبر منطقة النفوذ محافظة من الأسواق الرئيسة وليست محافظة من القدرات الجوهرية فقط، وتخدم المناطق المختلفة داخل منطقة النفوذ نية استراتيجية أو قصد استراتيجي مختلف (الباشقالي وسلطان، 2021؛ حسن والشيخلي، 2020)، كما حدد (Bernheim and Whinston منطقة النفوذ على أنها مجموعة من الأسواق التي تتمتع فيها المنظمات التي تعمل في أسواق متعددة بميزة سعرية على المنافسين، أو استطاعت الوصول إلى اقتصاديات الحجم الكبير.

2. الضغط التنافسي Competitive Compression:

تسعى المنظمات دائماً إلى التطور والنمو والتوسع وتنمية منطقة نفوذها من خلال تطبيقها لاستراتيجيات النمو الخاصة بتعزيز منطقة نفوذ المنظمة، وبالمقابل يقوم المنافسون بالتصدي لهذا النمو والتطور من خلال الضغط المستمر في بيئة الأعمال ويسمى هذا الضغط الخارجي على منطقة نفوذ المنظمة بالضغط التنافسي (أبازيد، 2022؛ Abdulkareem, 2022)، وقد تتعرض

أحياناً أحد المناطق داخل منطقة النفوذ للضغط التنافسي أكثر من غيرها، وفي أحيانٍ أخرى، يكون الضغط التنافسي متساوياً في جميع مناطق منطقة النفوذ، ويمكن أن يتسبب بالضغط التنافسي منظمة منافسة واحدة أو مجموعة من المنافسين وتتعاون مع بعضها بعضاً إما بشكل متعمد أو بشكل عرضي (D'Aveni et al., 2001, 70)، ويمثل الضغط التنافسي قدرة المنظمة على لجم التدفقات النقدية للمنظمات المنافسة سواء بالمنافسة عن طريق الأسعار أو من خلال منع المنافسين من التوسع في الأسواق الجديدة (الكعبي وصبري، 2021).

3. التكوين التنافسي Competitive Configuration:

يُمكن التكوين التنافسي المنظمة من إنشاء هيكل للتحالفات من أجل تقليل درجة التعقيد التنافسي (الباشقالي وسلطان، 2019)، حيث يُعتبر التكوين التنافسي أداة رئيسة في بناء منطقة نفوذ حيوية وقوية ومؤثرة في هيكل الصناعة الذي يجسد استراتيجية المنظمة ضمن منطقة النفوذ لتحقيق السيادة الاستراتيجية (الكعبي وصبري، 2021)، ويخضع التكوين التنافسي الملائم لبيئة الأعمال التنافسية لاحتمالات متعددة تعتمد على ميزان القوى بين المنظمات المتنافسة، وطبيعة التحالفات والمراكز التنافسية للمنظمات، ونوع الاستراتيجيات المعتمدة سواء تعاونية أو تنافسية، كما يعتمد التكوين التنافسي على رؤية المنظمة التي تحدّد بدورها النطاق الشامل للمنافسة وعدد المنافسين الرئيسيين المحتملين، والمركز التنافسي، والقوة النسبية لكل منافس (رشيد ومطر، 2020).

يُمكن السرّ في كفاءة تحقيق بعض المنظمات الكبرى للسيادة الاستراتيجية على غيرها من المنظمات في كفاءة إتقان فنّ التكوين التنافسي، ويمثل التكوين التنافسي قدرة المنظمة على تشكيل العلاقات بين المنظمات الكبرى المتنافسة من خلال خلق هيكل للصناعة يأخذ بعين الاعتبار القوى التنافسية الخمسة التي أرساها Porter (1980) وشدة كل واحدة من هذه القوى التنافسية التي تؤثر في هيكل الصناعة، ويتطلب بناء التكوين التنافسي تحليل هيكل الصناعة بشكل دوري من أجل اختراق حالة التوازن في المنافسة وبالتالي تحقيق السيادة الاستراتيجية بناءً إما على سلوك المنظمات التنافسي أو بناءً على التذبذب الذي يحدث في هيكل الصناعة نتيجة تفاعل القوى التنافسية الخمسة مع بيئة الأعمال المتغيرة (Khatib & Alshawabkeh, 2022).

منهجية الدراسة:**نوع الدراسة وطبيعتها:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من حيث الآلية والإجراءات، وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة. تُعتبر هذه الدراسة دراسة إيضاحية من حيث الغرض؛ حيث عملت على اختبار الأثر بين السعة الاستيعابية في السيادة الاستراتيجية، ودراسة تطبيقية في طبيعتها. بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى لدى شركات التأمين الأردنية البالغ عددها (23) شركة، وبعد التحديد التقريبي لمديري الإدارة العليا والوسطى لدى شركات التأمين الأردنية البالغ عددهم (436) مديراً، حيث بلغ حجم العينة الممثلة (205) مديراً، وهو ما يتطابق مع جداول العينات اعتماداً على حجم المجتمع الكلي وبحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2020، 109؛ Sekaran & Bougie, 2016, 263)، وستكون طريقة أخذ العينة باعتماد المعادلة التالية:

$$\text{حجم العينة} = (\text{حجم الطبقة} / \text{حجم المجتمع}) * \text{العينة}$$

وقد قام الباحث بتوزيع (256) استبانة على المديرين في الإدارة العليا والوسطى لدى شركات التأمين الأردنية لضمان استرداد عدد لا يؤثر على جودة مُخرجات التحليل، وقد تمّ استرداد (250) استبانة ونسبة استرداد بلغت (97.65%)، وبعد فرز الاستبانات تبين أنّ العدد الصالح منها للتحليل (244) ما يشكّل ما نسبته (95.31%) من حجم العينة.

الجدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم شركة التأمين	عدد مديري الإدارة العليا والوسطى	حجم العينة
1	شركة التأمين الأردنية	39	23
2	شركة الشرق الأوسط للتأمين	25	15
3	شركة التأمين الوطنية	10	6
4	الشركة المتحدة للتأمين	11	6
5	شركة المنارة للتأمين	10	6
6	شركة التأمين العربية - الأردن	12	7
7	شركة القدس للتأمين	16	9

8	شركة النسر العربي للتأمين	39	23
9	الشركة الأردنية الفرنسية للتأمين	23	14
10	شركة الاتحاد العربي الدولي للتأمين	9	5
11	شركة دلتا للتأمين	19	11
12	شركة الصفوة للتأمين	10	6
13	شركة الأراضي المقدسة للتأمين	20	12
14	شركة فيلادلفيا للتأمين	10	6
15	شركة ميتلايف	20	12
16	شركة الأردن الدولية للتأمين (نيوتن)	17	10
17	شركة التأمين الإسلامية	15	9
18	شركة المجموعة العربية الأوروبية للتأمين	17	10
19	شركة الضامنون العرب للتأمين	11	6
20	المجموعة العربية الأردنية للتأمين	13	8
21	gig شركة الشرق العربي للتأمين	53	31
22	شركة المتوسط والخليج للتأمين "ميدغلف"	14	8
23	شركة سوليدرتي- الأولى للتأمين	23	13
	المجموع	436	256

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الاتحاد الأردني لشركات التأمين (2022). الكوادر البشرية العاملة في قطاع التأمين الأردني لعام 2022 مقارنة بعام 2021 وبتصرف.

<https://www.jif.jo/sites/default/files/2023-06/20230604112140305.pdf>

وحدة المعاينة:

تتكوّن وحدة المعاينة في هذه الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى لدى شركات التأمين الأردنية البالغ عددهم (436) مديراً.

طرائق جمع البيانات:

أولاً: مصادر البيانات الثانوية:

قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية من خلال الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات الاختصاص، والمقالات، والأبحاث العلمية، والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها، بالإضافة إلى البحث والمطالعة في المواقع الإلكترونية المختلفة.

ثانياً: مصادر البيانات الأولية:

قام الباحث بتصميم استبانة بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة، كوسيلة لجمع البيانات الأولية، التي تمّ توزيعها على المديرين ضمن عيّنة الدراسة، حيث ضمّت الاستبانة عدداً من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها، وتمّ توزيعها على مديري الإدارة العليا والوسطى من ضمن عينة الدراسة في شركات التأمين الأردنية.

الأساليب الإحصائية المستعملة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences - SPSS كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، التي شملت:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- النسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية: يتمّ تحديدها عند التعليق على الأوساط الحسابية طبقاً لصيغة معتمدة، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة والتي تمّ تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

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

وبذلك تكون الأهمية النسبية كالآتي:

- أهمية نسبية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1 – أقل من 2.34
- أهمية نسبية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 – أقل من 3.67

- أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 – 5
- ثانياً: الإحصاء الاستدلالي: تم معالجة البيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة (أداة الدراسة) باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) واشتملت على الأساليب الإحصائية التالية :
- معامل الثبات Cronbach Alpha للتعرف على مدى ثبات مقاييس الدراسة من خلال قياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity لمعرفة مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد، والتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي شبه التام بين متغيرين أو أكثر، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لإيجاد مدى الارتباط الذاتي بين أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة، كما تم اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل.
- اختبار معامل الالتواء Skewness Factors لاختبار درجة التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.
- الانحدار الخطي المتعدد القياسي Standard Multiple Linear Regression لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع .
- الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression: للتحقق من وجود الأثر بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، حيث تم استخدامه في الدراسة الحالية للتحقق من أثر المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع.
- تحليل البيانات واختبار الفرضيات:
- وصف أبعاد الدراسة ومتغيراتها:
- يستعرض هذا الجزء من الدراسة وصف أبعاد الدراسة ومتغيراتها، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لقياسها في أداة الدراسة؛ ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الأوساط الحسابية لمعرفة متوسط آراء عينة الدراسة والانحرافات المعيارية، ومعرفة مدى التشتت في إجابات عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة.

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
السعة الاستيعابية	3.611	0.779	2	متوسطة
السيادة الاستراتيجية	3.754	0.757	1	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل SPSS V.26.

تشير بيانات الجدول (3) أنَّ متغير السيادة الاستراتيجية احتلَّ المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بأهمية مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.754) وانحراف معياري (0.757)، بينما جاء متغير السعة الاستيعابية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بأهمية متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.611) وانحراف معياري (0.779).

الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية للأبعاد الفرعية لكل متغير

البعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
أبعاد السعة الاستيعابية			
اكتساب المعرفة	3.656	2	متوسطة
امتصاص المعرفة	3.583	3	متوسطة
تحويل المعرفة	3.669	1	متوسطة
استغلال المعرفة	3.538	4	متوسطة
أبعاد السيادة الاستراتيجية			
منطقة النفوذ	3.838	1	مرتفعة
الضغط التنافسي	3.743	2	مرتفعة
التكوين التنافسي	3.680	3	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل SPSS V.26.

تبين نتائج جدول (4) أنَّ بُعد تحويل المعرفة احتلَّ المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.669) وبأهمية نسبية متوسطة، يليه بُعد اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.656)

وبأهمية نسبية متوسطة، ثم بُعد امتصاص المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.583) وبأهمية نسبية متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد استغلال المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.538) وبأهمية نسبية متوسطة، حيث يرى الباحث أنه يجب على شركات التأمين الأردنية زيادة اهتمامها بعملية التعرف على المعرفة الخارجية واستيعابها والقيام بدمجها مع المعرفة الداخلية من أجل استخدامها واستثمارها في خدماتها وعملياتها التجارية.

كما تبين نتائج جدول (4) أنَّ بُعد منطقة النفوذ احتلَّ المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.838) وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بُعد الضغط التنافسي بمتوسط حسابي بلغ (3.743) وبأهمية نسبية مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التكوين التنافسي بمتوسط حسابي بلغ (3.680) وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث يرى الباحث أن شركات التأمين الأردنية أظهرت اهتماماً كبيراً بتحقيق السيادة الاستراتيجية.

اختبار التوزيع الطبيعي:

يظهر الجدول (5) أنَّ قيم معامل الالتواء لجميع المتغيرات هي أقرب إلى الصفر، حيث تُعتبر من النسب الممتازة التي تدلُّ على أنَّ توزيع البيانات مُتماثل، كما أظهرت قيم معامل التفرطح بالنسبة لمتغير السيادة الاستراتيجية عن قيمة موجبة وأقرب إلى الصفر، وأظهرت قيم معامل التفرطح بالنسبة لمتغير السعة الاستيعابية عن قيمة سالبة وأقرب إلى الصفر، حيث تشير القيم إلى وجود تفرطح في توزيع البيانات أكثر من الطبيعي، وهذا يدلُّ على أنَّ نمط الاستجابات يخضع للتوزيع الطبيعي للبيانات.

الجدول (5) معاملات الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
السيادة الاستراتيجية	-0.478	0.346
السعة الاستيعابية	-0.381	-0.034

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل SPSS V.26.

ثبات أداة الدراسة:

يُظهر الجدول (6) قيم معامل كرونباخ ألفا، حيث تراوحت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغير المستقل (السعة الاستيعابية) بين (0.870 - 0.914)، وهي جميعها أكبر من القيمة المقبولة

إحصائياً (0.70) (Sekaran & Bougie, 2016, 290)، كما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للسعة الاستيعابية ككل (0.965)، وهذا يدل على وجود اتّساق داخلي عالٍ في أبعاد المتغيّر المستقلّ. كما أظهر الجدول (6) أنّ قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغيّر التابع (السيادة الاستراتيجية) تراوحت بين (0.878 - 0.918)، وهي جميعها أكبر من (0.70)، كما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للسيادة الاستراتيجية ككل (0.960)، وهذا يدل على وجود اتّساق داخلي عالٍ في أبعاد المتغيّر التابع.

جدول (6) ثبات الاتّساق الداخلي

Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	
0.965	21	السعة الاستيعابية
0.870	6	اكتساب المعرفة
0.900	5	امتصاص المعرفة
0.914	5	تحويل المعرفة
0.901	5	استغلال المعرفة
0.960	15	السيادة الاستراتيجية
0.878	5	منطقة النفوذ
0.918	5	الضغط التنافسي
0.910	5	التكوين التنافسي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل SPSS V.26.

ملاءمة الأنموذج:

اختبار الارتباط الخطي المتعدّد (Multicollinearity):

للتأكّد من ظاهرة الارتباط الذاتي بين أبعاد المتغيّر المستقلّ (السعة الاستيعابية)، تمّ احتساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، حيث يُظهر الجدول (7) أنّ جميع قيم معامل تضخم التباين كانت أقلّ من (5) وهذا يعني عدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد السعة الاستيعابية.

جدول (7) اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد السيادة الاستراتيجية

أبعاد السعة الاستيعابية	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
اكتساب المعرفة	3.505	0.285
امتصاص المعرفة	4.004	0.250
تحويل المعرفة	4.958	0.202
استغلال المعرفة	4.294	0.233

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل SPSS V.26.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي) لدى شركات التأمين الأردنية.

جدول (8) اختبار أثر أبعاد السعة الاستيعابية على السيادة الاستراتيجية

جدول المعاملات Coefficients						تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. t	t	(β)	الخط أ المعيار ي	B	البيان	Sig. F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	6.175	-	0.125	0.771	الثابت	0.000 ^b	165.085	0.734	0.857	السيادة الاستراتيجية
0.002	3.126	0.195	0.060	0.187	اكتساب المعرفة					
0.556	0.590	0.039	0.056	0.033	امتصاص المعرفة					

0.0	3.6	0.2	0.06	0.2	تحويل					
00	25	69	9	50	المعرفة					
0.0	5.9	0.4	0.06	0.3	استغلال					
00	61	12	0	57	المعرفة					

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

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل SPSS V.26.

أظهرت نتائج التحليل الواردة في الجدول (8) أنَّ معامل الارتباط ($R=0.857$) يشير إلى العلاقة الموجبة وعالية القوة بين المتغير المستقل المُتمثل بالسعة الاستيعابية والمتغير التابع المُتمثل بالسيادة الاستراتيجية، كما أنَّ أثر أبعاد السعة الاستيعابية على المتغير التابع (السيادة الاستراتيجية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (165.085)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافةً إلى ذلك تشير النتائج أنَّ (73.4%) من التباين في السيادة الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال التباين في السعة الاستيعابية.

كما يظهر جدول المعاملات أنَّ قيمة (β) عند اكتساب المعرفة قد بلغ (0.195)، وأنَّ قيمة t عنده هي (3.126)، وبخطأ معياري (0.060)، وبمستوى دلالة (0.002)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد معنوي، كما يظهر الجدول أيضاً أنَّ قيمة (β) عند امتصاص المعرفة قد بلغ (0.039)، وأنَّ قيمة t عنده هي (0.590)، وبخطأ معياري (0.056)، وبمستوى دلالة (0.556)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد غير معنوي، كما يُظهر الجدول أيضاً أنَّ قيمة (β) عند تحويل المعرفة قد بلغ (0.269)، وأنَّ قيمة t عنده هي (3.625)، وبخطأ معياري (0.069)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد معنوي، كما يظهر الجدول أيضاً أنَّ قيمة (β) عند استغلال المعرفة قد بلغ (0.412)، وأنَّ قيمة t عنده هي (5.961)، وبخطأ معياري (0.060)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد معنوي.

وبناءً على ما سبق، لا تُقبل الفرضية العدمية الرئيسة الأولى التي تنص على أنَّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي) لدى شركات التأمين الأردنية، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة

الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي) لدى شركات التأمين الأردنية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الصبح والشوابكة (2022) التي وجدت تأثيراً إيجابياً للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والوضوح الاستراتيجي، وسيولة الموارد) في السيادة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي) في المصارف التجارية الأردنية، ودراسة (Mata et al. 2021) التي وجدت تأثيراً واضحاً وإيجابياً للسعة الاستيعابية على نجاح المشروع من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية وتعميد المشروع كمتغير معطل.

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في منطقة النفوذ لدى شركات التأمين الأردنية.

جدول (9) اختبار أثر أبعاد السعة الاستيعابية على منطقة النفوذ

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA		جدول المعاملات Coefficients				
	R	R ²	F	Sig. F	البيان	B	الخطأ المعياري	(β)	t
منطقة النفوذ	0.7830	0.6130	792.94	0.000 ^b	الثابت	1.226	0.146	-	8.373
					اكتساب المعرفة	0.118	0.070	0.127	1.682
					امتصاص المعرفة	0.045	0.066	0.054	0.676
					تحويل المعرفة	0.210	0.081	0.232	2.595

0.00	5.03	0.42	0.07	0.35	استغلال					
0	9	0	0	3	المعرفة					

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

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل SPSS V.26.

أظهرت نتائج التحليل الواردة في الجدول (9) أنَّ معامل الارتباط ($R=0.783$) يشير إلى العلاقة الموجبة وعالية القوة بين المتغير المستقل المُتمثل بالسعة الاستيعابية والمتغير التابع المُتمثل بمنطقة النفوذ، كما أنَّ أثر أبعاد السعة الاستيعابية على المتغير التابع (منطقة النفوذ) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (94.792)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافةً إلى ذلك تشير النتائج أنَّ (61.3%) من التباين في السيادة الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال التباين في السعة الاستيعابية.

كما يُظهر جدول المعاملات أنَّ قيمة (β) عند اكتساب المعرفة قد بلغ (0.127)، وأنَّ قيمة t عنده هي (1.682)، وبخطأ معياري (0.070)، وبمستوى دلالة (0.094)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد غير معنوي، كما يُظهر الجدول أيضاً أنَّ قيمة (β) عند امتصاص المعرفة قد بلغ (0.054)، وأنَّ قيمة t عنده هي (0.676)، وبخطأ معياري (0.066)، وبمستوى دلالة (0.499)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد غير معنوي، كما يُظهر الجدول أيضاً أنَّ قيمة (β) عند تحويل المعرفة قد بلغ (0.232)، وأنَّ قيمة t عنده هي (2.595)، وبخطأ معياري (0.081)، وبمستوى دلالة (0.010)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد معنوي، كما يظهر الجدول أيضاً أنَّ قيمة (β) عند استغلال المعرفة قد بلغ (0.420)، وأنَّ قيمة t عنده هي (5.039)، وبخطأ معياري (0.070)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد معنوي.

وبناءً على ما سبق، لا تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى والتي تنص على أنَّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في منطقة النفوذ لدى شركات التأمين الأردنية، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في منطقة النفوذ لدى شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في الضغط التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية.

جدول (10) اختبار أثر أبعاد السعة الاستيعابية على الضغط التنافسي

جدول المعاملات Coefficients						تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. t	t	(β)	الخط أ المعيا ري	B	البيان	Sig. F	F المحس وبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	3.981	-	0.139	0.555	الثابت	0.000 ^b	.155447	7220.	8500.	الضغط التنافسي
0.054	1.938	0.124	0.067	0.130	اكتساب المعرفة					
0.572	0.566	0.039	0.063	0.036	امتصاص المعرفة					
0.000	3.904	0.296	0.077	0.301	تحويل المعرفة					
0.000	6.277	0.443	0.067	0.419	استغلال المعرفة					

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

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل SPSS V.26.

أظهرت نتائج التحليل الواردة في الجدول (10) أنَّ معامل الارتباط ($R=0.850$) يشير إلى العلاقة الموجبة وعالية القوة بين المتغير المستقل المُمَثَّل بالسعة الاستيعابية والمتغير التابع المُمَثَّل بالضغط التنافسي، كما أنَّ أثر أبعاد السعة الاستيعابية على المتغير التابع (الضغط التنافسي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (155.447)، ومستوى

الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافةً إلى ذلك تشير النتائج أنَّ (72.2%) من التباين في السيادة الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال التباين في السعة الاستيعابية.

كما يُظهر جدول المعاملات أنَّ قيمة (β) عند اكتساب المعرفة قد بلغ (0.124)، وأنَّ قيمة t عنده هي (1.938)، وبخطأ معياري (0.067)، وبمستوى دلالة (0.054)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد غير معنوي، كما يظهر الجدول أيضاً أنَّ قيمة (β) عند امتصاص المعرفة قد بلغ (0.039)، وأنَّ قيمة t عنده هي (0.566)، وبخطأ معياري (0.063)، وبمستوى دلالة (0.572)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد غير معنوي، كما يظهر الجدول أيضاً أنَّ قيمة (β) عند تحويل المعرفة قد بلغ (0.296)، وأنَّ قيمة t عنده هي (3.904)، وبخطأ معياري (0.077)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد معنوي، كما يظهر الجدول أيضاً أنَّ قيمة (β) عند استغلال المعرفة قد بلغ (0.443)، وأنَّ قيمة t عنده هي (6.277)، وبخطأ معياري (0.067)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد معنوي.

وبناءً على ما سبق، لا تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية التي تنص على أنَّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في الضغط التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في الضغط التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في التكوين التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية.

جدول (11) اختبار أثر أبعاد السعة الاستيعابية على التكوين التنافسي

جدول المعاملات Coefficients						تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. t	t	(β)	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.001	3.280	-	0.162	0.532	الثابت	0.000 ^b	104.421	6360.	7980.	التكوين التنافسي
0.000	4.033	0.295	0.078	0.314	اكتساب المعرفة					
0.792	0.265	0.021	0.073	0.019	امتصاص المعرفة					
0.008	2.673	0.232	0.090	0.240	تحويل المعرفة					
0.000	3.820	0.309	0.078	0.297	استغلال المعرفة					

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

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل SPSS V.26.

أظهرت نتائج التحليل الواردة في الجدول (11) أنَّ معامل الارتباط ($R=0.798$) يشير إلى العلاقة الموجبة وعالية القوة بين المتغير المستقل المتمثل بالسعة الاستيعابية والمتغير التابع المتمثل بالتكوين التنافسي، كما أنَّ أثر أبعاد السعة الاستيعابية على المتغير التابع (التكوين التنافسي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (104.421)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافةً إلى ذلك تشير النتائج أنَّ (63.6%) من التباين في السيادة الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال التباين في السعة الاستيعابية.

كما يُظهر جدول المعاملات أنَّ قيمة (β) عند اكتساب المعرفة قد بلغ (0.295)، وأنَّ قيمة t عنده هي (4.033)، وبخطأ معياري (0.078)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد معنوي، كما يظهر الجدول أيضاً أنَّ قيمة (β) عند امتصاص المعرفة قد بلغ (0.021)، وأنَّ قيمة t عنده هي (0.265)، وبخطأ معياري (0.073)، وبمستوى دلالة (0.792)، مما يشير إلى

أنَّ هذا البُعد غير معنوي، كما يظهر الجدول أيضاً أنَّ قيمة (β) عند تحويل المعرفة قد بلغ (0.232)، وأنَّ قيمة t عنده هي (2.673)، وبخطأ معياري (0.090)، وبمستوى دلالة (0.008)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد معنوي، كما يُظهر الجدول أيضاً أنَّ قيمة (β) عند استغلال المعرفة قد بلغ (0.309)، وأنَّ قيمة t عنده هي (3.820)، وبخطأ معياري (0.078)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أنَّ هذا البُعد معنوي.

وبناءً على ما سبق، لا تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة التي تنص على أنَّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في التكوين التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في التكوين التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها مُجمعة (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي) لدى شركات التأمين الأردنية.
2. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في منطقة النفوذ لدى شركات التأمين الأردنية.
3. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في الضغط التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية.
4. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، وامتصاص المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في التكوين التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية.

الاستنتاجات:

استناداً إلى ما سبق من تفسير النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كالتالي:

1. أظهرت شركات التأمين الأردنية اهتماماً مرتفعاً بتطوير التقنيات المستخدمة وتحديثها لتتوافق مع المعرفة الجديدة التي تمّ اكتسابها.
2. أظهرت شركات التأمين الأردنية تركيزاً قوياً على تعزيز تغطيتها الجغرافية وعروض الخدمات والقدرات التشغيلية، وقد مكّهم هذا النهج الاستراتيجي من التعامل بفعالية مع المنافسين من خلال تقييد المنافسة وإعادة توجيهها، وإعادة تشكيل مراكزهم التنافسية، والاستفادة من نقاط قوتهم، وتحسين نقاط الضعف، وإقامة علاقات تعاونية وتنافسية في نفس الوقت.
3. اعتمدت شركات التأمين الأردنية استراتيجيات خاصة لكل منتج أو خدمة أو منطقة جغرافية تعمل بها (منطقة النفوذ).
4. تقوم شركات التأمين الأردنية على تطوير استراتيجيات ابتكارية للسيطرة على البيئة التنافسية التي تعمل على الحدّ من دخول شركات التأمين المنافسة على أسواقها الرئيسية.
5. أظهرت شركات التأمين الأردنية القدرة على التنبؤ باتجاهات المنافسة المستقبلية.
6. أظهرت شركات التأمين الأردنية توجّهاً كبيراً في استقطاب الكفاءات والمواهب الشابة وتركيزها على المهارات بسبب اعتمادها على التقنيات الرقمية بشكلٍ متزايد.

التوصيات المقترحة:

1. من الضروري على شركات التأمين الأردنية العمل على تطوير آليات للتعرف على المعرفة القيّمة التي تتولّد خارج المنظمة من خلال تنظيم اجتماعات منتظمة مع أصحاب المصالح أو استغلال الأنشطة الاجتماعية المتنوعة كأداة لاكتساب معارف جديدة.
2. يجب على شركات التأمين الأردنية تسهيل تبادل المعرفة بين أقسامها من خلال إنشاء نظام داخلي لسير العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستفادة من أنظمة الإنترنت الداخلية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، وقواعد البيانات التي تحتوي على الدروس المُستفادة، والممارسات الفضلى بهدف تعزيز امتصاص المعرفة الجديدة عبر الأقسام المختلفة داخل شركات التأمين الأردنية.
3. ينبغي على شركات التأمين الأردنية، تحت إشراف الإدارة العليا، العمل على تجميع المعرفة الجديدة التي يتمّ اكتسابها ودمجها مع المعرفة الحالية في الأنشطة الوظيفية العملية واختزلها في إجراءات وسياسات العمل (الروتين المنظمي).
4. من الضروري على شركات التأمين الأردنية العمل على استكشاف الخدمات الجديدة المُقدّمة والتأكد من ملاءمتها وفعاليتها عن طريق تخصيص ميزانية سنوية من الاحتياجات المُحتجزة لتطبيق المعارف الجديدة ودراسها قبيل إطلاقها للزبائن.

5. يجب على شركات التأمين الأردنية تنويع محفظة الخدمات المقدمة من قبلها والمحافظة على منطقة النفوذ الخاصة من خلال عدم التركيز على فرع معين من التأمين وتقديم منتجات جديدة وقيمة وبأسعار منافسة لعملائها في مجال تأمين السيارات، والتأمين الصحي، والتأمين البحري، والتأمين على الممتلكات، وتأمين الحريق والحوادث العامة، والتأمين الهندسي.

6. العمل على إنشاء تحالفات بين شركات التأمين الأردنية وشركات إعادة التأمين العالمية لتحسين الخدمات المقدمة لتغطية النشاطات ذات المخاطر العالية والتي تتطلب تأمينات ذات مبالغ مرتفعة من خلال إنشاء تحالف مع الشركات الألمانية الرائدة في مجال التأمين وإعادة التأمين.

دراسات مستقبلية:

تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعمقة حول متغيرات الدراسة (السعة الاستيعابية، والسيادة الاستراتيجية) في قطاعات اقتصادية مختلفة، كما تقترح الدراسة اختبار الدور الوسيط لمتغير البراعة المنظمة، والدور المعدل لثقافة المنظمة في نموذج الدراسة الحالي بهدف إثراء الإطار المفاهيمي للمتغيرات مما يتيح للباحثين استخدام هذه المتغيرات في قطاعات واقتصاديات مختلفة في البيئة العربية بحيث تنعكس بالإيجاب على توطيد هذه المتغيرات في بيئات العمل المختلفة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبازيد، رياض أحمد (2022). أثر القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 18 (3)، 321-344.
<https://doi.org/10.35516/jjba.v18i3.184>
- الاتحاد الأردني لشركات التأمين (2023، حزيران 14). تاريخ صناعة التأمين في الأردن وتطور التشريعات المنظمة. <http://www.joif.org/ar/tarykh-snat-altamyn-fy-alardn-wttwr-altshryat-almnzm-0>
- الباشقالي، محمود محمد أمين، وسلطان، حكمت رشيد (2019). دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. *المجلة العلمية لجامعة جيهان*، 3 (1)، 293-329. <http://dx.doi.org/10.25098/3.1.27>
- الباشقالي، محمود محمد أمين، وسلطان، حكمت رشيد (2021). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. *المجلة العربية للإدارة*، 41 (1)، 95-126. <http://dx.doi.org/10.21608/aja.2021.150975>

حسن، حنين قاسم، والشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم (2020). تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي دراسة حالة في محافظة ذي قار. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 26(124)، 1-16.
<http://dx.doi.org/10.33095/jeas.v26i124.2027>

رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي (2020). دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات في البيئات الدينامية دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(2)، 21-47.

سعيد، عبد العزيز حميد، وسلطان، حكمت رشيد (2022). دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز، جهمان) الخاصة في مدينة دهوك/كوردستان/العراق. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، 11(2)، 120-134.
<https://doi.org/10.25007/ajnu.v11n2a1089>

الصباح، حنين، والشوابكة، خالد (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجداريات في المصارف التجارية الأردنية. *المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، 8(3)، 89-131.
 العيساوي، هادي مران أحمد، والعبيدي، فائق مشعل قدوري (2022). السيادة الاستراتيجية في إطار المناخ الأخلاقي: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 2(2)، 53-72.
 العيساوي، هادي مران أحمد، والعبيدي، فائق مشعل قدوري (2022). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(58)، 31-12.

<http://www.doi.org/10.25130/tjaes.18.58.2.2>

الفتلاوي، ميثاق هاتف، والقطان، مناف عبد الكاظم، وعبد الله، حسين علي (2020). تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي - دراسة اختبارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة / العراق. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 126(1)، 26-42.

الكعبي، حسين صبيح محسن، وصبري، زهراء جمال (2021). تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية. *مجلة وارث العلمية*، 3(3)، 271-292.

مجمع اللغة العربية (المصري) (2004). *المعجم الوسيط* (ط4). مكتبة الشروق الدولية.

النجار، فايز جمعه، والنجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي (2020). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط5). دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهنداوي، محمد عبد الله، والسلتي، لمياء السعيد، وعبد البديع، محمد محمد (2018). القدرة الاستيعابية للمعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية التجارية والتمويل*، 38(2)، 150-187.

<https://dx.doi.org/10.21608/caf.2018.126022>

الياسري، أكرم محسن، والحسناوي، حسين حريجة، والشمري، أحمد عبد الله (2019). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراءة التنظيمية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 8(31)، 1-86.

<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.11322.13760>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdulkareem, A. (2022). The effect of strategic alignment on achieving strategic sovereignty - A field study in a sample of hotels in Kurdistan. *Review of International Geographical Education Online*, 12(2), 144-151. <http://dx.doi.org/10.48047/rigeo.12.02.17>
- Algarni, M. A., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Albort-Morant, G. (2023). The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 158, 113674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113674>
- Al-Helli, S. M. H. A., Al-Hindawy, Z. A. U. A., & Jaber, A. S. (2021). Effect the organizational virtuousness on strategic supremacy: An analytical research study at Etihad Food Industries Company Ltd. *Journal of Statistics and Management Systems*, 24(4), 817-823. <https://doi.org/10.1080/09720510.2020.1860506>
- Aly, M. R. Z., Matar, S. F., Youssef, E. S. A. E. H., & Hayder, M. M. I. H. (2021). The impact of business intelligence on organization agility - The mediating role of absorptive capacity: An empirical study on joint venture banks in Alexandria. *Scientific Journal of Commerce and Finance*, 41(4), 49-136. <https://doi.org/10.21608/csf.2021.221119>
- Al-Zu'bi, H. A. (2017). Diagnosis of perception strategic planning to ensure strategic supremacy. *International Business Management*, 11(6), 1240-1245.
- Augier, M., & Teece, D. J. (Eds.). (2021). *The Palgrave encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bernheim, B. D., & Whinston, M. D. (1990). Multimarket Contact and Collusive Behavior. *The RAND Journal of Economics*, 21(1), 1-26. <https://doi.org/10.2307/2555490>
- Chauvet, V. (2014). Absorptive capacity: Scale development and implications for future research. *Management International*, 19(1), 113-129. <https://doi.org/10.7202/1028493ar>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R & D. *Administrative Science Quarterly*, 99(397), 569-596. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- D'Aveni, R. A. (1999). Strategic supremacy through disruption and dominance. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 127-141.
- D'Aveni, R. A. (2004). Corporate spheres of influence. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 38-46.
- D'Aveni, R. A., Gunther, R. E., & Cole, J. (2001). *Strategic supremacy: How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*. Simon and Schuster.
- Hill, A. V. (2012). *The encyclopedia of operations management: A field manual and glossary of operations management terms and concepts*. FT Press.

- Hurtado-Palomino, A., De la Gala-Velásquez, B., & Ccorisapra-Quintana, J. (2022). The interactive effect of innovation capability and potential absorptive capacity on innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100259. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100259>
- Jarrar, A. (2022). The absorptive capacity and innovation in Jordanian universities. *Modern Applied Science*, 16(1), 22-29. <https://doi.org/10.5539/mas.v16n1p22>
- Khatib, O., & Alshawabkeh, K. (2022). Digital transformation and its impact on strategic supremacy mediating role of digital HRM: An evidence from Palestine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 197-221. <http://dx.doi.org/10.37394/23207.2022.19.20>
- Laviniki, J., Laimer, C. G., Rodrigues, C., & Marques, J. L. (2021). The effect of absorptive capacity on the financial performance of Brazilian and Portuguese companies in a low technological intensity sector. *Brazilian Business Review*, 18, 537-560. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.5.4>
- Mata, M. N., Martins, J. M., & Inácio, P. L. (2023). Impact of absorptive capacity on project success through mediating role of strategic agility: Project complexity as a moderator. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100327. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100327>
- McKean, E., Baboukis, C., Braham, C., Hartley, A., Lindberg, C. A., Baboukis, J., Hargraves, O., Hobson, A., Padakis, M., Barrett, G., & Jerabek, E. (Eds.). (2006). *Concise oxford American dictionary*. Oxford University Press.
- Mohammed, D. T., & Mohammed, N. J. (2021). The relationship between ambidextrous leadership behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, (TURCOMAT)*, 12(12), 4743-4752.
- Nemanich, L. A., Keller, R. T., Vera, D., & Chin, W. W. (2010). Absorptive capacity in R&D project teams: A conceptualization and empirical test. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(4), 674-688. <https://doi.org/10.1109/TEM.2009.2037736>
- Oxford Latin dictionary (2nd ed.). (2012). Oxford University Press.
- Patterson, W., & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36-37, 77-89. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.10.003>
- Plenert, G., & Plenert, J. (2018). *Strategic excellence in the architecture, engineering, and construction industries: How AEC firms can develop and execute strategy using lean six sigma*. Routledge.
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Perez-Gonzalez, D. (2018). An investigation of the effect of electronic business on financial performance of Spanish manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 355-362. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.012>
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>
- Robert, M. (2001). *Strategic supremacy pure and simple: Don't change the rules, change the game*. Poutray, Pekar, Stella, Inc.

- Rohenkohl, J. E., da Rosa, A. C., Ruffoni, J., & Martinelli, O. (2021). Necessary and sufficient conditions for the absorptive capacity of firms that interact with universities. *International Review of Applied Economics*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/02692171.2021.1957783>
- Sáez, P. L., Castro, G. M., Navas, L., & Delgado Verde, M. (Eds.). (2010). *Intellectual capital and technological innovation: Knowledge-based theory and practice*. IGI Global.
- Scaringella, L., Miles, R. E., & Truong, Y. (2017). Customers involvement and firm absorptive capacity in radical innovation: The case of technological spin-offs. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 144-162. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.005>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.) John Wiley & Sons.
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marqués, D. (2016). E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs: An empirical study in Spain. *Technological and Economic Development of Economy*, 22(6), 885-904. <https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1074126>
- Strikwerda, J., & Rijnders, D. (2005). Possible end games in the European postal market: Qui bone?. In M. A. Crew & P. R. Kleindorfer (Eds.), *Regulatory and economics changes in the postal and delivery sector*, (pp. 295-316). Kluwer Academic Publishers.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79. <https://doi.org/10.2307/41165943>
- Tidd, J. (Ed.). (2021). *Managing knowledge, absorptive capacity and innovation*. World Scientific.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6-14. <https://doi.org/10.1108/13673279710800682>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.

أثر القيادة الريادية في النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن

د. وائل عبد الفتاح الصرايرة*

تاريخ وصول البحث: 2023/7/4م

تاريخ قبول البحث: 2023/11/8م

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، وتحمل المخاطرة، الاستباقية) في النجاح المنظمي بأبعاده (الكفاءة، والفاعلية، والمرونة، والتماسك) في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في جمع البيانات، حيث تم توزيع (140) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (129) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل من الاستبانات المسترجعة (124) استبانة.

بينت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، وتحمل المخاطرة، الاستباقية)، وأيضاً جاءت المتوسطات مرتفعة بالنسبة للمتغير التابع المتمثل بالنجاح المنظمي بأبعاده (الكفاءة، والفاعلية، والمرونة، والتماسك) في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لثلاثة من أبعاد القيادة الريادية وهي: الرؤية، والإبداع، وتحمل المخاطرة في تحقيق النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة، لكن أظهرت النتائج عدم وجود أثر للاستباقية كأحد أبعاد القيادة الريادية في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها زيادة اهتمام الإدارات في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن بالاستباقية، لما لها من أهمية كبيرة في النجاح المنظمي، من خلال إيجاد آليات للتنبؤ بالمتغيرات والظروف المستقبلية، وابتكار أساليب عمل حديثة، واقتناص الفرص المتاحة، واتباع سياسة التفكير خارج الصندوق.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، النجاح المنظمي، الإبداع، الكفاءة، الفاعلية.

* أستاذ مساعد، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Impact of Entrepreneurial Leadership on Organizational Success at Islamic Banks Operating in Jordan.

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of entrepreneurial leadership on its dimensions (vision, creativity, risk taking, and proactive) on organizational success in its dimensions (efficiency, effectiveness, flexibility, and cohesion) in Islamic Banks operating in Jordan. The study population consisted of all managers at the upper and middle administrative levels. The researcher used the descriptive analytical approach for the purposes of the study. The data collection tool was the questionnaire, where (140) questionnaires were distributed to the study sample, only (129) questionnaires were retrieved, there were (124) questionnaires valid for analysis among the total number of questionnaires retrieved.

The results of the study showed that the mean averages were high for the dimensions of the independent variable, represented by entrepreneurial leadership with its dimensions (vision, creativity, risk taking, and proactive), and the averages were also high for the dependent variable, represented by organizational success with its dimensions (efficiency, effectiveness, flexibility, and cohesion) in Islamic Banks operating in Jordan. The study also found an impact of three dimensions of entrepreneurial leadership in the areas: vision, creativity, and risk taking in achieving organizational success in its combined and individual dimensions. However, the results showed that there is no impact of proactive as one of the dimensions of entrepreneurial leadership on organizational success in its combined and individual dimensions in Islamic Banks operating in Jordan.

The researcher presented a set of recommendations, the most important of which is increasing the attention of departments in Islamic Banks operating in Jordan to proactive, because of its great importance in organizational success, by finding mechanisms to predict future variables and conditions, innovating modern work methods, seizing available opportunities, and following a policy of thinking outside the box.

Keywords: Entrepreneurial Leadership, Organizational Success, Creativity, Efficiency, Effectiveness.

المقدمة:

يواجه العالم العديد من التغيرات في كافة المجالات سواء الاقتصادية، أو التكنولوجية، أو السياسية أو البيئية، التي أدت إلى زيادة المنافسة بين منظمات الأعمال، وأصبحت المنظمات تسعى لإثبات الوجود من أجل البقاء والديمومة، وذلك من خلال مواكبة التطورات والابتعاد عن الانماط الإدارية التقليدية، ومن بين السبل التي تسلكها منظمات الأعمال من أجل البقاء هو التسابق الريادي، وتبني أساليب قيادية حديثة تساعد على مواكبة الديناميكية العالية في التغيرات البيئة الخارجية، ومواجهة الظروف البيئية في ظل حالات عدم التأكد.

ولتصبح المنظمات ناجحة لا بد من مواكبة الأساليب الإدارية الحديثة ومنها القيادة الريادية، لأنها تعتبر من المحركات المهمة في دعم الجوانب الإبداعية، الاستباقية في اقتناص الفرص، وتقبل المخاطر، مما يعزز قدرة المنظمات على التميز والوصول إلى مراتب متقدمة في ظل المنافسة الشرسة (شاهين، 2020)، حيث تشير القيادة الريادية إلى قدرة القائد على توجيه أعضاء الفريق لتحقيق أهداف المنظمة من خلال استغلال الفرص (Kistyanto et al., 2018)، وتعتبر أداة للتأثير على أفراد فريق العمل وتوجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة (Renko et al., 2015).

كما تعتبر القيادة الريادية من الأساليب الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، وذلك لأنها عبارة عن تكامل بين مفهومي القيادة والريادة، وأن تبني منظمات الأعمال للقيادة الريادية يمكن أن يكون عاملاً مهماً في تحقيق النجاح المنظمي من خلال رفع مستوى الأداء، وتوفير بيئة أعمال مناسبة، واتباع سياسة مرنة للموارد البشرية، مما يساهم في الوصول إلى الأهداف المرجوة ومساعدة المنظمات على الديمومة والبقاء (Al-Romeedy & Talhi, 2019). ولكي تضمن منظمات الأعمال ديمومتها في بيئات تنافسية شديدة يجب عليها إحداث تغييرات داخل بيئة الأعمال، ودراسة وفهم سلوك العاملين والتأثير عليهم، وهذا الشيء لا يتحقق إلا بوجود قيادة ريادية فعالة تساهم في مواجهة متطلبات التغيير وتحقيق مستوى أداء متميز.

حيث تسعى المنظمات بوتيرة متسارعة إلى زيادة مخزونها الإبداعي والمعرفي، وتبني الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتحقيق مستويات تنافسية متقدمة، وزيادة تماسكها ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها من أجل رفع الأداء وتحقيق النجاح المنظمي. وبناءً على ما سبق، حاولت هذه الدراسة معرفة أثر القيادة الريادية في تحقيق النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من جانبين هما:

الأهمية العلمية: تتجلى أهمية الدراسة من تركيزها على المتغيرات التي تناولتها (القيادة الريادية، والنجاح المنظمي)، وسعيها للتعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، بالإضافة إلى ما ستقدمه من أدب فكري يخص متغيراتها، والذي سيساهم في سد الفجوة في الناتج المعرفي في هذا المجال، ومن المؤمل أن تثري المكتبة العربية في مجال متغيراتها.

الأهمية العملية: تبرز أهمية هذه الدراسة من تركيزها على القطاع المبحوث، حيث يعتبر القطاع المصرفي الإسلامي من القطاعات المهمة، التي تعتبر أحد المحركات التي تدعم الاقتصاد الوطني الأردني، وذلك من خلال ترسيخ مفهومي القيادة الريادية والنجاح المنظمي، خاصة في ظل احتدام المنافسة في هذا القطاع، كما تكمن أهمية الدراسة في التوصيات التي قدمها الباحث والمرتبطة بنتائجها، وذلك لمساعدة الإدارات العليا في القطاع المصرفي الإسلامي في التركيز على استخدام الأنماط الإدارية الحديثة المتمثلة في هذه الدراسة في القيادة الريادية والنجاح المنظمي.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة أثر القيادة الريادية في النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، بالإضافة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى الأهمية النسبية للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، والإبداع، وتحمل المخاطرة، الاستباقية) في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.
2. التعرف إلى الأهمية النسبية للنجاح المنظمي بأبعاده (الكفاءة، والفاعلية، والمرونة، والتماسك) في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.
3. التعرف إلى أثر القيادة الريادية في كفاءة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟
4. التعرف إلى أثر القيادة الريادية في فاعلية المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟
5. التعرف إلى أثر القيادة الريادية في مرونة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟
6. التعرف إلى أثر القيادة الريادية في تماسك المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟

مشكلة وأسئلة الدراسة:

يعتبر النجاح المنظمي من أهم المواضيع التي تركز عليها منظمات الأعمال في العصر الحالي، وخاصة قطاع المصارف، لذلك ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة لاحظ الباحث أن المصارف الإسلامية العاملة في الأردن لا تحقق بعض متطلبات ومعايير النجاح المنظمي، نتيجة للظروف المتغيرة محلياً وعالمياً، وأيضاً احتدام المنافسة الشديدة وتنوع متطلبات الزبائن من الخدمات المصرفية.

وبالتالي فإن نجاح المصارف الإسلامية يعتمد على مقدار المرونة في تقديم خدمات مصرفية ذات كفاءة وفاعلية عالية تتوافق مع متطلبات الزبائن، لاسيما في ظل المنافسة الشرسة في جذب أكبر عدد من الزبائن، لذلك فإن كل مصرف يسعى إلى إثبات مكانته الريادية بين المصارف الأخرى من خلال الإبداع في مستوى الخدمات المقدمة للزبائن، والمضي قدماً نحو رؤية مستقبلية واضحة، الاستباقية في تقديم خدمات تتفوق بها على الآخرين، مما يستدعي ذلك الخوض في تحمل أخطار عالية في ظل الظروف البيئية المعقدة. وبالتالي لا بد من إبراز دور القيادة الريادية كأحد الأنماط الإدارية الحديثة التي من المفترض أن يكون لها دور كبير في تحقيق النجاح المنظمي والحفاظ على ديمومة وبقاء المصارف موضع الدراسة.

لذلك فإن هذه الدراسة تركز على النجاح المنظمي للمصارف الإسلامية العاملة في الأردن بالاعتماد على دور القيادة الريادية في تحقيق ذلك، وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس التالي:

هل يوجد أثر للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في النجاح المنظمي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، والتماسك) في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟

وانبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأهمية النسبية للقيادة الريادية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟
2. ما الأهمية النسبية للنجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟
3. هل يوجد أثر للقيادة الريادية في كفاءة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟
4. هل يوجد أثر للقيادة الريادية في فاعلية المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟
5. هل يوجد أثر للقيادة الريادية في مرونة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟
6. هل يوجد أثر للقيادة الريادية في تماسك المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

ويشتق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في كفاءة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية: H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في فاعلية المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة: H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في مرونة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة: H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في تماسك المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة الريادية:

تعرف القيادة الريادية بأنها التأثير على أعضاء الفريق وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال استغلال الفرص الريادية بشكل أمثل (Cai et al., 2019). كما تعتبر أداة تعمل على تجميع جهود الأفراد لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات من خلال استثمار الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الظروف التنافسية الشديدة (الشمري والدليعي، 2018). كما تعتبر وسيلة تستخدم مهارات متعددة لاستغلال الفرص في ظل المنافسة الصعبة (Harrison et al., 2018). وتشير إلى سلوك يقوم به القادة داخل المنظمات من أجل التأثير على العاملين لتنسيق الأعمال وتحقيق الرؤية وخلق جو من الثقة بين العاملين بأفضل الطرق

(السبيعي، 2019). وتدل على مدى امتلاك الإدارات القدرة على إيجاد الفرص واقتناصها والبحث عن الابتكار لخلق قيمة مضافة لمنظمات الأعمال وأصحاب المصالح (Bagheri, 2017). ويرى الباحث أن القيادة الريادية هي أحد أساليب القيادة التي تمثل مزيجاً من مفهومي القيادة والريادة، حيث تشير إلى قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على العمل الجماعي بالاعتماد على السلوكيات الريادية، واستغلال أي فرص جديدة يمكن أن تحسن من كفاءة العمل، التي -بدورها- تحقق الأهداف والنجاحات التنظيمية المرجوة في ظل احتدام المنافسة بين منظمات الأعمال.

أهمية القيادة الريادية:

يرى (Leitch and Volery, 2017) أهمية القيادة الريادية تتمحور في الآتي:

1. وضع الأهداف: من خلال قيام القادة الرياديين في وضع أهداف وطموحات المنظمة بشكل عام، ولكل فرد فيها بشكل خاص، بالإضافة إلى وضع آلية لتحقيق تلك الأهداف.
2. التكيف مع الظروف المتغيرة: من خلال تميز القادة الرياديين بالديناميكية في التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة والقدرة على إدارة المخاطر.
3. القدرة على التغيير: امتلاك القادة القدرة على التغييرات الجزئية أو الشاملة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
4. تركيز المسؤولية: قدرة القادة الرياديين على اتخاذ القرارات الصحيحة التي تتعلق بمسؤولياتهم، بحيث تساهم هذه القرارات في تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال.

خصائص القيادة الريادية:

هنالك عدة خصائص للقيادة الريادية وتتمثل في الآتي:

1. التواصل: يجب على القادة الرياديين أن ينظروا إلى أخطائهم كما هو الحال عندما يحققوا نجاحات في منظماتهم (Pauceanu et al., 2021).
2. تفسير ومطابقة الفرص: حيث يعتبر القادة الرياديون قادرين على مطابقة أهداف المنظمة مع الفرص المتاحة ومدى الاستفادة منها (Covin & Slevin, 2017).
3. الحسم: قدرة قادة الأعمال على إيجاد واتخاذ أصلح القرارات التي تعود نتائجها إيجاباً على منظمات الأعمال (Pauceanu et al., 2021).
4. ملكية النجاح وتحمل الأعباء: يجب أن ينسب للقادة الرياديين نجاح منظماتهم وازدهارها، كما يتحملون الأعباء المفروضة عليهم والتكيف مع الظروف المحيطة (Covin & Slevin, 2017).

5. التشجيع على السلوك والمهارات الريادية: يجب أن يدعم القادة الرياديون السلوك الريادي للعنصر البشري من أجل تحسين مهارات الأفراد وخبراتهم داخل منظمات الأعمال (Covin & Slevin, 2017).

6. التركيز: وذلك من خلال تكثيف القادة الرياديين لجهودهم في تحقيق الإنجازات داخل منظماتهم. (Pauceanu et al., 2021).

مبادئ القيادة الريادية:

للقيادة الريادية مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي (Oyugi, 2015):

1. اغتنام الفرص واستغلالها بشكل أمثل وعدم الإعتراف بالمستحيل.
2. التركيز على الرؤية الاستراتيجية لأهميتها في تطوير المنظمة من خلال اتساع آفاق القائمين عليها.
3. الإبداع المنظمي، حيث يعتبر أهم ميزة للقادة، وذلك من خلال التغيير للأفضل.
4. استغلال الطاقات والتحفيز على المبادرات، لزيادة ثقة العاملين واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم.
5. الابتكار واستغلال الفرص الجديدة للتفوق على المساهمين في جميع المجالات.

أبعاد القيادة الريادية:

1. الرؤية: هي توجهات مستقبلية واضحة لتحقيق رؤية المنظمة من خلال تنفيذ الخطط عملياً وتجنب العقبات، وتكبد المخاطر من أجل تنفيذ تلك الخطط (مغاوري، 2017). وتعتبر انطبعا تصوريا عن مستقبل المنظمة من خلال قيام المنظمات بتبني التصورات المستقبلية للقائد والعمل على تحقيقها مما يساعد في تحقيق أفضل أداء ممكن (Bagheri, 2017). وعرفت بأنها استشرافات ذهنية تتصف بالإبداع والمنطق لتصور المستقبل حيث يحاول الرياديون استخدامها وبلورتها لإنجاز التميز والنجاح في المنظمات (الدعدي، 2020).

من وجهة نظر الباحث فإن الرؤية هي آمال مستقبلية تسعى المنظمات إلى بلوغها حتى تصل إلى الحالة المثالية التي تطمح لها، من خلال صياغتها بطريقة ملهمة تدفع الأفراد للسعي إلى تحقيقها.

2. الإبداع: أشارت العبادلة (2020) إلى أن الإبداع هو شيء مستنبط من شيء جديد ومرتبطة بأسلوب أو بفكرة جديدة، تكون نتيجته منتج أو طريقة لتأدية المهام المطلوبة، وتكون هذه النتيجة شيء يستحق العناية الذي بذل لأجله، ويعتبر من أهم متطلبات النجاح لأي منظمة

للمحافظة على موقعها التنافسي، مما ينعكس إيجاباً على المصلحة العامة للمنظمة والموظفين، حيث لم تعد المنظمات تستخدم الوسائل التقليدية في أداء أعمالها، ولم تعد الكفاءة والفاعلية فقط هما مقاييس نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها (محمد، 2018). ويعتبر الإبداع أحد أولويات منظمات الأعمال الحديثة، التي تحاول تحقيق أهداف متميزة في شتى المجالات أو تسعى إلى إيجاد أفكار جديدة (Muslim, 2015,11).

ويرى الباحث أن الإبداع هو قدرات كامنة يمتلكها القادة الرياديون تنشأ على هيئة أفكار، ثم تخرج إلى حيز التنفيذ وتبلور على شكل أنشطة جديدة يتم من خلالها تقديم منتجات فريدة تساعد على البقاء والديمومة في ظل المنافسة العالية بين المنظمات.

3. تحمل المخاطرة: تشير إلى الرغبة في اقتناص الفرص في ظل ظروف عدم التأكد، ودائماً تحيط بالريادة أخطار ناشئة من البيئة الداخلية أو الخارجية، وبالتالي فإن العديد من القادة الرياديين يتمكنون من تجنب المخاطر، ولكن البعض يتحمل هذه المخاطر لاعتبارها أداة للنجاح (صلاح الدين، 2020). وعرفها (القحطاني والمخلافي، 2019) على أنها قدرة القائد على اتخاذ القرارات التي تتسم بالجرأة في ظل بيئة عدم التأكد من خلال القدرة على إدارة المخاطر بشكل استراتيجي وبشكل فعال من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وأشار لها (Pihie et al., 2014) بأنها ميول القائد للمخاطر، ولكن بشكل محسوب، من خلال التهيئة لمواجهة أي حالة غير مؤكدة، والسعي للاستثمار في الأماكن الغامضة بالرغم من زيادة فرص الفشل فيها.

ويعتقد الباحث أن تحمل المخاطرة يشير إلى قدرة القائد الريادي على المجازفة في العمل ضمن بيئة عدم التأكد المحفوفة بالمخاطر العالية، والتعامل مع تلك المخاطر بحرفية من أجل التقليل من أثارها، وتحويل تلك المخاطر إلى فرص يمكن استغلالها.

4. الاستباقية: هي معرفة توجهات العمل عن طريق تحديد التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وهذا بدوره يميز المنظمة عن غيرها (Deepababu & Manalel, 2016). كما تشير إلى بحث القائد بشكل مستمر عن الموارد والإمكانات، وتحديد الاحتياجات، وإيجاد أساليب حديثة للعمل، والتفكير بشكل مختلف عن الجميع (المعقل، 2017). وتعني القدرة على التأثير على الأفراد من خلال العنصر الإبداعي وليس الإعتماد على انتظار الفرص، حيث إن المنظمة التي لها أسبقية ومبادرة يكون لها دور قيادي أقوى من أن تتبع للغير، وبالتالي فإن المنظمات تحاول الاستفادة من أي فرص متاحة (جرجس وآخرون، 2019).

ومن وجهة نظر الباحث فإن الاستباقية تشير إلى قدرة المنظمات على توقع رغبات الأفراد، ورصد اتجاهات السوق، والتنبيه بالتهديدات القادمة، والاستجابة السريعة لها حال حدوثها، والمبادرة في استغلال الفرص المتاحة قبل الآخرين.

مفهوم النجاح المنظمي:

يشير النجاح المنظمي إلى قدرة المنظمة على استغلال الموارد المتاحة مما ينعكس إيجاباً على نموها وتطورها وتحقيق أهدافها (Shah et al., 2020). كما يعني حاصل جهود جماعية للإدارة والموظفين في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها، وتحقيق أفضل مستويات للأداء (الصرايرة، 2021). من جهة أخرى يعتبر منهجية استراتيجية تساعد إدارة المنظمات في جمع المعلومات وتحليل البيئة، واستخدام التقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال (Ikechukwu et al., 2019). كما يشير إلى قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة والاستفادة من الخبرات السابقة (Ugoani, 2019). ويدل على مدى إمكانية المنظمات في الاستغلال الأمثل للموارد من أجل تحقيق الأهداف المخططة من خلال الاستفادة من الخبرة والتعلم، وتخطي الفشل وتحدي الصعاب من أجل تحقيق الميزة التنافسية (Vayyavur, 2015). ويرى الباحث أن النجاح المنظمي يتمثل في مدى تحقيق منظمات الأعمال لأهدافها من خلال توظيف الإمكانيات المتوفرة بطريقة مثلى، بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء.

أهمية النجاح المنظمي:

تتمثل أهمية النجاح المنظمي في الآتي:

1. زيادة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتقنية من خلال امتلاك الموارد المناسبة (Gozukara, 2016).
2. يساعد في تحقيق الرفاهية المجتمعية من خلال تقديم سلع وخدمات تفوق متطلبات الزبائن، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مما ينعكس على أداء المنظمة بصورة إيجابية (أحمد، 2021).
3. تحفيز المنظمات على الإبداع والابتكار، والاهتمام بسياسات القوى العاملة، وإيجاد مؤشرات للحكم على هذه السياسات، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمات لدى الأطراف ذات العلاقة (هاشم والشيخلي، 2021).

4. زيادة كفاءة العاملين في منظمات الأعمال وذلك من خلال التزامهم بواجباتهم، والعمل بروح الفريق الواحد، والابتعاد عن الصراعات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين الأداء (علي، 2018).

عوامل النجاح المنظمي:

هنالك مجموعة من العوامل التي لها دور مهم في النجاح المنظمي التي يمكن تلخيصها في الآتي (بلقاسم، 2013):

1. العوامل التكنولوجية والتقنية: تتعلق هذه العوامل بمتطلبات المنظمات التقنية والتكنولوجية، بالإضافة إلى المهارات التي يمتلكها العاملون، التي تساعد في تحقيق أفضل أداء داخل المنظمات.
2. العوامل المتعلقة بالعاملين: تتضمن هذه العوامل اتجاهات الأفراد، ومعنوياتهم، والعلاقات غير الرسمية، والأسس المستخدمة في تعزيز التوازن داخل المنظمات.
3. العوامل المتعلقة بالمخرجات: تتمثل في التغذية الراجعة من الأطراف المرتبطة بالمنظمة حول مخرجات المنظمات، ومدى توافقها مع رغبات وحاجات المستفيدين من ناحية السعر، والزمان والمكان المناسبين.

أبعاد النجاح المنظمي:

1. الكفاءة: هي مقدار تحقيق منظمات الأعمال لأهدافها بأقل التكاليف (Robbins & Coulter, 45, 2018). وتعرف بأنها القدرة على تحقيق أكبر كمية مخرجات من استخدام المدخلات (Konopaske et al., 2018, 18). وترتكز الكفاءة على تدريب العاملين وتطويرهم خاصة في ظل تعقيد الممارسات الإدارية (Hitt et al., 2011). ويرى الباحث أن الكفاءة هي قدرة المنظمة على تقليل الضياع في الإمكانيات والطاقة المتوفرة، والاستغلال العقلي لها، للحصول على نتائج مثالية بتكاليف منخفضة.
2. الفاعلية: هي القدرة على إنجاز أنشطة الأعمال التي تحقق الأهداف المرجوة (Robbins & Coulter, 2018, 44). كما تشير إلى تحقيق الأفراد والجماعات للنتائج المطلوبة، وزيادة رضا العاملين، وتخفيض مقدار الصراع بين العاملين (Griffin & Moorheed, 2014, 21). كما تعرف بأنها مقدار تلبية المنظمة لاحتياجات الزبائن (حريم، 2010).

ومن وجهة نظر الباحث فإن الفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والاستجابة لتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة، مما يساهم ذلك في ديمومتها مقارنة بالمنظمات الأخرى.

3. المرونة: هي مفهوم يشير إلى مقدار التكيف مع حالات عدم التأكد، ومحاولة الاستفادة من الموارد لزيادة مقدار التكيف والاستجابة لأي طارئ، وإرجاع المنظمة إلى وضعها الصحيح عند حدوث أزمات مفاجئة (زكي، 2019). كما تشير إلى حركة المنظمة السريعة من خلال استغلال مواردها البشرية المتاحة، والقدرة على تنفيذ المهام والواجبات بالوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، من خلال تبني مفهوم التمكين (عاصي وآخرون، 2019). وتدل على قدرة المنظمة في مقابلة التغيرات في حجم عملها المخطط، من خلال المرونة في إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي (المغربي، 2018، 106).

ويعتقد الباحث أن المرونة تشير إلى قدرة منظمات الأعمال على الإستعداد والاستجابة لأي ظرف بيئي غير متوقع من أجل تخطي جميع التحديات التي يمكن أن تقف عائقاً أمام تحقيق المنظمات لأهدافها.

4. التماسك: تدل على مقدار التقارب بين الأفراد داخل مجموعات الأعمال، والرغبة في استمرارية البقاء داخلها (ابراهيم، 2021). كما تشير إلى كمية المشاعر التي يمتلكها كل فرد داخل مجموعة العمل نحو الآخرين، ورغبتهم في البقاء داخل هذه المجموعة (مجيدر، 2022). ويتناسب التماسك عكسياً مع مقدار حجم مجموعات العمل، فكلما صغرت مجموعة العمل زاد مقدار التماسك بين أعضائها، بسبب زيادة فعالية الاتصال واستمراريته (رضوان، 2021).

ويرى الباحث أن التماسك يشير إلى تجاذب الأفراد الذين يشتركون في أهداف معينة ضمن أطر محددة، مما يساهم في دفع هؤلاء الأفراد إلى بذل أكبر جهد ممكن، من أجل إنجاح أهداف مجموعات الأعمال التي ينتمون إليها.

الدراسات السابقة:

يعرض الباحث في هذا الجزء العديد من الدراسات السابقة من أجل إثراء أبعاد الدراسة الحالية، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة:

ومن الدراسات التي اهتمت بالنجاح المنظمي، دراسة (Bashir et al. (2023 التي سعت إلى معرفة أثر القيادة في أداء الموظفين والنجاح المنظمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في

الباكستان، وأظهرت الدراسة أن رؤى القادة تساهم في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق الفعالية والنجاح المنظمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أن أسلوب القادة يشجع على نمو وتطوير الموظفين ويقدم رؤى ذات قيمة للمنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها المنظمي. أما دراسة (Balawi and Alkshali, 2022) فقد حاولت معرفة أثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده (السياق، العملية، والمحتوى) في النجاح المنظمي بأبعاده (اختيار الموظفين، التماسك، المرونة، والابتكار) في الجامعة الهاشمية، حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً كبيراً لاستراتيجيات التجديد الاستراتيجي في النجاح المنظمي، وأن هنالك مستويات متوسطة من الاهتمام بأبعاد التجديد الاستراتيجي وأبعاد النجاح المنظمي، وأن هناك أثراً قوياً للمحتوى في النجاح المنظمي، لكن تبين أن بعد السياق ليس له تأثير كبير في النجاح المنظمي. وحاولت دراسة الأشول وبن عبد الكريم (2022) التعرف إلى أثر استراتيجيات الريادة في النجاح المنظمي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في صنعاء، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين استراتيجيات الريادة والنجاح المنظمي.

بينما حاولت دراسة (Okoli et al. 2021) التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في النجاح المنظمي داخل مؤسسات التعليم داخل ولاية انامبرا في نيجيريا، وكشفت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير في النجاح المنظمي، وأن القيادة لها دور كبير في تحقيق النجاح داخل مؤسسات التعليم العالي. أما دراسة رضوان (2021) فقد حاولت معرفة دور التكيف الوظيفي في علاقة رأس المال النفسي بالنجاح المنظمي داخل الشركة المصرية للاتصالات في محافظة الغربية، وأظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين رأس المال النفسي والنجاح المنظمي، وأيضاً بينت النتائج وجود علاقة غير مباشرة بواسطة التكيف الوظيفي لرأس المال النفسي مع النجاح المنظمي. وقد قام (Wonah et al. 2021) بدراسة تأثير سياسات القوى العاملة كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي في ولاية (كروس ريفر)، وأظهرت النتائج أن تخطيط القوى العاملة له تأثير إيجابي في النجاح المنظمي.

أما عن الدراسات المرتبطة بالقيادة الريادية، فقد حاولت دراسة (Djalil et al. 2023) ترسيخ دور القيادة الريادية تجاه الأسواق، والابتكار المصرفي، وتوجيه العلامة التجارية في تعزيز الأداء داخل البنوك في أندونيسيا، وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة بين القيادة الريادية والابتكار المصرفي، والتوجه نحو السوق، وتوجيه العلامة التجارية في تعزيز أداء البنوك، مما يشير إلى أن القادة يمكنهم تحفيز موظفي البنوك لإتمام أعمالهم على أكمل وجه، كما أشارت النتائج أيضاً إلى

أن القيادة الريادية والابتكارات في المنتجات والخدمات المصرفية يمكن أن تعزز أداء البنوك. في حين هدفت دراسة Chaniago (2023) إلى معرفة دور القادة الرياديين في التحول الرقمي وتأثيرهم في نجاح الأعمال في قطاع الطهي في أندونيسيا، وأوضحت نتائج الدراسة أن للقيادة الريادية أثر إيجابي في التحول الرقمي وفي نجاح الأعمال للشركات، وهناك تأثير إيجابي للتحول الرقمي في نجاح الشركات، وأن قادة ريادة الأعمال لا يتوقف دورهم على نجاح الأعمال فقط، وإنما يكون لهم دور في التغيرات السائدة في الشركات مثل التكنولوجيا الرقمية المستخدمة. وحاولت دراسة kasim (2021) التعرف إلى تأثير قيادة ريادة الأعمال والقيادة المستدامة والتمكين نحو قادة المدارس عالية الأداء في المدارس الابتدائية في ماليزيا - الساحل الشرقي، وكشفت نتائج الدراسة أن القيادة الريادية لها تأثير كبير في قادة المدارس عالية الأداء، والقيادة المستدامة كان لها تأثير كبير على التمكين. كما أشارت دراسة النومسي والبلوى (2021) إلى معرفة العلاقة بين الإدارة بالاستثناء والقيادة الريادية في جامعة تبوك، وبينت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى ممارسات الإدارة بالاستثناء والقيادة الريادية. وحاولت دراسة القرغولي وآخرون (2020) معرفة دور القادة الرياديين في تعزيز السلوك الإبداعي داخل الكليات الأهلية في محافظة كربلاء، وكشفت نتائج الدراسة أن للقيادة الريادية أدواراً ذات معنوية عالية في تعزيز سلوك الافراد الابداعي.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة بتناولها متغيرات مهمة تم التركيز عليها مؤخراً من الباحثين نظراً لاعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة - في الدراسات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها- حيث تم التركيز على معرفة أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في النجاح المنظمي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، التماسك) في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، كما تميزت هذه الدراسة باعتبارها من الدراسات الحديثة التي حاولت معرفة أثر القيادة الريادية في النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن على حد علم الباحث.

المنهجية والتصميم:

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة، وتحديد مجتمعها، وكيفية اختيار أفراد العينة، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، والتأكد من صدقها وثبات الأداة، وعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث في معالجة البيانات لاستخراج النتائج.

نوع الدراسة ومنهجها:

تعتبر هذه الدراسة كمية من حيث الغرض، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر القيادة الريادية في النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن. وقد اختار الباحث هذا المنهج لملائمته في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع هذه الدراسة من المديرين في المناصب الإدارية العليا والوسطى في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، التي تشمل البنك الإسلامي الأردني، وبنك الراجحي، وبنك صفوة الإسلامي، والبنك العربي الإسلامي، البالغ عددهم الإجمالي نحو (476) مديراً.

عينة الدراسة:

نظراً للتوزيع المكاني المتباعد للمصارف الإسلامية العاملة في الأردن، ولتمثيل أفضل لأفراد مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الإلكتروني لتطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وذلك وفقاً للإجراءات التالية:

- اختيار عينة مكونة من (129) مديراً من الإدارة العامة للمصارف الإسلامية العاملة في الأردن ومن بعض الفروع الرئيسية التابعة لها، الذين تم توزيع أداة الدراسة عليهم بالطريقة الإلكترونية.
- بعد تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة، تم تطبيقها على أفراد العينة المستهدفة بطريقة إلكترونية وعبر الوسائط الإلكترونية الخاصة بالمصارف الإسلامية العاملة في الأردن وبالتعاون مع الإدارة العامة لتعميم الرابط الإلكتروني الخاص بأداة الدراسة الذي تم إعداده على برنامج Google Documents، وقد استمرت عملية التطبيق لمدة ثلاثة أسابيع، وبعد الانتهاء من تطبيق أداة الدراسة تم استلام (129) رداً، وبعد تدقيق الردود المستلمة إلكترونياً، تم استثناء (5) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك تبقى ما مجموعه (124) رداً صالحاً للتحليل الإحصائي.

خصائص عينة الدراسة:

يظهر الجدول (1) توزيع أفراد العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية.

جدول 1: وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة			
المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	75	60.5
	أنثى	49	39.5
العمر	20 إلى أقل من 30 سنة	43	34.7
	30 إلى أقل من 40 سنة	62	50.0
	40 إلى أقل من 50 سنة	19	15.3
المؤهل التعليمي	دبلوم فما دون	22	17.7
	بكالوريوس	81	65.3
	دراسات عليا	21	16.9
سنوات الخبرة	سنة واحدة إلى أقل من 5 سنوات	26	21.0
	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	18	14.5
	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	59	47.6
	15 سنة إلى أقل من 20 سنة	12	9.7
	أكبر من 20 سنة	9	7.3
المستوى الإداري	الإدارة العليا	48	38.7
	الإدارة الوسطى	76	61.3
المجموع		124	100

يبين الجدول (1) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت النسبة لهم (60.5%)، وهذا يشير إلى أن نسبة وجود الإناث أقل من الذكور في الإدارتين العليا والوسطى، ويتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة ضمن الفئة العمرية (30-40) سنة ونسبة (50%)، وبالنسبة للمؤهل العلمي كان أغلب أفراد العينة ممن يحملون درجة البكالوريوس ونسبة (65.3%)، ويتضح أن سنوات الخبرة لأغلبية أفراد العينة ضمن الفئة (10-15 سنة) ونسبة (47.6%) أما بالنسبة للمستوى الإداري فإن أفراد العينة ضمن مستوى الإدارة العليا قد شكلوا ما نسبته (38.7%) بينما شكل أفراد عينة الدراسة ضمن مستوى الإدارة الوسطى ما نسبته (61.3%).

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، باعتبارها -الاستبانة- أكثر ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات المسحية ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، حيث تم إعداد أداة الدراسة حسب الأسس العلمية لتطويرها، والتحقق من اختبارات الصدق والثبات،

حيث تم تطوير الأداة بما يتواءم مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك خلال الاطلاع على الإطار النظري للدراسة والعديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الأشول وبن عبد الكريم (2022)، ودراسة القرغولي وآخرين (2000)، بالإضافة إلى الاستفادة من آراء واقتراحات المختصين في موضوعها، وتكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يشمل البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري.

الجزء الثاني: يشمل (32) فقرة توزعت على المجالين التاليين وهما:

1. المجال الأول: ويمثل المتغير المستقل، ويهدف إلى قياس القيادة الريادية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، وتكون هذا المجال من (16) فقرة موزعة بالتساوي على (4) مجالات رئيسية هي: الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطر، الاستباقية.

2. المجال الثاني: ويمثل المتغير التابع، ويهدف إلى قياس النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، وتكون هذا المجال من (16) فقرة موزعة بالتساوي على (4) مجالات رئيسية هي: الكفاءة، الفاعلية، المرونة، والتماسك.

الصدق والثبات:

أ. الصدق الظاهري: قام الباحث بالتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية على نخبة من المحكمين الأساتذة المتخصصين في العلوم الإدارية في عدد من الجامعات الأردنية، ومن ثم تم تعديل بعض الفقرات حسب ملاحظات المحكمين التي أجمع (80%) منهم على تعديلها.

ب. الصدق الداخلي: تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة عن طريق الاعتماد على بيانات العينة الاستطلاعية التي تكونت من (35) مديراً، من خلال إجابتهم على فقرات الاستبانة، وبعد استرجاعها من العينة الاستطلاعية تم التحقق من الصدق الداخلي، وذلك بحساب معامل الارتباط Pearson بين الفقرات لكل مجال، والدرجة الكلية له في أداة الدراسة، وقد اتضح من النتائج أن قيم معاملات الارتباط تشير أنها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.384) إلى (0.740) مما يدل بشكل عام على الصدق الداخلي لأداة الدراسة.

2. ثبات أداة الدراسة:

تحقق الباحث من معامل ثبات فقرات أداة الدراسة بحساب معامل كرونباخ الفا Cronbach Alpha، وقد جاءت قيم معاملات الثبات لمجالات المتغير المستقل والتابع كما هو مبين في الجدول (2).

جدول 2: معامل كرونباخ ألفا لمجالات القيادة الريادية والنجاح المنظمي	
المتغير	معامل كرونباخ الفا
الرؤية	0.812
الإبداع	0.821
تحمل المخاطرة	0.806
الاستباقية	0.824
القيادة الريادية ككل	0.872
التنسيق	0.845
الفاعلية	0.871
المرونة	0.822
التماسك	0.810
النجاح المنظمي	0.844

يتضح من الجدول (2) تمتع مجالات المتغير المستقل "القيادة الريادية" بدرجة مرتفعة من الثبات، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا بين (0.806-0.824) ولمجالات المتغير التابع "النجاح المنظمي" بين (0.810-0.871)، مما يعني تمتع أداة الدراسة بدرجة مقبولة من الثبات. وبناءً عليه ومن خلال نتائج صدق أداة الدراسة وثباتها يتضح إمكانية تطبيقها والاعتماد عليها، والوثوق من نتائجها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي في تصنيف إجابات فقرات مجالات الدراسة في الجزء الثاني من أداة الدراسة، وحدد المقياس بخمس إجابات حسب أوزانها، وتم تحديد مستوى الإجابة على المجالات والفقرات ضمن المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة للاتجاه العام للمجال والفقرة إجمالاً إلى ثلاث درجات وعلى النحو التالي:

أ. درجة منخفضة: وتقابله قيم المتوسطات الحسابية التي تقع ضمن المدى "(1) إلى أقل من أو يساوي (2.33)".

ب. درجة متوسطة: وتقبله قيم المتوسطات الحسابية التي تقع ضمن المدى الثاني "أكبر من أو يساوي (2.34) إلى أقل من أو يساوي (3.67).

ج. درجة مرتفعة: وتقبله القيم التي تقع ضمن المدى الثالث "أكبر من أو تساوي (3.68) إلى أقل من أو يساوي (5.00)".

وتم معالجة الاستبانات بعد جمعها من العينة المستهدفة من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم ترميز فقرات وأبعاد ومتغيرات أداة الدراسة، وللإجابة عن الأسئلة، استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المتمثلة في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد.

عرض النتائج:

يتضمن الجزء التالي من الدراسة عرضاً لنتائج تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها تبعاً للمعالجة الإحصائية المستخدمة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الأهمية النسبية للقيادة الريادية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟

للإجابة عن السؤال الأول تم إجراء تحليل وصفي للبيانات عن طريق احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المستهدفة نحو مستوى الأهمية للقيادة الريادية بمجالاتها المتعلقة بالرؤية، والإبداع، وتحمل المخاطر، والاستباقية في المصارف الإسلامية وترتيبها تنازلياً حسب المستوى، كما يوضحها الجدول (3).

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للقيادة الريادية					
رقم المجال	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	الرؤية	3.933	0.68	1	مرتفع
2	الإبداع	3.850	0.81	3	مرتفع
3	تحمل المخاطر	3.928	0.76	2	مرتفع
4	الاستباقية	3.816	0.80	4	مرتفع
المستوى العام للقيادة الريادية		3.891	0.65	-	مرتفع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (3) يظهر أن المستوى العام لإجابات عينة الدراسة نحو مستوى الأهمية للقيادة الريادية بمجالاتها المتعلقة بالرؤية، والإبداع، وتحمل المخاطر، والاستباقية في المصارف الإسلامية قد جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.891) من (5)، بانحراف معياري (0.65)، أما على مستوى المجالات فقد حقق مجال "الرؤية" الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية وبلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على هذا

المجال (3.933) وبمستوى مرتفع، وجاء في الترتيب الثاني مجال "تحمل المخاطر" بمتوسط حسابي (3.928) وبمستوى مرتفع، وفي الترتيب الثالث مجال "الإبداع" بمتوسط حسابي (3.850) وبمستوى مرتفع، وفي الترتيب الرابع مجال "الاستباقية" بمتوسط حسابي (3.816) وبمستوى مرتفع، ومن الملاحظ أن جميع مجالات المتغير المستقل قد حققت مستوى مرتفعاً. وقد بينت النتائج في الجدول (3) أن قيم الانحرافات المعيارية للمجالات تراوحت بين (-0.81-0.68) مما يشير إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة على المجالات. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الأهمية النسبية للنجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم إجراء تحليل وصفي للبيانات عن طريق احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المستهدفة نحو مستوى النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية بمجالاتها المتعلقة بالكفاءة، والفاعلية، والمرونة، والتماسك وترتيبها تنازلياً، كما يوضحها الجدول (4).

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للنجاح المنظمي					
رقم المجال	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	الكفاءة	3.862	0.74	2	مرتفع
2	الفاعلية	3.836	0.83	3	مرتفع
3	المرونة	3.955	0.81	1	مرتفع
4	التماسك	3.701	0.70	4	مرتفع
المستوى العام للنجاح المنظمي		3.839	0.59	-	مرتفع

يبين الجدول (4) أن المستوى العام لإجابات عينة الدراسة نحو النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية بمجالاتها المتعلقة بالكفاءة، والفاعلية، والمرونة، والتماسك قد جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.839) من (5)، بانحراف معياري (0.59)، أما بالنسبة للمجالات فقد حقق مجال "المرونة" الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية وبلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على هذا المجال (3.955) وبمستوى مرتفع، وجاء في الترتيب الثاني مجال "الكفاءة" بمتوسط حسابي (3.862) وبمستوى مرتفع، وفي الترتيب الثالث مجال "الفاعلية" بمتوسط حسابي (3.836) وبمستوى مرتفع، وفي الترتيب الرابع مجال "التماسك" بمتوسط حسابي (3.701) وبمستوى مرتفع، ومن الملاحظ أن جميع مجالات المتغير التابع قد حققت مستوى مرتفع.

وقد بينت النتائج في الجدول (4) أن قيم الانحرافات المعيارية للمجالات تراوحت بين (0.83-0.70) مما يشير إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة على المجالات.

اختبار فرضيات الدراسة:

اعتماداً على المتغيرات والمجالات الواردة في أداة الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة، تم أولاً إجراء الاختبارات الإحصائية للتحقق من افتراضات تطبيق معادلة الانحدار Regression Analysis، حيث تم التحقق من عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) باستخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation factor VIF)، مع العلم أن قيم معامل تضخم التباين يجب أن لا تزيد عن (10)، حيث إن الارتباط المرتفع بين المتغيرات يؤدي إلى نتائج غير صحيحة لا تتناسب مع طبيعة المشكلة، وهو أمر غير مرغوب فيه (Sekaran & Bougie, 2010, 351)، وتم أيضاً إيجاد قيم التباين (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، بحيث تزيد قيمة التباين المسموح به عن (0.05)، ولأغراض الوثوق من النتائج وموضوعيتها؛ فقد تم استخدام اختبار (كولموغوروف-سميرنوف Kolmogorov – Smirnov) للتأكد من اعتدالية البيانات الخاصة بالمتغيرات المستقلة واتباعها للتوزيع الطبيعي، وكما هو موضح في الجدول (5).

جدول 5: قيم معامل التضخم (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) والتوزيع الطبيعي للبيانات

الرقم	المتغير المستقل	Collinearity Statistics		Normality	
		التباين المسموح Tolerance	تقييم التباين (VIF)	Kolmogorov – Smirnov	الدلالة الاحصائية (Sig)
1	الرؤية	0.353	2.833	1.301	0.113
2	الإبداع	0.363	2.755	1.370	0.108
3	تحمل المخاطر	0.484	2.066	1.125	0.164
4	الاستباقية	0.405	2.469	1.329	0.110

يتضح من الجدول (5) أن قيمة VIF لجميع مجالات المتغير المستقل المتعلقة "بالرؤية، والإبداع، وتحمل المخاطرة، والاستباقية كانت أقل من (10) وتتراوح بين (2.066 - 2.833)، كما يتضح أن قيم التباين المسموح Tolerance لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.353-0.484)، مما يؤكد تحقق افتراضات إجراء اختبار تحليل الانحدار واختبار فرضية الدراسة الرئيسة (Sekaran & Bougie 2016). يتضح من الجدول (5) أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع مجالات المتغير المستقل المتعلقة بالرؤية، والإبداع، وتحمل المخاطرة، والاستباقية كانت أكبر من (0.05) مما يشير إلى أن البيانات الخاصة بالمتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لاختبار (كولموغوروف-سميرنوف Kolmogorov – Smirnov).

وبناءً على نتائج وإجراءات التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، يتضح إمكانية تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، ويوضح الجدول (6) نتائج تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة.

جدول 6: نموذج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسة					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	51.025	4	12.756	78.22	0.00*
الفروق	19.407	119	0.163	-	-
المجموع	70.432	123	-	-	-
معامل التحديد (R^2)	0.715				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (6) نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (78.22) عند درجات حرية (4، 119)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويظهر من النتائج في الجدول (6) أن مجالات المتغير المستقل قد فسرت (71.5%) من التباين في النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، ويوضح الجدول (6) معاملات تحليل الانحدار لتحديد أثر مجالات القيادة الريادية (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

جدول 7: نتائج اختبار الانحدار لتحديد أثر مجالات القيادة الريادية				
المتغير	الخطأ المعياري	Beta	(t)	الدلالة الاحصائية Sig. (t)
الرؤية	0.07	0.18	2.48	0.01*
الإبداع	0.08	0.43	5.63	0.00*
تحمل المخاطر	0.08	0.39	5.02	0.00*
الاستباقية	0.07	0.07	1.02	0.31

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في مجالات الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة في النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.48) و (5.63) و (5.02) على الترتيب، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في مجال الاستباقية في النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.02) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في كفاءة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه الجدول (8).

جدول 8: نموذج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر القيادة الريادية في النجاح المنظمي.					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	59.15	4	14.79	78.25	0.00*
الفروق	22.487	119	0.189	-	-
المجموع	81.637	123	-	-	-
معامل التحديد (R^2)	0.688				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول (8) نموذج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (78.25) عند درجات حرية (4، 119)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويظهر من النتائج في الجدول (8) أن القيادة الريادية (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) قد فسرت (68.8%) من التباين في كفاءة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

ويوضح الجدول (9) معاملات تحليل الانحدار لتحديد أثر مجالات القيادة الريادية (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في كفاءة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

جدول (9): نتائج اختبار الانحدار لتحديد أثر مجالات القيادة الريادية في كفاءة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن				
المتغير	الخطأ المعياري	Beta	(t)	الدلالة الاحصائية Sig. (t)
الرؤية	0.08	0.33	2.58	0.02*
الإبداع	0.08	0.46	6.06	0.00*
تحمل المخاطر	0.09	0.39	4.92	0.00*
الاستباقية	0.07	0.02	0.37	0.71

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (9) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في مجال الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة في كفاءة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.58) و (6.06) و (4.92) على الترتيب، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في مجال الاستباقية في كفاءة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.37) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في فاعلية المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه الجدول (10).

جدول 10: نموذج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر القيادة الريادية في فاعلية المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	48.672	4	12.17	49.77	0.00*
الفروق	29.09	119	0.244	-	-
المجموع	77.762	123	-	-	-
معامل التحديد (R^2)	0.608				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول (10) نموذج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (49.77) عند درجات حرية (4، 119)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويظهر من النتائج في الجدول (10) أن القيادة الريادية قد فسرت (60.8%) من التباين في فاعلية المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

ويوضح الجدول (11) معاملات تحليل الانحدار لتحديد أثر مجالات القيادة الريادية (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في فاعلية المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

المتغير	الخطأ المعياري	Beta	(t)	الدلالة الاحصائية Sig. (t)
الرؤية	0.09	0.16	2.15	0.04*
الإبداع	0.09	0.43	4.93	0.00*
تحمل المخاطر	0.10	0.32	3.47	0.00*
الاستباقية	0.08	0.05	0.64	0.53

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (11) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في مجال الرؤية، الإبداع، وتحمل المخاطرة في فاعلية المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.15) و(4.93) و(3.47) على الترتيب، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في مجال "الاستباقية" في فاعلية المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.64) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في مرونة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه الجدول (12).

جدول 12: نموذج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر القيادة الريادية في مرونة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	50.893	4	12.72	38.35	0.00*
الفروق	39.48	119	0.332	-	-
المجموع	90.373	123	-	-	-
معامل التحديد (R^2)	56.30				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول (12) نموذج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (38.35) عند درجات حرية (4، 119)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويظهر من النتائج في الجدول (12) أن القيادة الريادية (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) قد فسرت (56.3 %) من التباين في مرونة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

ويوضح الجدول (13) معاملات تحليل الانحدار لتحديد أثر مجالات القيادة الريادية (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في مرونة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

جدول 13: نتائج اختبار الانحدار لتحديد أثر مجالات القيادة الريادية في مرونة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن				
المتغير	الخطأ المعياري	Beta	(t)	الدلالة الاحصائية Sig. (t)
الرؤية	0.10	0.22	2.50	0.01*
الإبداع	0.11	0.32	3.36	0.00*
تحمل المخاطر	0.12	0.37	3.71	0.00*
الاستباقية	0.10	0.10	1.14	0.26

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (13) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في مجال الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة في مرونة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.50) و(3.36) و(3.71) على الترتيب، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بينما يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في مجال "الاستباقية" في مرونة المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.14) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في تماسك المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه الجدول (14).

جدول (14): تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر القيادة الريادية في تماسك المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	7.433	4	1.858	1.64	0.11
الفروق	135.204	119	1.136	-	-
المجموع	142.637	123	-	-	-
معامل التحديد (R^2)	0.023				

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول (14) نموذج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.64) عند درجات حرية (4، 119)، وهي قيمة ليست دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ويظهر من النتائج في الجدول (14) أن القيادة الريادية (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) قد فسرت فقط (2.3%) في تماسك المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.

جدول 15: اختبار الانحدار لتحديد أثر مجالات القيادة الريادية في تماسك المصارف الإسلامية العاملة في الأردن				
المتغير	الخطأ المعياري	Beta	(t)	الدلالة الاحصائية Sig. (t)
الرؤية	0.17	0.029	0.24	0.81
الإبداع	0.18	0.216	1.69	0.08
تحمل المخاطر	0.13	0.230	1.83	0.06
الاستباقية	0.16	0.044	0.36	0.47

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (15) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في مجال (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في تماسك المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.24) و(1.69) و(1.83) و(0.36) على الترتيب، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

مناقشة النتائج:

ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر القيادة الريادية في النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، وبعد مراجعة الباحث للعديد من الدراسات السابقة، وجمع وتحليل البيانات اللازمة، بينت المتوسطات الحسابية أن الاهتمام جاء مرتفعاً بأبعاد متغيرات الدراسة للمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية)، وأيضاً للمتغير التابع المتمثل بالنجاح المنظمي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، التماسك) في المصارف الإسلامية في الأردن.

وتعكس هذه النتائج مدى سعي الإدارات العليا إلى تطوير خططها الاستراتيجية بما يتناسب مع تحقيق رؤيتها، وتوفير مناخ منظمي مناسب يدعم الجوانب الإبداعية، وتشجيع الموظفين على

الفكر الإبداعي، وتحمل عنصر المخاطرة من أجل زيادة حصتها السوقية، والبحث عن أصعب الأهداف لتحقيقها، من خلال الاعتماد على كفاءات بشرية تساعد في رفع سوية العمل، واستخدام أساليب عمل متطورة ترفع من فاعلية أنشطة العمل، وتنفيذ المهام المطلوبة بمرونة عالية، ليساهم ذلك في تقديم أفضل خدمات للزبائن.

كما أظهرت النتائج وجود أثر للقيادة الريادية في مجالات "الرؤية، الابداع، تحمل المخاطرة" في تحقيق النجاح المنظمي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، ويدل ذلك على مدى اهتمام المنظمات بالمهارات الريادية للقادة لما تحققة من نجاحات للمنظمات من خلال تركيز قادة هذه المنظمات على الريادة وامتلاكهم للرؤية المناسبة، والعمل على تحقيقها، مما يساعد على تحقيق أفضل أداء ممكن، بالاعتماد على معايير أداء واضحة لقياس كفاءة العمل، وزيادة قدرة القادة على إيجاد أفكار إبداعية ومتابعة جميع التطورات لتحاول التأقلم معها، من أجل إيجاد منتج جديد أو طريقة عمل جديدة، وتأدية كل المهام المطلوبة باستخدام مهارات متطورة تساهم في زيادة فاعلية العمل، وتحمل المخاطر المعقولة والاستعداد لمواجهة أي طارئ.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأشول وعبد الكريم (2022) التي بينت أن هنالك علاقة موجبة بين استراتيجيات الريادة والنجاح المنظمي. كما اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة (Bashir et al. 2023) التي بينت أن رؤى القادة تساهم في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق الفعالية والنجاح المنظمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وأيضاً اتفقت مع نتيجة دراسة (Chaniago 2023) التي بينت أن للقيادة الريادية أثراً إيجابياً في نجاح أعمال الشركات.

لكن أظهرت النتائج أن مجال "الاستباقية" كأحد أبعاد القيادة لم يكن له أثر معنوي في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة (الكفاءة، الفاعلية، المرونة، التماسك)، وهذا يدل على ضعف معرفة توجهات العمل من خلال التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، وعدم مبادرة المنظمة في دورها القيادي بحيث تفضل دائماً أن تكون تابعة للمصارف الأخرى العاملة في القطاع نفسه، وبالتالي عدم استفادة المصارف من الفرص المتاحة، كما يمكن أن يعود سبب عدم التأثير إلى قلة عدد المصارف الإسلامية العاملة في الأردن مقارنة مع المصارف الأخرى، وقد اختلفت هذه النتيجة من نتيجة دراسة (Okoli et al. 2021) التي أظهرت أن القيادة لها دور كبير في تحقيق النجاح داخل مؤسسات التعليم العالي.

التوصيات:

1. زيادة اهتمام الإدارات في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن بالاستباقية، لما لها من أهمية كبيرة في النجاح المنظمي، من خلال إيجاد آليات للتنبؤ بالمتغيرات والظروف المستقبلية، وابتكار أساليب عمل حديثة، واقتناص الفرص المتاحة، واتباع سياسة التفكير خارج الصندوق.
2. زيادة اهتمام المصارف الإسلامية العاملة في الأردن بمشاركة الموظفين في وضع تصورات مستقبلية، وبناء رؤية وأهداف واضحة، وذلك من خلال عقد اجتماعات متكررة مع الموظفين والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم، وتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة من أجل تطوير منظومة العمل لمواكبة التطورات في سوق العمل.
3. أن تكثف إدارات المصارف الإسلامية العاملة في الأردن البحث عن الفرص واقتناصها، وذلك من خلال إجراء دراسات ميدانية على البيئة المحيطة، والاتصال بالمراكز البحثية كالجوامع والمعاهد، للاستفادة من آراء المختصين في التعرف على احتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين.
4. سعي المصارف الإسلامية العاملة في الأردن إلى تقديم خدمات إبداعية جديدة، من خلال تطوير ممارسات العمل الريادية، والإطلاع على أحدث الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العالمية، وكذلك الاستفادة من مقترحات بعض الموظفين لارتباطهم المباشر مع الزبائن.
5. الاهتمام بتطوير وصقل مهارات الموظفين في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، عن طريق عقد دورات تدريبية داخل وخارج مكان العمل، وإعداد برامج تدريبية إلكترونية تهدف إلى تحسين ورفع سوية أداء الأعمال.

المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، مها فاضل (2021). دور الكفاءة التنظيمية في النجاح التنظيمي للمنظمات: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات في العراق. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (46)، 442-427.
- أحمد، حميد علي (2021). النجاح التنظيمي في ظل السمات القيادية لمنظمات الأعمال. *مجلة الجامعة العراقية*، (46)، 372-359.
- الأشول، علي حسين، وبن عبد الكريم، أماني بنت طلال (2022). استراتيجيات الريادة وأثرها في نجاح المنظمات: دراسة حالة مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، (1)، 74-43.
- بلقاسم، سميرة (2013). دور تدريب الكفاءات على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات الشاملة - وكالة المسيلة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.
- جرجس، نبيل سعد خليل، فلسطيني، جرجس عزمي مرزوق، و محمود، سيدة سلامة محمد (2019). تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية. *مجلة العلوم التربوية*، (4)، 350-304.
- حريم، حسين (2010). *إدارة المنظمات منظور كلي (ط2)*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الدعدي، كاميليا (2020). تحقيق التميز المؤسسي في ضوء القيادة الريادية بالجامعات السعودية. [اطروحة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- رضوان، طارق رضوان محمد (2021). التكيف الوظيفي كمحدد للعلاقة بين رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، (2)، 162-113.

- زكي، محمد حمدي (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 49 (4)، 660-609.
- السبيعي، قوت (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. *مجلة كلية الدراسات العليا للتربية*، 27 (3)، 347-300.
- شاهين، نجلاء أحمد محمد (2020). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية. *مجلة كلية التربية*، 20 (1)، 208-105.
- الشمري، أحمد عبدالله أمانة، والدليهي، محمود فهد (2018، 10 نيسان). دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز خصائص القيادة الريادية في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة. مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.
- الصرايرة، دلال (2021). التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5 (8)، 18-1.
- صلاح الدين، نسرين (2020). القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 14 (4)، 359-281.
- عاصي، رسول روضان؛ طالب، أيمن هادي؛ طالب، أحمد هادي (2019). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي: بحث تحليلي تطبيقي في المديرية العامة للتنمية الصناعية/ العراق. *مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية*، 27 (2)، 114-95.
- العبادلة، محمد (2020). *القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق السلوك الإبداعي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- علي، عالية جواد محمد (2018). تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي: بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 106 (24)، 225-203.
- القرغولي، حسين علي عبده؛ الحكيم، ليلى محسن؛ الشمري، أحمد عبد الله أمانة (2020). دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 16 (66)، 278-254.
- مجيدر، محمود (2022). واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية وعوامله: دراسة ميدانية بمؤسسة الفلين ولاية جيجل. *مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 7 (1)، 310-293.
- محمد، جلال عبدالله (2018). دور مبادئ حوكمة المنظمات والأداء الريادي في بناء المنظمات الريادية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السليمانية.
- القحطاني، عبير بنت حسن بن عبدالله آل سرحان؛ المخلافي، محمد بن سرحان (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 4 (4)، 233-216.
- المعقل، نورة (2017). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية: برنامج تدريبي مقترح. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- مغاوري، هالة أمين (2017). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 6 (18)، 556-535.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2018). *السلوك التنظيمي*. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
 النومسي، جملة عبد الله صالح، والبلوي، نادية خلف (2021). الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى
 رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (139)، 50-23.
 هاشم، ياسين رشيد، والشيخلي، عبدالرزاق إبراهيم (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي في كليات جامعة
 الفلوجة. *مجلة علوم الاقتصاد والإدارة*، 27(125)، 43-18.

المراجع الأجنبية:

- Al-Romeedy, B., & Talhi, F. (2019). Are the egyptian travel agencies learning organization?. *Strategy and Development Review*, 9(16), 64-87.
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation: work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166.
- Balawi, M. O., & Alkshali, S. J. (2022). Achieving organizational success through strategic renewal. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(6), 554–560.
- Bashir, M. A., Sarwar, S., Iqbal, S. M. J., & Khurshid, R. (2023). An in-depth investigation of the complex interplay between entrepreneurial leadership and employee's individual outcomes: uncovering the multifaceted dynamics of organizational success. *International Journal of Business & Economic Affairs (IJBEA)*, 8(2), 41-51.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2019). Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs. *Journal of Business and Psychology*, (34), 203-217.
- Chaniago, H. (2023). Investigation of entrepreneurial leadership and digital transformation: achieving business success in uncertain economic conditions. *Journal of Technology Management & Innovation*, 18(2), 18–27.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2017). *The entrepreneurial imperatives of strategic leadership*. Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset, 307-327.
- Deepababu, K. G., & Manalel, J. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance: a critical examination. *IOSR Journal of Business and Management*, 1(4), 21-28.
- Djalil, M.A., Amin, M., Herjanto, H., Nourallah, M. and Öhman, P. (2023), The importance of entrepreneurial leadership in fostering bank performanc. *International Journal of Bank Marketing*, 41(4), 926-948.

- Gozukara, Izlem (2016). Leadership and managerial effectiveness in higher education. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 73–82.
- Griffin, R.W., and Moorhead, G.J. (2014). *Organization theory and design*, 11th ed, South-Western.
- Harrison, C., Burnard, K., & Paul, S. (2018). Entrepreneurial leadership in a developing economy: a skill-based analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 521-548.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2011). *Strategic management: competitiveness and globalization 9th ed*. South-Western: Cengage Learning.
- Ikechukwu, N. P., Okechukwu, A., Erastus, B., & Epelle, S. E. (2019). Management information system and organizational success in a competitive environment: a study of small scale businesses in port harcourt. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 9(4), 93-101.
- Kasim, N. M. (2021). The influence of entrepreneurial leadership and sustainability leadership on high-performing school leaders: mediated by empowerment. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3(2), 101-115.
- Kistyanto, Anang & Budiono, Budiono & Indawati, N. & Fazlurrahman, Hujjatullah & Kautsar, Achmad & Rahman, Zainur (2018). Food industry performance: entrepreneurial leadership and human capital perspective. *Journal of Mechanical Engineering*, (9), 1199-1208.
- Konopaske, R., Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2018). *Organizational behavior and management*. New York: EUA: McGraw-Hill Education.
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Muslim, A. H. (2015). *Creativity and administrative innovation in organization and coordination*. Dar Al Moataz for Publishing and Distribution
- Okoli, I. E. N., Nnabuike, E. K., Adani, I. N., & Ugbo, E. I. (2021), Transformational leadership and organizational success: Evidence from tertiary institutions. *Journal of Economics and Business*, 14(1), 170-182.
- Oyugi, J. L. (2015). Entrepreneurial and innovative leadership: evolution towards a better higher institution of learning. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial research*, 2(8), 9-45.
- Pauceanu, A. M., Rabie, N., Moustafa, A., & Jiroveanu, D. C. (2021). Entrepreneurial leadership and sustainable development: asystematic Literature Review. *Sustainability*, 13(21), 11695.
- Pihie, Z. A., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.

- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). *Management 14th Ed.* England: Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business a skill-building approach, 7th ed.* UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Shah, N., Michael, F., & Chalu, H. (2020). The influence of electronic human resource management use and organizational success: a global conceptualization. *Global Journal of Management and Business Studies*, 10(1), 9-28.
- Ugoani, J. (2019). Managing employee relations and its effect on organizational success. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 6(1), 1-10.
- Vayyavur, R. (2015). ERP Implementation Challenges & Critical organizational success factors. *International Journal of Current Engineering and Technology*, 5(4), 1-12.
- Wonah, Ogar., Ita, O., Idinye, L., & Johnso, M. (2021). Effect of manpower planning on organizational success: a mathematical approach. *International Journal of Economics and Business Management*, 7(1), 73-79.

نظرية الاقتصاد السلوكي والوعي الادخاري مدخل إسلامي بالتطبيق على الاقتصاد الأردني

أ.د. ياسر عبد الكريم الحوراني**

د. مريم ياسر الحوراني*

تاريخ قبول البحث: 2023/11/9م

تاريخ وصول البحث: 2023/9/2م

الملخص

هدف البحث إلى تقييم أهمية الوعي الادخاري في نظرية الاقتصاد السلوكي مع الإشارة إلى بعض التطبيقات السلوكية التي يمكن تطبيقها في الاقتصاد الأردني. وقد سلك البحث المنهج الوصفي في القراءة والتحليل، وتناول مفاهيم الوعي الادخاري والاقتصاد السلوكي والتحيزات العقلية ومدى إمكانية تطبيقها في الاقتصاد الأردني، مع التركيز على السياسة العامة وقطاع التمويل الإسلامي الأردني، وقطاعات أخرى في هذا المجال. وقد استنتج البحث أن الاقتصاد السلوكي يقوم على التدخل في تقويم سلوك الأفراد وحرية اختيارهم بين البدائل عبر سياسة الوكز إلى أدنى حد ممكن. ويمكن تطبيق هذا التدخل في برامج مختلفة مثل برامج السلوك الادخاري التي تحفز على ثقافة الادخار، وتشجع الأفراد على الادخار، مع المحافظة على الالتزام بالمبادلات الشرعية في قطاع التمويل الإسلامي.

* باحثه.

**أستاذ دكتور، قسم المصرف الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

Behavioral Economics Theory and Savings Consciousness An Islamic Introduction to the Jordanian Economy

ABSTRACT

The research aimed to evaluate the importance of savings consciousness in behavioral economics theory, with reference to some behavioral applications that can be applied in the Jordanian economy. The research followed the descriptive approach in reading and analysis, and addressed the concepts of savings consciousness, behavioral economics, and mental biases and the extent of their application in the Jordanian economy, with a focus on public policy, the Jordanian Islamic finance sector, and other sectors in this field. The research concluded that behavioral economics is based on intervention in evaluating the behavior of individuals and their freedom to choose between alternatives through a policy of nudges to the minimum possible extent. This intervention can be applied in various programs, such as savings behavior programs that stimulate a culture of savings and encourage individuals to save, while maintaining commitment to Sharia transactions in the Islamic finance sector.

المقدمة:

رغم الجهود الكبيرة التي بذلت في بناء النظرية الاقتصادية المعاصرة إلا أنها ما زالت تعاني من انقسامات عميقة، تتمثل بشكل عام في محاولة فهم طبيعة ما يجري، وفهم كيفية إدراك توجهات العقل، وعلاقة ذلك باتخاذ القرار في مجال الوعي الادخاري. وقد ناقش الاقتصاد السلوكي أهم الحقائق والمحركات المنطقية في فعل الأشياء؛ فالإنسان هو كائن انفعالي لديه استعداد نفسي واجتماعي للتكيف، ويتأثر بشكل مباشر بمحفزات البيئة، وأعراف المجتمع، وتعاليم الدين. ومن الواضح أن هذا الأمر يكشف حقيقة أن الاقتصاد السلوكي لا يتكامل مع الاقتصاد التقليدي، ولا يمثل أحد فروع، ولكنه يمثل نواة مدرسة اقتصادية مستقلة. وتتسع تطبيقات الاقتصاد السلوكي لأنشطة عديدة؛ مثل الحد من شيوع الفساد، وتحسين نسبة معدلات الادخار، وزيادة الوعي المالي في استخدامات الإنتاج والاستهلاك والتوزيع والتبادل، والحفاظ على استخدامات الطاقة والموارد، وتحسين جودة قطاع التعليم والصحة، وزيادة كفاءة الأسواق، وغيرها.

منهجية البحث:

يسلك البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن قراءة الوقائع والأفكار وتحليلها في إطار النظرية السلوكية ومبادئها في التدخل والحرية المقيدة.

مشكلة البحث:

فقد خضع علم الاقتصاد للتطور التاريخي في محاولات عديدة أبرزها الحقبة المعاصرة، التي تركزت فيها جهود العلماء باستكشاف آفاق الاقتصاد السلوكي ومحركاته، وخصوصاً تلك الجهود التي قام بها علماء معاصرون أمثال (ريتشارد ثالر، وكاس سونستين، وعاموس تفيرسكي، وهيربرت سايمون)، إذ تدور أبحاثهم في توظيف الدخل الناعم (الوكز) في مجالات مهمة مثل تحسين القرارات المتعلقة بالصحة والثروة والسعادة. وتتمثل مشكلة البحث في الإجابة على تساؤلات أساسية في إطار أحد أهم فروع نظرية الاقتصاد السلوكي وهو تطبيقات الوعي الادخاري، وهي:

1. ما هي أهم مفاهيم الاقتصاد السلوكي المتضمنة للوعي الادخاري والتحفيزات العقلية.
2. ما آفاق وجود برامج سلوكية قابلة للتطبيق في برامج السياسة العامة والتمويل.
3. هل يمكن أن يسهم قطاع التمويل الإسلامي في برامج الوعي الادخاري السلوكي.
4. ما هي أبعاد التطبيقات العملية لسياسات الاقتصاد السلوكي التي ترعاها الدولة للتخفيف من الالتزامات المالية المطلوبة منها تجاه المجتمع.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الوقوف على مفاهيم الاقتصاد السلوكي ذات الصلة بالوعي الادخاري والتحيزات العقلية.
2. الكشف عن وجود برامج سلوكية يمكن تطبيقها في قطاعات السياسة العامة والتمويل.
3. التأكيد على قدرة قطاع التمويل الإسلامي على الإسهام في برامج الوعي الادخاري السلوكي.
4. تسليط الضوء على سياسات وبرامج اقتصادية سلوكية جديدة يمكن أن تتبناها الدولة لتخفيف من التزاماتها المالية تجاه المجتمع.

الدراسات السابقة:

هناك بعض المصادر البحثية التي تتضمن في ثناياها الإشارة إلى الوعي المالي والوعي الادخاري مثل دراسة الدويري الموسومة "الاقتصاد السلوكي: تقدير اقتصادي إسلامي"، وتتضمن الإشارة إلى الوعي المالي في بعض جزئياتها⁽¹⁾

ودراسة النجار، الموسومة "الاقتصاد السلوكي وتطبيقاته عالمياً"⁽²⁾، وتتضمن الإشارة إلى وجود تجارب تطبيقية للوعي الادخاري على مستوى دولي. إضافة إلى بعض الدراسات باللغة الإنجليزية مثل دراسة محمد وائل أعمينو الموسومة "Nudging-Islamic Banks customers: Using Behavioural insights to boost savings"⁽³⁾ ودراسة أشرف نفا الموسومة: "Tying Odysseus to the Mast: Evidence from a Commitment Savings Product in the Philippines"⁽⁴⁾

خطة البحث:

تقع خطة البحث في ثلاثة مباحث موزعة كما يأتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للوعي العقلاني والادخار والاقتصاد السلوكي.

المطلب الأول: مفهوم العقلانية وعلاقتها بالتشريع.

المطلب الثاني: مفهوم الوعي الادخاري.

المطلب الثالث: مفهوم الاقتصاد السلوكي.

المبحث الثاني: دور التحيزات العقلية في الوعي الادخاري.

المطلب الأول: الاقتصاد السلوكي والعقلانية.

المطلب الثاني: تحيزات الوعي العقلاني في إطار الاقتصاد السلوكي.

المطلب الثالث: دور التحيزات العقلية في الوعي الادخاري.

المبحث الثالث: تطبيقات سلوك الوعي الادخاري في الاقتصاد الأردني.

المطلب الأول: تطبيقات السلوك الادخاري في إطار السياسة العامة للدولة.

المطلب الثاني: تطبيقات الوعي الادخاري في قطاع التمويل الإسلامي الأردني.

المطلب الثالث: تطبيقات برامج الوعي الادخاري السلوكية في القطاعات الأردني.

المبحث الأول:

الإطار المفاهيمي للوعي العقلاني والادخار والاقتصاد السلوكي:

يمثل الوعي العقلاني أحد أهم الدعائم القوية التي يقوم عليها البناء الاقتصادي، إضافة إلى

أن الادخار يقوم بدور مهم في تسريع عجلة الاقتصاد، وإحداث التنمية المرجوة. وقد ناقش هذا

المبحث الإطار المفاهيمي للوعي العقلاني والادخار والاقتصاد السلوكي في ثلاثة مطالب، وهي:

المطلب الأول: مفهوم العقلانية وعلاقتها بالتشريع.

المطلب الثاني: مفهوم الوعي الادخاري.

المطلب الثالث: مفهوم الاقتصاد السلوكي.

المطلب الأول:

مفهوم الوعي العقلاني وعلاقته بالتشريع:

الفرع الأول: مفهوم الوعي العقلاني في الاقتصاد:

لا شك أن حرية الإنسان في الاختيار بين البدائل هي أمر مقدور في سلوكه يرتبط بطبعه

ومزاجه وفطرته إضافة إلى تفضيلاته وأذواقه، وواضح أن هذه المكونات تتصل بالجوانب

النفسية والعاطفية علاوة على الجوانب العقلية المحدودة، وكلها تسهم بشكل ما في الحد من

القدرة على النظر في كل البدائل المتاحة، فالإنسان لا يمتلك المعلومات الكاملة، ولا يتصرف

بحرية كاملة، مثلما يفتقر إلى تحصيل جميع البدائل، وبالتالي تنقصه القدرة على اختيار البديل

الأفضل، وعلى أساس ذلك تسهم الظروف والعوامل النفسية في إيجاد الإنسان الذي لا يمتلك

الوعي العقلاني الكافي، وبالتالي إيجاد الإنسان الذي يتصرف بعقلانية محدودة.

من هنا برز بعض العلماء المحدثين اللذين ركزوا على مفهوم الوعي العقلاني كجزء ثابت من

نسق كلي في الاقتصاد بصورته العامة، أمثال العالم هيربرت سايمون Herbert Simon، الحائز

على جائزة نوبل في الاقتصاد، إذ تضمنت مناقشاته مقولة أن التصرف الرشيد يخضع للنسبية

في تقييم الأشياء، إذ لا توجد حرية كاملة في اتخاذ القرار، بل توجد حدود جبرية على معرفة البشر بالحياة، وأن ثمة قيودًا تجبر على هذا الواقع، وبالتالي يتحدد سلوك الإنسان بقدرة محدودة على اتخاذ القرار، بسبب عدم توفر المعلومات بشكل تام⁽⁵⁾.

وفي هذا الجانب يمكن القول: إن الاقتصاد السلوكي يقوم على مساحة مشتركة بين الوعي العقلاني والوعي اللاعقلاني، وهو ما يمكن أن يطلق عليه "شبه الوعي العقلاني"، أو "الوعي العقلاني المقيد" وهي حالة تمثل الوعي العقلاني المحدود في إطار العوامل العاطفية والنفسية. وينتج عن مفهوم الوعي العقلاني في هذا السياق بروز خيارات مختلفة؛ فمثلاً يحتاج الأفراد إلى اتخاذ قرارات كثيرة في حياتهم، ويميلون إلى الاستنباط والاجتهاد وفق الممارسات والخبرات المكررة. وربما ينتج خيارات تنظيمية قد لا تتوافق مع رغبات أرباب العمل أو صانعي القرار⁽⁶⁾.

الفرع الثاني: سلوك الوعي العقلاني في إطار التشريع:

ويقصد بسلوك الوعي العقلاني في التشريع الإسلامي أنه ذلك السلوك الرشيد الذي يحمل صاحبه على حفظ ماله في أنشطة الإنفاق دون سفه أو تبذير⁽⁷⁾، وهنا يرتبط السلوك الرشيد بالتصرف الأمثل في المال وحسن تدبيره، وهو بكل الأحوال لا يتحقق وجوده من غير عاقل. واستناداً إلى هذا الجانب فإنه يوصف كل عاقل بأنه رشيد في تصرفاته، وتصح له الولاية⁽⁸⁾، لأن القرارات تكون عقلانية، حتى لو كان صبيّاً⁽⁹⁾.

وهناك قواعد شرعية تركزت في إبراز دور الوعي العقلاني على هذا الوجه، وأهميته في الشرع والتكليف، ودوره في بناء علاقات الأفراد وتوجيه سلوكهم بطريقة مثلى، ومن هذه القواعد¹⁰: قاعدة "العقل حجة وشرط ومناط التكليف"، و "حفظ العقل واجب ومقصد شرعي وكلي"، و "أدلة العقل لا تحتمل التأويل"، و "أدلة العقل لا يمكن نسخها"، و "الاستقراء دليل معتبر شرعاً وعقلاً"، و "حرمة تعاطي ما يؤثر في العقل من مواد مخدرة".

كما أن الفرد إذا كان صغيراً غير رشيد، أي لا يسمح عمره بالحكم على مستوى عقله، فلا يحجر على تصرفاته المالية بسبب ذلك، وإنما يختبر في صحة تصرفاته، ويعطى من ماله ما يمكنه من ممارسة التبادل في حدود ضيقه، فإن تجاوز ذلك يتحتم على وليه أن يأذن له بالتجارة ويتمكن من الممارسة التجارية بجميع رأس ماله⁽¹¹⁾، ومن هنا توسع العلماء في هذه المسألة وجعلوا العقل هو الأصل في صحة التصرفات المالية⁽¹²⁾، فصار العقل في هذه الحالة شرطاً في انعقاد التبادل، وصار صاحبه أهلاً لذلك، وهو ما يوصف بالعاقل المميز.

وفي هذا السياق يشير العلماء إلى أن بيع غير العاقل كالمجنون أو الصبي الذي لا يعقل لا يمكن أن ينعقد لأن أهلية المتصرف شرط انعقاد التصرف، والأهلية لا تثبت بدون العقل، فلا يثبت الانعقاد دونه⁽¹³⁾، ويترتب على ذلك أن التبادلات التي تجري ضمن سلوكيات غير عقلانية، هي أصلاً مرفوضة في الشرع، لأنها لا تكتمل فيها شروط الأهلية، إذ إن الأهلية قائمة على وجود العقل ابتداءً، وفواته يعني فوات الأهلية.

وأشار العلماء إلى جانب ضروري ومهم في فهم حدود تصرفات الصبي، وهو ما يتعلق بمستوى وقوع الغبن، فإن الغبن قد يكون يسيراً وقد يكون فاحشاً، فالغبن اليسير يقبل من الصبي إذا كان عاقلاً⁽¹⁴⁾، وهذا يؤكد إطلاق حرية الفرد في التبادلات المالية، في حالة ثبوت العقل بوجه قطعي. وفيما يتعلق بحكم تبادل المرأة فإنه يجري على نحو مماثل كالرجال إذا كانت عاقلة، ولا مجال للقول هنا أن المرأة ناقصة عقل بطبيعتها الفطرية، أو أنها تفتقر إلى كمال الرأي، إذ اتفق العلماء على "أن المرأة الحرة العاقلة البالغة كالرجال"⁽¹⁵⁾ في جميع التصرفات الواردة.

من هنا يمكن استنتاج أن حالة عدم النضوج العقلي في التصرفات المالية المثلى، يمنع من ممارسات التبادل في جميع صورها، كالبيع والكفالة والوكالة والإجارة والحوالة والرهن وغيرها، بحيث يضم المنع حالات عديدة من الأفراد، ومنها حالة المجنون والمعتوه والصبي غير المميز والمحجور عليه، ولا تصح التصرفات الصادرة عن مثل هذه الحالات بشكل تام.

وفي الوقت نفسه تدل القرائن على مبدأ صحة تصرف كل عاقل، ولا شك أن وجود بعض الإعاقات العضوية لا ترد العمل بهذا المبدأ، فكل تصرف يصدر عن أعى أو أخرس مثلاً يقع قبوله كما لو انتفت هذه الأحوال، لأن "الإشعار بالرضى، وطيبة النفس، اللذين هما المنطقتان لصحة البيع وسائر التصرفات الشرعية ممكن منهن"⁽¹⁶⁾.

ويلاحظ أن مسألة ثبوت العقل أقوى من مسألة انعدام الحرية، لأن العبد لا يحجر عليه بسبب حرته، ولكنه يتمتع بأهلية كاملة لكونه عاقلاً غير مجنون أو معتوه أو نحو ذلك، وعلى أساس ذلك اتفق العلماء على أن "العبد العاقل البالغ المأذون له في التجارة جائز له أن يبيع ويشترى فيما أذن له فيه مولاه"⁽¹⁷⁾.

المطلب الثاني:

مفهوم الوعي الادخاري:

يرتبط معنى الوعي الادخاري بجانب نفسي يتأثر به الفرد في اتخاذ قراراته، ويتمثل هذا الجانب بالرغبة المتولدة عن شعور الفرد بأهمية تفضيلاته، إذ تعكس هذه التفضيلات تأجيل الإنفاق

إلى أجل طويل. ويمثل الوعي الادخاري حالة خاصة للتقيد بسلوك منظم للوصول للأهداف المرجوة، وهنا يمكن استنتاج بعض المفاهيم المتعلقة بالوعي الادخاري مجملة بالنقاط الآتية: أولاً: توليد الرغبة الفردية:

لا شك أن التركيز على توليد الرغبة الفردية وحفزها للعمل باتجاه الادخار الآجل بدلاً من الإنفاق العاجل، يعتمد بشكل مباشر على قناعات أو معتقدات خاصة. وبمعنى آخر، فإنه يمكن البحث في تهذيب المكنونات النفسية، ووضعها في إطار شرعي يسمح بخلق استجابة لتعديل السلوك، وترقيته للالتزام بأهداف برامج الادخار المتاحة. لأنه لا يمكن التسليم دائماً بأن العاجل أفضل من المزاي الآجلة، التي تدر في بعض الأحيان عوائد مجزية.

ثانياً: المجال الاقتصادي للادخار (الادخار الموجب):

يتحدد المجال الاقتصادي للادخار بجريانه في قناة اقتصادية يتم فيها إيداع الأموال في الأنشطة المصرفية، ليعاد ضخها في الدورة الاقتصادية، وفي هذه الحالة يوجه الادخار نحو الاستثمار بشكل فعلي، ويمكن أيضاً أن تتخذ هذه القناة صورة أخرى بأن يدخر الفرد للأغراض الشخصية، ويدير بنفسه مدخراته في أنشطة الاستثمار. وتعد هذه القناة نافعة للمجتمع إذ تقوم بتحريك الاقتصاد، وتسهم في تدوير الأموال، إضافة إلى دورها في إحداث التنمية وزيادة فرص النمو، والحد من الأزمات الاقتصادية.

ثالثاً: المجال غير الاقتصادي للادخار (الادخار السالب):

وفي هذا المجال تمثل صورة الادخار قناة غير اقتصادية، يتم فيها منع الأموال عن التداول، وعدم جريانها في الدورة الاقتصادية، وهي أشبه بكنز الأموال المتمثل في حبسها عن التداول، وتعطيلها عن الانتفاع في الاستخدامات الاقتصادية. وقد حذر الإسلام من مفهوم الادخار بمعنى الاكتناز، لأنه في هذه الحالة ينقلب إلى قيمة معطلة عن الانتفاع.

وقد وصف بعض الفقهاء أن النقد في هذه الوظيفة هو "حاكم" بين السلع، كحاكم المسلمين، وهذا الوصف فيه دلالة واضحة على وجود خطورة بالغة بحبس النقد عن التداول، باعتبارها عملية ظالمة، قال الإمام الغزالي: "من كنزهما -أي النقدين الذهب والفضة- فقد ظلمهما، وأبطل الحكمة فيهما، وكان كمن حبس حاكم المسلمين في سجن يمتنع عليه الحكم بسببه، لأنه إذا كنز فقد ضيع الحكم، ولا يحصل الغرض المقصود به"⁽¹⁸⁾.

المطلب الثالث:

مفهوم الاقتصاد السلوكي:

يرتبط مفهوم الاقتصاد السلوكي بما قرره علماء النفس بشأن تعريف السلوك بوجه عام، باعتباره استجابة الكائن الحي للمؤثرات المحيطة⁽¹⁹⁾. ويتفرع عن هذا المفهوم أن السلوك الإنساني يمثل "كل نشاط يقوم به الإنسان، ويمكن ملاحظته أو ملاحظة نتائجه، أو كل ما يصدر عن الإنسان من استجابات عقلية وحركية ونفسية واجتماعية ظاهرة وغير ظاهرة"⁽²⁰⁾؛ فالسلوك الإنساني يعكس حالة تفاعل (استجابة) يبديها الفرد تجاه المؤثرات الداخلية والخارجية. وواضح أن السلوك الإنساني لا يتحقق دون وجود منبهات اقتصادية ونفسية واجتماعية، في كيان مستقل، ينتج عنه معنى الاقتصاد السلوكي.

وقد عرّف علماء الاقتصاد السلوكي هذا العلم بعدة تعريفات أبرزها تعريف (ثالر) بأن الاقتصاد السلوكي هو "اقتصاد يمتزج فيه التحليل النفسي مع التحليل الاقتصادي، ويقوم بإعطاء العوامل النفسية اعتبارها ووزنها عند دراسة المشكلة الاقتصادية"⁽²¹⁾، فهذا التعريف يعيد بناء مفهوم الاقتصاد على أسس التحليل النفسي، الذي استبعده علم الاقتصاد رغم أهميته في توجيه السلوك⁽²²⁾.

ومنهم من عرف الاقتصاد السلوكي بأنه "مجال بحثي مختلط يدمج بين المبادئ الأساسية من النظرية الاقتصادية مع العلوم الاجتماعية وخاصة علم النفس، من أجل تعزيز واقعية الافتراضات الاقتصادية على أسس نفسية"⁽²³⁾. فهذا التعريف يدمج علم الاقتصاد بالعلوم الاجتماعية عامة؛ كعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم التربية.

وبالجملة، يتضح أن الاقتصاد السلوكي يقوم على مبدأ الدمج بين الاقتصاد وعلم النفس بصفة أساسية، يليه علم الاجتماع، ويمتد ذلك إلى البحث في مدى أوسع، وحتى يصل إلى المحددات العصبية المتعلقة بكيفية عمل الأعصاب وتفكير الدماغ، ومدى تأثير السلوك واتخاذ القرار بالمؤثرات الداخلة في عمل الدماغ، وهو ما يسمى "علم الاقتصاد العصبي"⁽²⁴⁾، وهذا يعني استخدام أدوات ومنهج علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الأعصاب، وإدخالها في التحليل الاقتصادي. ومع أهمية هذه الأفكار فلا يمكن اعتبار الاقتصاد السلوكي علماً مستقلاً بذاته عن علم الاقتصاد، وإنما هو تطوير للفرضيات التي تضيف قوة تفسيرية على نحو أفضل.

إذن يمكن القول إن الاقتصاد السلوكي هو "حقل معرفي جديد انبثق من علم الاقتصاد، يهدف البحث في سلوك الأفراد، وخياراتهم في اتخاذ القرارات الاقتصادية استناداً إلى العوامل النفسية، ويستوي في ذلك السلوك العقلاني وغير العقلاني".

المبحث الثاني:

دور التحيزات العقلية في الوعي الادخاري:

إن حصر السلوك والمواقف الاقتصادية المثلى بالجانب العقلي لا يحكم عليها بالصحة بشكل نهائي، لأن المؤثرات التي تحكم السلوك الإنساني ليست مؤثرات عقلية خالصة، إذ تخضع للعوامل النفسية والاجتماعية، مما ينتج عنه تحيزات وأخطاء في تقدير المواقف الاقتصادية، وقد جاء هذا المبحث موضعاً أهم العناصر المتصلة بهذا الموضوع في ثلاثة مطالب، وهي:

المطلب الأول: الاقتصاد السلوكي والعقلانية.

المطلب الثاني: تحيزات الوعي العقلاني في إطار الاقتصاد السلوكي.

المطلب الثالث: دور التحيزات العقلية في الوعي الادخاري.

المطلب الأول:

الاقتصاد السلوكي والعقلانية:

يمثل الاقتصاد السلوكي مدرسة قائمة بذاتها تختص بأطر مذهبية تميزها عن المدارس الاقتصادية الأخرى، وتعكس "العقلانية" صورة لجوهر الاختلاف بين هذه المدارس، وفي هذا الاتجاه يمكن وصف الاقتصاد السلوكي أنه يمثل أحد فروع علم الاقتصاد في إطار الاختلافات غير اليسيرة. ويرتبط هذا العلم بشكل واضح بأسس علم النفس وعلم الاقتصاد من جهة التركيز على السلوك الإنساني، مع اختلاف الوجهة والاتجاه، ويمكن رصد أهم الاختلافات بين مدرسة الاقتصاد (العقلانية) ومدرسة الاقتصاد السلوكي (السلوكية) في عدة نقاط، أبرزها:

1. تعتمد المدرسة السلوكية في بناء الفرضيات على وجود عوامل نفسية واجتماعية تؤثر في تعديل سلوك الأفراد، أما المدرسة العقلانية فهي تركز على السلوك الرشيد أو العقلاني في بناء الفرضيات، وتستبعد التعامل مع التأثيرات النفسية والاجتماعية رغم الاعتراف بوجودها، وهو ما يعرف بفرضية الرشيد الاقتصادي.

2. يعتمد الاقتصاد السلوكي على العقلانية المقيدة التي تتركز في النظر البحثي إلى الواقع كما هو كائن، خلافاً للاقتصاد التقليدي العقلاني الذي يحلل الواقع كما يجب أن يكون.

3. للمدرسة السلوكية تأثير على القرارات الفردية، خصوصاً في مجال الكيفية المناسبة للتعامل مع التحيزات السلوكية، أما المدرسة العقلانية فلا تؤثر في قرارات الأفراد.
4. تتبنى الدولة الطريقة السليمة للسياسات لتحفيز سلوك الأفراد داخل المؤسسات والمنظمات، وبالمقابل تنعدم أي فرصة لتدخل الدولة في الإطار المؤسسي بحسب المدرسة العقلانية.
5. تعكس المدرسة السلوكية وجود صورة تيار اقتصادي يسعى إلى تبني محدودية النماذج القائمة على أساس العقلانية، ذلك أن الأفراد يجازفون في اتخاذ قرارات مجردة مبنية على العقلانية²⁵، أي أن هذا المعنى يبرز وجه الاختلاف الذي يقوم عليه الاقتصاد السلوكي مقابل فرضيات الاقتصاد التقليدي التي تعتمد على العقلانية.
6. تنطلق المدرسة السلوكية من النظرة الجديدة لسلوك الفرد، بحيث تقوم هذه النظرة على الاعتراف بالسلوك العقلاني، إلى جانب وجود مؤثرات غير عقلانية تؤثر على هذا السلوك الفردي. فالرشد في الاقتصاد السلوكي لا يتم إطلاقه، بل يتم التعامل معه بصورة مقيدة، وهو ما يعرف بمصطلح "نظرية العقلانية المحدودة".
7. تتعامل المدرسة السلوكية مع المعلومات باعتبارها منقوصة غير كاملة، وتلجأ إلى المحاسبة الذهنية في توظيف هذه المعلومات²⁶، بخلاف المدرسة العقلانية التي تفترض وجود معلومات كاملة يتم الاستفادة منها بوجه تام.
8. ولما كانت المدرسة السلوكية قادرة على التدخل في تعديل قرارات الفرد وتقييم سلوكه، فهي تفتقر إلى وجود المنهج القائم على الحرية الكاملة، واستبداله بالحرية المقيدة في ضوء استخدامات الوكر، وهذا بخلاف مقولة المدرسة العقلانية المتضمنة وجود حرية كاملة.
9. يتسم الفرد في المدرسة السلوكية بأنه واقعي مع الحياة في ظل إمكاناته المحدودة، أما الفرد في المدرسة العقلانية فهو يتحرك بمصلحته الشخصية بعيداً عن مصلحة المجتمع، ويتجرد من الجوانب النفسية، ولا يخضع لتأثير العادات والتقاليد، كما أنه لا يخضع للأحكام الدينية، ويسعى لتحقيق أهدافه بحسابات كمية بمعزل عن هذه الأحكام²⁷.
10. كما أن الفرد في المدرسة السلوكية يتأثر بجوانب الرحمة والتعاطف مع الآخرين، ويسعى إلى تحقيق العدالة والسعادة والرفاه العام، أما الفرد في المدرسة العقلانية فلا تعنيه القيم الأخلاقية كالخير والرحمة والإيثار لأنه في الأصل مدفوع بمصلحته الشخصية.

11. لم تأخذ أفكار المدرسة السلوكية خصائص النظرية القابلة للتعميم بشكل كامل، ولم تبحث في الاقتصاد ككل، خلافاً للمدرسة العقلانية التي تعتمد على أدوات النظرية القابلة لتعميم النتائج، كما أنها تحلل الواقع من منظور كلي.

12. تعتمد المدرسة السلوكية على أدوات مساندة مثل وحدات البصائر السلوكية، وهذه الوحدات تمثل أدوات تجريبية تدمج بين علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأعصاب في معرفة كيفية تصرف البشر باتخاذ القرارات، وينتج عنها أدوات الوكز للتدخل وإحداث التغيير، خلافاً للمدرسة العقلانية التي تمنع أي صورة للتدخل⁽²⁸⁾.

المطلب الثاني:

تحيزات الوعي العقلاني في إطار الاقتصاد السلوكي:

يشير مصطلح التحيز أو الانحراف (Bias) إلى الفرق بين طريقة التفكير التي يجب أن تكون للوصول إلى الهدف المرجو وبين طريقة التفكير الكائنة فعلاً. ويدل مفهوم التحيز في مجال المعرفة إلى أسلوب خاطئ في التفكير⁽²⁹⁾، ينتج عن مناقشة المعلومات ومعالجتها بسبب قصور بشري في الجانب النفسي والعقلي، مما يجعل أحكام التقييم غير قابلة للتعميم.

وهناك تحيزات اقتصادية عامة تؤثر في اتجاه التفكير العقلي لدى الأفراد، ينشأ بموجبها الانحراف من الحالة العقلانية إلى حالة أخرى مخالفة، تؤدي إلى الفعل غير الرشيد أو الفعل الفوضوي، وربما تكون أبرز دوافع هذه التحيزات الاقتصادية ما يرتبط بالقوى النفسية الداخلية، التي بدورها تهئ للأفراد فرصة للتعامل مع مستوى مقبول من الرضا في اتخاذ القرارات.

من الواضح أنه من غير الممكن إثبات العقلانية المطلقة في السلوك الاستهلاكي للأفراد أو السلوك الادخاري، مثلما أنه من الصعب تجنب تحيزات التمويل السلوكي للمستثمر المالي في السوق الثانوية، باعتباره يعكس حالة الرشد أو العقلانية. ومن وجه آخر هناك أخطاء يقع فيها الأفراد في اتخاذ القرارات تبرهن على وجود مؤثرات خارجية لا يلتفت لها الأفراد بعناية كافية، وقد أشار (ثالر) إلى أن الإعلانات التسويقية تدعم عادة فرص التفكير غير العقلاني، وهي لا تقل عن سلوك الأفراد في اتخاذ قرارات التبادل بطريقة خالية من العقلانية، وبخاصة أنهم يصادقون على العقود دون النظر في مضمونها، كما أنهم يتعاطفون دون معايير عقلية في الحكم على الأشياء.

وهو ما يدعم مقولة أن الفرد لا يتصرف دائماً بعقلانية، وناقش العالمان (كانيمان وتفيرسكي) ما يثبت وجود تحيزات ناتجة عن العوامل النفسية تؤثر بتوجيه اختيارات الأفراد⁽³⁰⁾. ويمكن إجمال أهم التحيزات العقلية في هذا الجانب بالنقاط الآتية:

أولاً: تحيز الثقة المفرطة (Overconfident) :

يقود الشعور بالثقة الزائدة لدى الأفراد إلى المبالغة في تقدير الذات، ثم تقدير المركز المالي، والأفراد بهذا الإطار يتولد لديهم عدم مبالاة بركوب المخاطر أو وجود احتمالات لوقوع الخسارة، كما أنه يزداد لديهم الاعتقاد بأنفسهم أنهم الأفضل على الدوام⁽³¹⁾. وهذا يعكس الطبيعة الفطرية بوجه عام المتضمنة صورة المبالغة في إصدار الأحكام القطعية، والجرأة على التنبؤات، وقضايا المستقبل.

ومن الأمثلة على الثقة المفرطة أن بعض المستهلكين يميلون إلى شراء السلع أو الخدمات الأعلى سعراً في سلوك مناقض لقانون الطلب، كما أن بعض المستثمرين يبالغون في معرفتهم بجوانب القوة بمؤشرات الاستثمار المالي كالزيادة في التدفق النقدي، وانخفاض المديونية، وبالتالي شراء الأسهم في حدود سعرية مرتفعة، وأن غالبية الناس لديهم إدراك بالمخاطر الناتجة عن العادات الاستهلاكية السيئة، وهم أشد إدراكاً بأن هذه المخاطر كبيرة للغاية عند تناول الوجبات الجاهزة والإدمان على التدخين، لكن هؤلاء الأفراد لديهم ثقة مفرطة بأنفسهم بأنهم أكثر تحوطاً من غيرهم للوقوع في هذه المخاطر. وتوصف هذه الحالة في الاقتصاد السلوكي بمصطلح "الإرادة المحدودة" على غرار العقلانية المحدودة، وهذا التحيز يخالف العقلانية الرشيدة.

ثانياً: تحيز تقدير الذات من خلال المقارنات الاجتماعية (Social Norms):

هناك ميل لدى الفرد للمقارنة الاقتصادية مع الآخرين، خصوصاً في السمات السلوكية المشتركة، التي تصنف في الشريحة العمرية نفسها، وفيما تتم المقارنة في أنشطة الإنفاق وغيرها، وتلعب العوامل الذاتية دوراً مهماً في التحيز في هذا الاتجاه⁽³²⁾، إذ ينطلق الناس نحو سلوكهم من خلال المقارنة مع الآخرين ومحاسنهم، ويفكرون بنفس الطريقة والنهج، وهو ما يوصف بالوعي الاجتماعي.

ثالثاً: تحيز النفور والخوف من الخسارة (Loss Aversion):

يميل الإنسان بطبعه إلى عدم التنازل عن ثروته أو جزء منها، والخسارة غير مرغوبة بكل الأحوال، وحتى لو كان الأمر يتعلق بالفرد بما يحقق مصالحه الاستهلاكية، ومن هذا الوجه ينتج عن الإنفاق الذي يبذله الفرد حالة من الشعور بالألم، ولا شك أن الطرق التي تسمح بإجراء

المدفوعات بطرق ذكية (البطاقات مثلاً) تخفف من الشعور بالألم بدرجة كبيرة. وفي هذا الباب يعد خسارة مبلغ من المال أشد ألماً بنسبة الضعف من الفرح المتحقق بربح نفس المبلغ المالي. ويلاحظ في هذا التحيز وجود مخالفة لمبدأ تحقيق المصلحة الذاتية أو المنفعة في الاقتصاد الوضعي.

رابعاً: تحيز في المقارنات بين الأشياء المترابطة (Relativity):

يعني هذا التحيز أن الأفراد يختارون أسلوب المقارنة بين الأسعار للوصول إلى السعر الأفضل، وعند الجهل بحقيقة السعر لسلعة ما، فإنه يتم مقارنتها مع سلع أخرى مشابهة من أجل اختيار السعر الأنسب. وهذه الحالة أشبه بالتوجيه السلوكي لضبط الإنفاق المفرط على التدخين بأن المقارنة الصحية بين المدخنين وغيرهم تدل على أن العمر الافتراضي لهم يكون أقل بسبب تآكل الأجهزة الداخلية لديهم.

خامساً: التحيزات المعرفية من الخبرة الأخيرة (Recency bias):

يعتمد الأفراد إلى بناء القرارات بالاستناد إلى التحيزات المعرفية من الخبرة الأخيرة؛ فتسود لديهم قناعة بأهمية الاحتفاظ بالخبرة الأخيرة، وتعميمها في اتخاذ القرارات المالية اللاحقة، فمثلاً يسمح تحقيق هدف الربح بإعادة الممارسة في نفس النشاط الاقتصادي للوصول إلى الهدف نفسه.

المطلب الثالث:

دور التحيزات العقلية في الوعي الادخاري:

يسهم التدخل السلوكي في تحسين كفاءة عمل المؤسسات المالية، وفي الوقت نفسه، يزيد من مستوى الرفاه لدى الأفراد، وذلك باستخدام أساليب التركيز السلوكي لحث المتعاملين على الادخار، وهو جانب مهم في دعم الاستثمار، والمحافظة على رأس المال، ويرتبط الوعي الادخاري بالعقلانية المقيدة على أساس المفهوم النفسي للإدراك المحدود، فالناس لديهم قرارات مختلفة للوصول إلى إشباع غير مختلف، وهم لا يتفقدون في نفس السلوك لتحقيق الإشباع نفسه.

وتمثل الحسابات الذهنية حالة من النمطية في طريقة توزيع الدخل وإدارته، وهي حالة ترتبط بتحيز الحسابات الذهنية (Mental Accounting)، إذ يعتمد الفرد إلى تقسيم بنود الإنفاق، إلا أن ذلك لا ينتظم ما يمكن وقوعه من نوازل أو حوادث غير متوقعة، فيضطر الفرد إلى ترحيل بعض وجوه الإنفاق المخططة إلى النفقات الطارئة. ويمكن تفعيل هذا الجانب عملياً في قطاع التمويل الإسلامي، إذ توضع حسابات الادخار في إطار للحسابات الذهنية، وحينئذ يتم الإعلان المؤسسي

من قبل هذا القطاع على أن حسابات الادخار الموجهة للاستثمار تمثل منتجات آمنة عديمة المخاطر، وذات كفاءة أعلى في تحقيق عوائد مجزية عن طريق المزيج التسويقي المركب³³. إن التحيزات العقلية على سبيل المثال تحكم هذا النمط في طريقة توزيع الدخل وتوجيهه في أوعية الادخار⁽³⁴⁾. وتفسير ذلك أن الدخل يرصد للإنفاق في ثلاث طرق بحسب طبيعة القرارات والتفضيلات؛ فإما أن يذهب الدخل للإنفاق أو يذهب للادخار، أو يذهب لللاثين معاً بنسب متفاوتة، وتفصيل ذلك كما يأتي:

أولاً: الدخل يكافئ الإنفاق على الادخار:

في هذه الحالة التي يكافئ فيها الدخل الإنفاق الادخاري تنعدم فرصة الفرد في تعظيم منفعته الاستهلاكية في الفترة الراهنة، إذ يتم تأجيل الاستفادة من هذه المنفعة، وتعتمد تفضيلات الفرد حينئذ على وجود ميزانية معدة سابقاً لتغطية التكاليف، أو تعتمد على استعداد الفرد للتنازل الكلي عن استخدام الدخل باستثناء مصادر تمويلية بديلة (القروض، الاحتياطات، الادخارات العينية، وغيرها)، ولا شك أن الدوافع النفسية والعاطفية تعد أحد أهم المحركات الأساسية في توجيه الدخل وفق حالة الادخار الكلي.

ثانياً: الدخل يكافئ الإنفاق الاستهلاكي:

يقوم الأفراد في بعض الأحيان بتوجيه الدخل نحو الإنفاق الشخصي، دون النظر إلى جانب الادخار، ورغم أن هذه الحالة تشجع لدى الفقراء لكن قد توجد عند الأغنياء في مواسم محددة. إن هذه الحالة تمثل جانب التحيز للحاضر (Procrastination) وهو أن الفرد يميل إلى الإنفاق في توزيع الدخل، وفي الوقت نفسه يؤكد الرغبة في تأجيل الادخار وإعادة النظر في توظيف كسبه للاستثمار في الفترة الآجلة، وينبع ذلك من محركات داخلية أو ما يسمى عوامل التحكم بالذات، التي تقود في النهاية إلى تعظيم الإشباع بأي صورة محتملة.

من الواضح هنا أن تقدير المكاسب السريعة أهم من تقدير المكاسب الآجلة؛ فعلى سبيل المثال فإن تحصيل المنفعة المشتقة من تناول النشويات والسكريات يغلب على تقدير أغلب الناس بدلاً من التفكير بالعواقب اللاحقة. وبشكل عام فإن "العاجل خير من الآجل"⁽³⁵⁾ مما يشير إلى أن الإنفاق خير من الادخار وفق هذا المنظور لدى البعض. وفي كل الأحوال يتم توزيع الدخل بين الاحتياجات المختلفة، سواء كانت احتياجات أساسية أو احتياجات شبه أساسية، وتتوزع هذه الاحتياجات بين الاستخدامات العامة؛ كالسكن، والدواء، والطعام، والملابس، وكلها تخضع لتحيزات الحسابات الذهنية، إذ إن الفرد يقوم بالموازنة بين أولويات الإشباع المشتقة من هذه

الاستخدامات، ووضع حسابات عقلية لكل استخدام بشكل منفصل، مع إمكانيات التبديل بين الحسابات، إضافة إلى وضع خطة طوارئ لترحيل الحسابات بخيارات محدودة. إن أهم ما يميز حالة الدخل الذي يكافئ الإنفاق الاستهلاكي أن الادخار يكون في وضع صفري، أو يكون في حالة أدنى تصل إلى وضع الادخار السالب (= الاستهلاك المبني على القروض)، وتشجع هذه الحالة مع الاستخدام المفرط الذي يمارسه معظم المستهلكين مع مزايا بطاقات الائتمان، التي تشجع على زيادة القروض بخطى متسارعة⁽³⁶⁾ وفي المقابل، يفترض أن الإنسان لا يموت جوعاً مع انعدام الدخل اللازم لتغطية الحاجات الاستهلاكية، وهي الحالة التي يطلق عليها وصف "الاستهلاك الذاتي".

ثالثاً: توزيع الدخل بين الإنفاق على الادخار والاستهلاك:

يقوم المستهلك في العادة بتوزيع دخله بين بند الإنفاق على الادخار وبند الإنفاق على الاستهلاك الشخصي، اعتماداً على التفضيلات الشخصية في اختيار الطريقة المثلى لتوزيع الدخل بين البندين، إلا أن القرارات هنا تحتل الصواب مثلما تحتل الخطأ، وذلك أن نظرية الاقتصاد السلوكي لا تفترض مبدأ العقلانية التامة في اتخاذ القرار، إذ أن الظروف النفسية تؤثر في تبني خيارات غير عقلانية أو خيارات مبنية على الفوضى. ومن هنا يسمح الاقتصاد السلوكي بالتدخل لتسديد مسار الواقع وتصويبه، في إطار افتراض واقعي مبني على العقلانية المحدودة. وهناك تجارب دولية عديدة في هذا الجانب استندت إلى فلسفة التحيزات السلوكية بالتطبيق على معظم قطاعات المجتمع⁽³⁷⁾، ومن أهم هذه التجارب ما أورده (كولينز) في كتابه الذي يهتم برصد تجارب سلوكية موجهة للتربية الادخارية لدى طلبة المدارس الابتدائية أنه تم إجراء تجربتين على عينتين من الطلبة؛ تلقت العينة الأولى تدريبات في الوعي الادخاري من خلال التركيز على أهمية فتح حسابات ادخارية في المدرسة، أما العينة الأخرى فتم تقديم نصائح ادخارية تتناول جانب الوعي المالي بوجه عام. وإزاء هذه التدريبات المتباينة استنتج وجود زيادة في نسبة الوعي الادخاري لدى العينة الأولى بدرجة أكبر من العينة الثانية⁽³⁸⁾.

المبحث الثالث:

تطبيقات سلوك الوعي الادخاري في الاقتصاد الأردني:

هناك بعض الشواهد التشريعية التي تدل على وجود ركائز إسلامية قوية في مجال تطبيقات السلوك العقلاني، وخصوصاً في إطار الوعي الادخاري، فيمكن للدولة القيام بدور مهم من خلال

السياسة العامة، إضافة إلى الدور الذي تقوم به مؤسسات التمويل الإسلامي، ويتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب، وهي:

المطلب الأول: تطبيقات السلوك الادخاري في إطار السياسة العامة للدولة.

المطلب الثاني: تطبيقات الوعي الادخاري في قطاع التمويل الإسلامي الأردني.

المطلب الثالث: تطبيقات برامج الوعي الادخاري السلوكية في القطاعات الأردنية.

المطلب الأول:

تطبيقات السلوك الادخاري في إطار السياسة العامة للدولة:

فإن تطبيقات السياسة العامة للدولة تركز على الوكز السلوكي على أساس صناعة القرار من داخل المجتمع، وذلك عن طريق تقدير الجهود الممكن تحقيقها بالتعاون مع النخب العلمية وأهل الاختصاص، التي بوسعها المشاركة في دعم توجهات الدولة في تبني سياسات معينة.

ويمكن للدولة توجيه سلوك الأفراد نحو البديل الأمثل انطلاقاً من مبدأ التحيز للوضع الراهن، حيث أثبتت التجربة العملية أن الأشخاص يتأثرون بالخيار الذي تم تحديده لهم في وقت سابق، ولديهم ميل للبقاء عليه وعدم الشروع في خيارات أخرى، كما يمكن للدولة سن قرار معين لتحقيق الأهداف المخططة دون أن يكون مفروضاً بقوة على الناس بحيث ينسجم الخيار المحدد مسبقاً مع الأغلبية، وفي هذه الحالة يصح للأفراد الأخذ بالخيار أو تركه بحرية تامة⁽³⁹⁾.

وفي هذا الاتجاه تقوم الدولة بحشد الجهود المحلية لاستخدام سياسة الوكز للأفراد وحملهم على الادخار، وتشجيع المجتمع إزاء ذلك على ضبط الإنفاق الاستهلاكي الخاص. من هنا تتبنى الدولة مسلك العقلانية في إجراءات السياسة العامة، وتتجه للتأثير في سلوك الأفراد وفق هذا المسلك بطريقة تشاورية من خلال التواصل والنقاش واحترام الآراء، وكل ذلك يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع. إن تقدير هذه السياسة ينبع من مبادئ الشريعة وتوجهاتها على الاعتدال والتوسط في الإنفاق، مما يعني من وجه آخر توجيه فائض الدخل نحو الاستثمار.

ويمكن الاستفادة من التجارب الدولية في مجال إشاعة الوعي المالي والادخاري، ومنها تجربة اتحاد الائتمان في أمريكا الذي قام بدراسة ميدانية تعمل على دمج برامج التوعية النظرية ببرامج عملية، تتلخص آلية عملها بتحويل أموال وإشعارات رسائل قصيرة إلى العينة محل البحث، وانتهت الدراسة إلى أن هناك زيادة ملحوظة في زيادة نسبة الادخار بواقع (21%) أكثر من الوضع الافتراضي دون تدخل⁽⁴⁰⁾.

ومن هنا ركزت بعض البرامج في مساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم الادخارية باستخدام رسائل تذكير، لجعل أهدافهم أكثر وضوحاً. وتظهر سلسلة من الدراسات العملية أن إرسال رسائل نصية، في التوقيت المناسب، لتذكير الأفراد بالادخار، يزيد من معدلات الادخار بما يتفق مع أهدافهم⁽⁴¹⁾. كما يتم تصميم برامج أخرى للأفراد من شأنها تحسين مستوى زيادة المدخرات، وذلك عن طريق محفزات التزام تتضمن امتناع المستهلكين طوعية عن السحب من مدخراتهم لحين بلوغ المدخرات المستوى المستهدف. وفي بعض البلدان تم اعتماد حسابات ادخار مشروطة بعدم جواز السحب من هذه الحسابات لمدة ستة أشهر، مما أدى إلى زيادة الادخار بنسبة تصل إلى (30%). وبعد مرور عام، كانت مدخرات الأفراد الذين قبلوا التجربة بفتح حسابات لهم قد زادت بنسبة (82%) مقارنة بمجموعة الضبط التي لم تتلق هذه التجربة⁽⁴²⁾.

إن الحفز المخطط في بناء منظومة الوعي الادخاري يقوم على دراسة الإمكانيات المتاحة في الوقت الراهن، ومدى الاستفادة من هذه الإمكانيات في مشروعات المستقبل، ومع ذلك تستخدم الأغراض التسويقية في تقديم البدائل كمحرك أساسي لتحفيز الأفراد على قبول البديل الأفضل، ومن ذلك فإن بعض البرامج تتضمن صياغة عقلية مجردة في توجيه التوعية الادخارية لدى الأفراد، فمثلاً يخاطب الأفراد بأنه في وسعهم الاختيار من تفضيلات مختلفة تفسر استعداد الفرد للوقوف على حجم التضحية في الإنفاق، ومن ذلك: هل تفضل ادخار (5) دولارات يومياً، أم (35) دولاراً أسبوعياً، أم (150) دولاراً كل شهر؟

ومع أن الإجابة تكون واحدة من منظور حسابي بحت، لكنها مختلفة تماماً من منظور التضحية في الإنفاق الراهن، وبالتالي من منظور الوعي الادخاري، فإن الحفز المستخدم يفسر أن ادخار (5) دولارات يعني قدرة الشخص على التنازل عن مشروب غازي أو التضحية باحتساء فنجان قهوة كل يوم، أما ادخار (150) دولاراً كل شهر فيعني الوقوع في مصيدة المديونية لأنها ببساطة تعني التخلي عن قسط إيجار⁽⁴³⁾، وهذا يعني أن الادخار لا يكون تلقائياً إلا بحدود موجّهات سلوكية تنبه الأفراد على وجود احتمالات مختلفة، وهذه الاحتمالات تعتمد على تفضيلات واقعية تتناسب بشكل مخطط مع إشباع الاحتياجات والموازنة بين الراهن والمستقبل. وتتم عملية ممارسة الادخار في مراحل وخطوات متتالية، وهي تمثل بمجموعها صناعة القرار المتعلق بالادخار، وهذه الخطوات تبدأ من إدراك أهمية الادخار، وتخصيص نسبة للادخار،

وفتح حساب للأموال المدخرة، واختيار صندوق للاستثمار، ومتابعة عوائد الاستثمار، وتنتهي بإعادة تخصيص الأموال⁽⁴⁴⁾.

وفي هذا الجانب، يتم تنفيذ الوكز في كل خطوة من الخطوات السابقة، وتذليل المعوقات والتحديات المحتملة، وذلك وفق خطة الادخار المقترحة، المتضمنة تحديد نسبة الادخار، وتعيين طبيعة الأصول أو منتجات الادخار، وخصائص الشريحة محل الوكز. ويمكن أن تمر خطة الادخار أو تصميم تجربة السياسة السلوكية في مجال الادخار في مراحل وخطوات على نفس الشاكلة الأولى⁽⁴⁵⁾:

- تحديد حجم الزيادة المطلوبة في مخصصات الادخار.
 - تحديد الأهداف المرجوة من السلوك الاختياري.
 - تصميم تجربة التدخل السلوكي استناداً إلى المدخلات والعمليات والمخرجات.
 - اختيار عينة منتقاة من مجتمع إحصائي محدد.
 - تعميم التجربة في حال وجود أثر مؤكد وملمس.
- كما ترتبط عملية صنع القرار في مجال الادخار بتحديد المحل والمكان المناسبين لتنفيذ الوكز، وهذا يتعلق بالكشف عن الآفاق المحتملة بتعيين المحل المناسب، ومن هذه الآفاق مدى الاستعداد للتخلي عن ممتلكات حاضرة، ومدى الحاجة لتغيير الواقع الراهن، ومدى وجود أهمية للعوائد في الفترة الآجلة. ولا شك أن البحث عن فرص للآفاق المحتملة للمحل المناسب للاختيار يتأثر بشكل واضح بالتحيزات والأخطاء العقلية والعاطفية على حد سواء، مثل الانحياز للوضع الراهن، الذي يبذل فرص التغيير نحو الأفضل في الفترة الآجلة، باعتبار أن العاجل خير من الآجل، وكذلك تحيز النفور من الخسارة، وتحيز الثقة المفرطة، الذي يتمثل بشعور الأفراد بقدرتهم على التغيير، وغيرها من التحيزات.

المطلب الثاني:

تطبيقات الوعي الادخاري في قطاع التمويل الإسلامي الأردني:

يقوم قطاع التمويل الإسلامي بدور شراكة حقيقي مع المجتمع، وفي هذا القطاع يمكن أن يتم تبني آليات مختلفة في الوصول إلى العميل المدخر، وإحياء فلسفة الادخار وفق أسس وخطط مدروسة، وواضح أن الركائز القوية التي يقوم عليها الاقتصاد السلوكي تسهم إلى حد بعيد في إنعاش هذا الجانب. أما إحياء معنى الوعي الادخاري وفق أسس الاقتصاد السلوكي فيمكن

لمؤسسات التمويل الإسلامي أن تقوم بحشد الأدوات التي تحقق هذا المعنى، إذ تسهم هذه الأدوات في تحفيز وترقية السلوك الادخاري الفردي من وجوه عديدة:

- زيادة مكافأة الادخار على نحو يحقق صافي دخل بعد خصم التكاليف والالتزامات الشرعية المترتبة على رأس المال، وأهمها الزكاة.
- تسويق فكرة الوعي الادخاري من خلال العمل على إشاعة حب الخير، وتعميم الفائدة الاجتماعية، والانخراط في المسؤولية الفردية التشاركية نحو المجتمع.
- توظيف فرص استخدامات التسويق الإسلامي من خلال المزيج المركب الذي يعطي أولوية للعميل المدخر، ويراعي جودة العناصر الأخرى في هذا المزيج⁽⁴⁶⁾. مع الإشارة إلى أهمية الوصول الحر إلى هذا النوع من العملاء، والاهتمام بتلبية احتياجاتهم وإشباع رغباتهم.
- إعطاء مزايا تمويلية أفضل لأصحاب الودائع الادخارية طويلة الأجل، بتقديم التسهيلات والخدمات الفريدة، كالقرض الحسن، والتمويل منخفض التكاليف، وفي نهاية المطاف ربط العميل بالولاء لأنشطة التمويل، ومصداقيته الشرعية.
- تقديم فرص مجانية للمشاركة في الحصول على امتيازات نقدية مجزية، كالجوائز والخدمات المجانية، واستخدام البطاقات عالية الجودة في التنقل والسفر، ونحو ذلك.

وبالجملة، يمكن القول: إن قطاع التمويل الإسلامي يمتلك القدرة على تفعيل برامج السلوك الادخاري من خلال مجموعة من الوسائل العملية المستخدمة في هذا الجانب ممثلة في تحفيز الثقافة الادخارية، والوقوف على التحيزات السلوكية والمحددات التي تحرك العملاء نحو الإنفاق الاستهلاكي، وتأمين البرامج السلوكية التي تضمن للأفراد فتح أوعية ادخارية متوافقة مع الدخول الشخصية، إضافة إلى دمج التجارب الناجحة على المستوى الدولي في أنشطة التمويل الإسلامي، والتركيز على أهمية الوعي الادخاري في إطار فهم شامل للخصوصية الشرعية⁽⁴⁷⁾.

ويمكن للمؤسسات المالية الإسلامية القيام بتفعيل فرص الادخار عن طريق استخدام الآليات الشرعية في الوصول إلى الفقراء، إذ تعتمد هذه المؤسسات إلى القيام بإجراءات خاصة على صعيد سياسة الشمول المالي التي تزدحم فجوة الحواجز مع الفقراء، وفيما يتم استخدام المؤثرات العاطفية الإيمانية التي تلقى استجابة أكثر لدى هذه الفئة من الناس، وهو ما تحقق فعلاً مع انطلاقة قطاع التمويل الإسلامي في حقبة الستينيات من القرن المنصرم، وشهدت تجربة "ميت غمر" أو ما يطلق عليها تجربة "بنوك الادخار المحلية" التي أطلقها أحد رواد هذا القطاع⁽⁴⁸⁾

إنجازات كبيرة ومهمة، وذلك بهدف النهوض بالفقراء للمشاركة بالأوعية الادخارية الصغيرة. وواضح أن الشكل الاقتصادي التعاوني يلتقي بوجه كامل مع مبادئ الاقتصاد السلوكي، من جهة أن كلاهما يقوم بدور مناهض للمفاهيم والصور الافتراضية التي يركز عليها الاقتصاد الرأسمالي.

إن فرص الادخار المتحققة في تجربة "بنوك الادخار المحلية" كانت واضحة بمساندة العامل الديني الذي أضفى قوة نفسية للنجاح في هذا المشروع، إذ لا يخفى أهمية الدور الذي يتحقق من خلال الإسقاطات على العوامل النفسية في بيئة أغلبها من المعوزين، حيث تمتلك هذا الشريحة الاجتماعية قاعدة إيمانية أقرب إلى الفطرة النقية، التي تأبى الدخول في مشروعات ربوية محرمة (49).

تتضح أبعاد هذه التجربة العملية في التأثير على السلوك العام للمجتمع الريفي على وجه التحديد، باستخدام معظم الأدوات المصممة في نطاق موجهات الاقتصاد السلوكي، مثل:

- التركيز على المنبهات النفسية التي تبدو بصورة جلية في الخطاب الديني المباشر.
- زيادة الوعي بأهمية الثواب كخيار اعتقادي بدلاً من العقاب والغضب من الله تعالى.
- الوقوف على الرغبات النفسية وفق الإمكانيات المتاحة، وإعادة توجيهها في الفعل الحلال.
- توجيه تعبئة المدخرات الصغيرة في مشروعات جماعية متكاملة المسؤولية تجاه المجتمع.
- تحريك الحوافز لإحياء نزعة حب التملك للثروة في بيئة تفتقر إلى السيولة الكافية.
- التربية الادخارية على أساس العمل وفق الخيارات البديلة الأكثر نفعاً.

وعلى غرار تجربة بنوك الادخار المحلية تم تصميم بعض النماذج المؤسسية للتدخل السلوكي في مجال الادخار الصغير، ومنها تجربة شركة واحد للاستثمار Wahed Invest وهي شركة أمريكية عابرة⁵⁰، تعمل من خلال منصة استثمارية متوافقة مع أحكام الشريعة، وذلك باستخدام التقنيات النفسية في تعديل السلوك للاستثمار الحلال. وتهدف إلى جمع المدخرات بفتح حسابات ادخارية بمبالغ زهيدة تبدأ من مئة دولار، وتضم إلى محفظة استثمارية خاصة⁽⁵¹⁾. وهناك تجارب مشابهة لمؤسسات التمويل الإسلامي في مجال الادخار الصغير، مثل صندوق الحج في ماليزيا، وصندوق الحج في الأردن، وتشترك جميع هذه التجارب الإسلامية بخصائص تمويلية مشتركة مثل العدالة في توزيع المخاطر، والالتزام بالنموذج الأخلاقي الذي يتبناه التمويل السلوكي الإسلامي، إضافة إلى الالتزام بمنتجات متوافقة مع أحكام الشريعة⁽⁵²⁾.

من الواضح هنا أن القرارات التي يتخذها الفرد في سلوكه الاقتصادي ليس من الصعب أن تكون غير رشيدة، لأن الدوافع النفسية تؤثر في اتجاه الأفراد باستخدام خيارات غير رشيدة أو خيارات عشوائية، مما يؤدي إلى تنشيط الانتباه عن طريق التدخل وتحفيز الفرد على التعامل مع توقعات منحازة. فمثلاً يختص السلوك الاقتصادي باستخدام بطاقات الائتمان بخصائص تمنع الاتجاه نحو الادخار وتحفز لزيادة الإنفاق الاستهلاكي، وربما تتسع هذه الحالة لإنفاق كامل الدخل، ثم التوسع في طلب القروض⁽⁵³⁾. وهذا يبرهن على إمكانية وجود الخيارات الفوضوية إذ إن الاقتصاد السلوكي لا يميل إلى وجود التوقعات التامة في اتخاذ القرار.

المطلب الثالث:

تطبيقات برامج الوعي الادخاري السلوكية في القطاعات الأردنية:

أولاً: البرنامج الوطني للحوافز الادخارية:

من الواضح أن أهمية الوعي الادخاري تبدأ من المسؤولية الاجتماعية للقطاعين العام والخاص، ودورهما في تحسين مستويات الحياة، من خلال تبني برامج سلوكية تهدف إلى تعديل العادات المرتبطة بالإنفاق وسياسة استخدام المال بوجه عام. ولا شك أن هذا البرنامج الوطني في المجال الادخاري السلوكي من شأنه أن يبرئ الفرص الحقيقية لحفز الأفراد نحو الادخار، باعتباره خياراً تلقائياً يجسد مفهوم المحافظة على الاستثمار المستدام، أي توظيف الموارد المالية العاجلة نحو الاستخدامات الآجلة. وتتبنى سياسة هذا البرنامج زيادة مستوى الادخار بشكل متزامن مع الزيادة المتحققة في معدل الدخل الشهري للأفراد⁽⁵⁴⁾.

ويمكن تصميم نموذج للبرنامج الوطني للحوافز الادخارية في الأردن بهدف دعم المشروعات المخططة، وخصوصاً تلك المشروعات التي تحتاج إلى حلول سريعة في مواجهة الأزمات الطارئة، للمحافظة على استمراريتها بحيث يمكن توجيه الأوعية الادخارية لتغطية الالتزامات إزاء ذلك. من جانب آخر يمكن توجيه هذا البرنامج لدعم المؤسسات الأكثر تضرراً وأهمها شركة الكهرباء الأردنية، وعبر هذا البرنامج يتم تخصيص مكافآت للزبائن الملتزمين بإشراكهم بنظام نقاط يتيح لهم الاستفادة من مزايا خصومات السداد وتخفيضات الرسوم الحكومية، والحصول على حوافز تشجيعية أخرى متنوعة. ولا شك أن تحفيز سلوك الزبائن على هذا الأساس من شأنه

تقدير السلوك الإيجابي باتجاه تحقيق المزيد من الولاء المجتمعي وتوجيه المصلحة الفردية تجاه المصالح الاجتماعية العامة.

وهناك تجارب عملية مماثلة في حقل المكافآت السلوكية، وأهمها تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة بإطلاق مشروع "البرنامج الوطني للمكافآت السلوكية"⁽⁵⁵⁾، الذي يركز على قضايا الوطن والمجتمع والأسرة، وتفعيل الطاقة الشبابية، وتعميق الالتزام الاجتماعي نحو المصلحة العامة⁽⁵⁶⁾. ويتضمن هذا البرنامج عدة مبادرات أهمها "برنامج الدبلوم المهني في علم الاقتصاد السلوكي"، ومبادرة "تطبيق ذكي لبرنامج المكافآت السلوكية"⁽⁵⁷⁾.

ثانياً: مبادرة تعزيز الثقافة المالية في قطاع التعليم:

تدعم مبادرة تعزيز الثقافة المالية الطلبة في مختلف المراحل الدراسية بهدف زيادة الثقافة المالية لديهم، ويتم في هذا الاتجاه مراعاة البيئة الشخصية والعائلية للطلبة وفقاً لمبادئ علم نفس الاقتصاد السلوكي، وذلك من أجل تمكين هذه الفئة من مواجهة المسؤولية المالية تجاه المستقبل، ثم الانخراط في المجتمع على نحو أفضل. إن أهم ما يميز المبادئ السلوكية النفسية أنها تفترض إمكانية توجيه القرارات الادخارية عبر التركيز على التفضيلات والدوافع، والإقناع، والتأثير. ويمكن الاستفادة من التطبيقات الدولية في هذا المجال وإسقاطها على قطاع التعليم في الأردن بشكل ينسجم مع الإمكانيات والموارد المتاحة، ومن الأمثلة العملية التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال تلك البرامج التي تم اعتمادها من هيئة الأوراق المالية الوطنية في إسبانيا، وتم تطبيق هذه البرامج على طلبة المدارس، من خلال اعتماد برامج للتدخل السلوكي على (28) مدرسة تعليمية لمدة عام كامل تبدأ من يناير عام 2013م⁽⁵⁸⁾.

ومن التجارب الناجحة في هذا المجال سياسة التدخل السلوكي التي تم تطبيقها على طلبة المدارس في أمريكا، وقد تم استخدام سياسة التدخل السلوكي لحفز الأفراد على الادخار التلقائي، وتفترض صورة هذا الادخار عفوية السلوك، إذ إن الكثير من البشر يتصرفون في اختياراتهم وتفضيلاتهم بشكل تلقائي، وفي مجال الادخار يمكن القيام بفتح حساب ادخاري للطلبة في بعض المدارس من أجل إعادة توظيفه للإنفاق التعليمي مستقبلاً، ولضمان تأكيد نجاح هذه التجربة تم إشراك أهالي الطلبة على دعم البرنامج، وترسيخ التربية الادخارية لدى أبنائهم، بإعانتهم على إدراك أهمية التخطيط الادخاري لممارسة الحياة العلمية بشكل أمثل⁽⁵⁹⁾.

ثالثاً: برنامج مكافآت المحسنين:

يمكن تعزيز الملاءة المالية للصناديق الادخارية من مخصصات المسؤولية الاجتماعية للشركات في الأردن، وللاستفادة من هذا الجانب يتم إنشاء نظام نقطي للجهات المتبرعة، وهو ما يمكن تسميته "قطاع الإحسان"، إذ يتيح النظام النقطي تقديم صورة إيجابية عن المؤسسات والشركات من منظور المجتمع، حيث يمكن تكريم هذا القطاع من قبل الدولة، وإحياء مناسبات خاصة لتسليط الضوء على الأعمال الخيرية اقتداء بهذا القطاع، ويتسع وعاء قطاع الإحسان للمؤسسات الخاصة إلى جانب القطاع الخيري، مثل مؤسسات التمويل الإسلامي، وشركات الاتصالات، ومؤسسات النقل، وشركات الطيران، وشركات التأمين، وصناديق الاستثمار، وصناديق الادخار والتقاعد، وغيرها.

رابعاً: صندوق الزكاة الأردني:

كما هو معروف فإن الزكاة تسهم في توثيق أركان علاقات المجتمع على أسس قائمة على العدل والتعاون والتكافل العام، وهو ما ناقشه الاقتصاد السلوكي من خلال انتقاداته للاقتصاد التقليدي المبني على التنافس والاستحواذ، وإعادة الاعتراف بالأخلاق الاجتماعية التي توازن بين تلك الأركان لتقوية روابط المجتمع.

وعلى مستوى البنية المؤسسية للتطبيق السلوكي للزكاة في الأردن فإنه تم إصدار القوانين والتشريعات النازمة منذ عام 1944م في عهد الملك المؤسس عبد الله -رحمه الله- حتى صدر قانون الزكاة عام 1978 وتبعه قانون رقم (8) عام 1988 الذي منح الشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري لصندوق الزكاة وحق التملك والتعاقد والتراضي⁽⁶⁰⁾.

ويمكن تفعيل النظام النقطي على مستوى مؤسسات الزكاة، بحيث يصار إلى دعوة المزمكين للإسهام في صناديق الادخار لدعم فئات معينة تنطبق عليها شروط استحقاق الزكاة. وهنا يقوم النظام النقطي "باحساب نقاط للمزكي أو للمتبرع بحسب القيمة التي أودعها، وأن يتم ربط هذا البرنامج بالتطبيق الخاص بصندوق الزكاة، حيث تقوم فكرة هذا البرنامج على تحويل مبالغ الزكاة والتبرعات على شكل نقاط ينتفع منها المزكي أو يقوم بتوجيهها إلى أحد المحتاجين للانتفاع بها، وهذه النقاط يمكن استبدالها ببطاقات خصم، أو بطاقات هدايا، أو تذاكر سفر، أو حجز بأحد الفنادق أو أن يتم إزالة إحدى المخالفات المستحقة عليه أو إعفاؤه من رسوم الترخيص أو أي تعاون قد ينشأ بين الصندوق وغيره من المؤسسات"⁽⁶¹⁾.

ورغم أن هذا الصندوق يسهم في المشروعات الإنتاجية للفقراء والمعونات المختلفة إلا أنه يقوم بمبادرات ريادية من خلال استحداث مشروع الغارمات الذي تم إطلاقه برعاية ملكية أسهمت في تفريغ الكرب عن النساء العالقات في الحجز وإنقاذهن من براثن العوز والحاجة، إلى جانب إسهامات الصندوق جراء جائحة كورونا بتوزيع الطرود الغذائية وصرف الرواتب للمتفعين والمعونات النقدية للمحتاجين⁽⁶²⁾.

ولما كانت لجان الزكاة تتمتع بشعبية كبيرة فإنه يمكن اقتراح أن تتولى هذه اللجان القيام بعملها من خلال مراكز جذب أكبر مثل الجامعات والمدارس⁽⁶³⁾، ويتولى الطلبة أنفسهم القيام بالدور الرقابي وتحفيز الآخرين للمشاركة بإجراء مسابقات أو تقديم جوائز تشجيعية خصوصاً أن الطلبة يمثلون الفئات المستهدفة في التربية والوعي الادخاري محل مشكلة البحث. أما في جانب إدماج تطبيقات الاقتصاد السلوكي في أنشطة صندوق الزكاة فإنه يمكن إنشاء وحدة الوكز السلوكي الزكوي، حيث تقوم هذه الوحدة بتطبيق المبادئ السلوكية على طرق جباية الزكاة وتوزيعها وكيفية الاستفادة منها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال منظومة كاملة تعتمد على الوكز السلوكي في مجالات متعددة؛ أهمها:

- الوكز السلوكي للمعطي والأخذ للزكاة.
 - الوكز السلوكي في مجال استخدامات أموال الزكاة للأغراض الإنتاجية ما أمكن.
 - التسويق السلوكي عبر حملات الدعاية والإعلان للحث على الزكاة ولزومية إعطائها.
 - التركيز على الأولويات الوطنية في مشروعات الزكاة.
 - متابعة التغذية الراجعة بشأن الجوانب السلوكية لاقتصاديات الزكاة وتقويمها.
- ويمكن حفز مؤسسات التمويل الإسلامي ممثلة بالدرجة الأولى بالمصارف الإسلامية للنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية في جانب تعبئة الأوعية الزكوية لصالح صندوق الزكاة، وتوظيف الموارد المتاحة لدعم هذا الجانب بطرق ووسائل مختلفة مثل فتح حسابات زكوية يتم احتسابها على رأس المال وحصص المساهمين، وزكاة حسابات الاستثمار للعملاء، وزكاة الأفراد من غير عملاء المصرف، والهبات والتبرعات⁽⁶⁴⁾، والمخصصات المخططة في صندوق القرض الحسن، وذلك استناداً إلى تأثير المقارنات الاجتماعية المتضمنة في مفاهيم الاقتصاد السلوكي بأن الأفراد يتبعون عادة قرارات من أشخاص آخرين من حولهم.

الخاتمة:

أولاً: النتائج:

1. تركز مدرسة الاقتصاد السلوكي على التدخل في سلوك الأفراد في حدود ضيقة تسمح بالقيام بدفعة (وكز) للانطلاق بالاتجاه السليم، للوصول إلى الأهداف المرجوة.
2. تعتمد حرية التصرفات المالية وصحتها في أنشطة التبادل على حالة اكتمال النضوج العقلي، في إطار الاستجابة للتفضيلات الشخصية والخيارات المطلوبة.
3. يضمن الاقتصاد السلوكي للدولة فرص وجود خيارات بديلة بإنشاء وحدات بصائر سلوكية تابعة لمؤسسات الدولة.
4. تسمح برامج الاقتصاد السلوكي بوجود برامج وطنية للحد من تفاقم الأزمات الطارئة.
5. الاستفادة من تطبيقات الاقتصاد السلوكي في تحسين أداء الصناديق المالية الوطنية مثل صندوق الزكاة وصندوق الحج.
6. يمتلك قطاع التمويل الإسلامي القدرة على تفعيل برامج السلوك الادخاري من خلال تحفيز ثقافة الادخار.

ثانياً: التوصيات:

1. توجيه الاهتمام للاستفادة من فرص تدخلات الاقتصاد السلوكي من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.
2. الحرص في المبادرات السلوكية على تقدير استقلالية الأفراد بمنحهم مرونة كافية في تبني تفضيلات خاصة تعترف بمواهبهم وقدراتهم العقلية.
3. إنشاء جمعيات مختصة في التمويل السلوكي الإسلامي تقوم بأنشطة بحثية في مجال ربط التمويل الإسلامي بواقع الحياة الاجتماعية، وتدعم في الوقت نفسه السياسات العامة للدولة في مواجهة الأزمات، ويمكن دعم هذا التوجه في الأردن بإنشاء "الجمعية الأردنية للاقتصاد السلوكي".
4. ضرورة القيام بتبني برنامج وطني عام يعنى بالحوافز والوعي الادخاري في الأردن لدعم المشروعات التي تتطلب حلولاً سريعة في مواجهة الأزمات الطارئة.
5. إدماج أنشطة صندوق الزكاة في تطبيقات الاقتصاد السلوكي من خلال إنشاء وحدة الوكز السلوكي الزكوي، في مجال طرق جباية الزكاة وتوزيعها وكيفية الاستفادة منها، وتوظيف الوكز السلوكي للمعطي والأخذ للزكاة، وتفعيل النظام النقطي على مستوى صندوق الزكاة إضافة إلى صندوق الحج في الأردن.
6. توظيف أنشطة قطاع التمويل الإسلامي في دعم البرامج السلوكية من خلال فتح أوعية ادخارية تتوافق مع دخول الأفراد، ودمج التجارب الدولية الناجحة في أنشطة التمويل الإسلامي، مع المحافظة على دور الوعي الادخاري في إطار الخصوصية الشرعية.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الأفندي، محمد أحمد، مقولات الاقتصاد السلوكي وعلاقتها بالاقتصاد التقليدي مع الإشارة للاقتصاد الإسلامي، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 23، العدد 3، اليمن، 2019م.
- ابن حزم، علي بن أحمد، مراتب الإجماع في العبادات والمعاملات والاعتقادات، دار الكتب العلمية بيروت، د.ت.

- حسين، رحيم، نحو ترقية الادخار الشخصي المصرفي في البلدان الإسلامية مع الإشارة إلى بلدان شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، دت، العدد 1.
- الدويري، زايد نواف، الاقتصاد السلوكي: تقدير اقتصادي إسلامي، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2021م.
- الدويري، زايد، وعبادة، إبراهيم. (2020). الاقتصاد السلوكي بين النظرية والتطبيق: تقدير اقتصادي إسلامي، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، مجلد (17)، العدد (2)، 2021.
- ربيعان، عبد الله. دور الاقتصاد السلوكي في تصميم السياسات العامة، 2017م.
- رزوق، أسعد، موسوعة علم النفس، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات، ط3، 1987م.
- الزهراني، أحمد وحمد، أحمد، التحيزات السلوكية لدى المستثمرين، دراسة تحليلية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 3، السعودية، 2017م.
- سعيد، عبد الغني، وجمال، إبراهيم. نظرية الوكز من منظور الاقتصاد الإسلامي: الأحاديث النبوية في النفقة على الزوجة أنموذجاً، مجلة بيت المشورة-قطر، العدد (15)، 2021م.
- شركة هوز، تطبيقات الاقتصاد السلوكي في المجال المالي.
- الشوكاني، محمد بن علي، السيل الجرار، دار ابن حزم.
- الغزالي، أبو حامد، إحياء علوم الدين، بيروت، دار الكتب العلمية.
- قندوز، عبد الكريم، موجز سياسات إيرل: استخدام الاقتصاد السلوكي في دعم عملية صنع السياسات الاقتصادية، تجارب إقليمية ودولية، صندوق النقد العربي، 2021م.
- قندوز، عبد الكريم، التقنيات المالية وتطبيقاتها في الصناعة المالية الإسلامية، صندوق النقد العربي، 2019م.
- الكاساني، علاء الدين، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، دار الكتاب العربي، بيروت، 1982م.
- كوشك، أفنان، وجالوي، فريد، التأثير المجتمعي بالوكز: تصميم مبادرات مبنية على تجارب الاقتصاد السلوكي، جدة، ملتقى تعظيم الأثر المجتمعي، 2020م.
- كيفن هوجان. علم التأثير، كيف تجعل أي شخص يقول نعم. مكتبة جرير، الرياض، 2020م.
- مجلة الأحكام العدلية، لجنة مكونة من عدة علماء وفقهاء في الخلافة العثمانية، تحقيق: نجيب هوايني، نور محمد، كاخانه تجارتي كتب، آرام باغ، كراتشي.
- المرادوي، علي بن سليمان، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، تحقيق: محمد حامد الفقي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، دت.
- مرسال، فطيمة، التسويق العصبي وأخلاقيات الإشهار بين المدارس الأخلاقية الحديثة والمدارس الأخلاقية الإسلامية، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، المجلد (9)، العدد (3)، 2020م.
- المصري، رفيق، التمويل الإسلامي، دار القلم، دمشق، 2012م.
- مصطفى، داليا إبراهيم، الاقتصاد السلوكي وتطبيقاته من منظور إسلامي: صندوق الزكاة الأردني أنموذجاً، بحث غير منشور مقدم إلى: المؤتمر الدولي الخامس لقسم المصارف الإسلامية، بعنوان: الاقتصاد السلوكي: ماهيته ومجالات تطبيقه، للفترة 26-27 تموز 2022م.
- معلمة زايد للقواعد الفقهية والأصولية، مؤسسة زايد بن سلطان آل نهيان للأعمال الخيرية والإنسانية ومجمع الفقه الإسلامي الدولي، الطبعة الأولى، أبو ظبي، دولة الإمارات، 2014م.

- المقيمي، سيف والأطرش، رضوان، مصطلح السلوك بين علماء النفس والشريعة، الجامعة الإسلامية الماليزية، مجلة الإسلام في آسيا، المجلد 15، العدد 2، 2018م.
- ناديا، مونس وزبيدة، ملياني، نحو مقارنة سلوكية للاقتصاد لتحقيق فعالية التدخل الحكومي العمومي: دراسة تحليلية لحالة الجزائر مقارنة بنماذج دولية ناجحة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد الاول، الجزائر، 2019م.
- النجار، أحمد حسن، الاقتصاد السلوكي وتطبيقاته عالمياً، مكتبة العبيكان، الرياض، 1440هـ.
- النجار، أحمد حسن، الممارسات الدولية لوحداث تطبيق الاقتصاد السلوكي (الوكز) ومتطلبات نجاحها، مركز الكويت للاقتصاد الإسلامي – الكويت، 2019م.
- هالبرن، ديفيد، داخل وحدة الحفز، ترجمة: أحمد الزهراني، مراجعة محمود عبد العال، معهد الإدارة، ط1، الرياض، السعودية، 2019م.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Caulfield, T. A. (2020). *Relax, Dammit: A User's Guide to the Age of Anxiety*. Allen Lane, Penguin Canada.
- Benartzi, Shlomo. (2017). **How Digital Tools and Behavioural Economics Will Save Retirement**, Harvard Business Review.
- Enke, B., Gneezy, U. Hall, B., Martin, D., Nelidov, V., Offerman, T., Van de Ven, J. (2021). **Cognitive Biases: Mistakes or Missing Stakes?** Harvard Business School, United States.
- Erik Angner. (2006). **Behavioral Economics to appear in Elsevier's Handbook of the Philosophy of Science**, Vol. 5, 2006.
- Hallman, Carly (2020). **50 Cognitive Biases to be Aware of so You Can be the Very Best Version of You**, TitleMax website <https://www.titlemax.com>. vst. In: 6/6/2022.
- Karlan, Dean, Melanie Morten, and Jonathan Zinman 2012. **A Personal Touch: Text Messaging for Loan Repayment.** Working Paper 17952, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- K., Collins, J. M., Rosen, L., & Rademacher. (2014). **Financial education and account access among elementary students, Findings from the Assessing Financial Capability Outcomes Youth Pilot (Research Brief)**. Washington, DC: Corporation for Enterprise Development Wiedrich.
- Mohamed Wail AAMINOU, Rajae Aboulaich. (2017). **Nudging-Islamic Banks customers: Using Behavioural insights to boost savings**, Researches and Applications in Islamic Finance, Vol. 1, No. 2,
- Paula-Elena Diacon, Gabriel-Andrei Donici, Liviu-George Maha. (2013). **Perspectives of economics – Behavioural economics**. Theoretical and Applied Economics, Vol., 7, No. 584.
- Richard H. Thaler & sendhil Mullnathan. (2000). **Behavioural Economics**. NBER Working paper National Bureau of Economic research, Cambridge.

- Richard Thaler & Cass Sunstein. (2017). **Nudge – Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness**, (New Haven, CT: Yale University Press 2008),
- Shefrin, H., & Statman, M. (2000). **Behavioural portfolio theory**, Journal of financial and quantitative analysis, Vol. 35, No. 2.
- Sriboonchitta, S., Kreinovich, V., & Yamaka, W. (Eds.). (2021). **Behavioral Predictive Modeling in Economics**. Springer.TX, USA.
- Thaler, Richard H. Sunstein, Cass R. (2008). **Nudge improving decisions about health, wealth. and happiness**. Penguin Random House, United States of America.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- محاضرة للدكتور وائل عربيات بعنوان دور الزكاة في دعم الاقتصاد 2020/5/9.
- شركة واحد للاستثمار: <https://wahedinvest.com>.
- البرنامج الوطني للمكافآت السلوكية، دولة الإمارات العربية المتحدة <https://u.ae/ar-AE>.
- مبادرة تطبيق ذكي لبرنامج المكافآت السلوكية <https://apps.apple.com>.

الهوامش:

11. زايد نواف الديوري، الاقتصاد السلوكي: تقدير اقتصادي إسلامي، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2021.
22. النجار، أحمد حسن، الاقتصاد السلوكي وتطبيقاته عالمياً، مكتبة العبيكان، الرياض، 1440هـ.
3. Mohamed Wail AAMINOU, Rajae Aboulaich. (2017). **Nudging-Islamic Banks customers: Using Behavioural insights to boost savings**, Researches and Applications in Islamic Finance, Vol. 1, No. 2,
4. Ashraf, Nava, Dean Karlan, and Wesley Yin. 2006 "Tying Odysseus to the Mast: Evidence from a Commitment Savings Product in the Philippines", Quarterly Journal of Economics 121 (2).
5. Erik Angner. (2006). **Behavioral Economics To appear in Elsevier's Handbook of the Philosophy of Science**, Vol. 5, 2006, p. 15- 24.
6. هناك العديد من أنماط السلوك اللاعقلانية التي عجز عن تفسيرها الاقتصاد العقلاني؛ مثل زيادة الطلب على شراء الأسهم عند ارتفاع أسعارها، والإقبال على شراء سلع باهظة الثمن.. الخ.
7. مجلة الأحكام العدلية، المادة (947).
8. الكاساني، علاء الدين، بدافع الصنائع في ترتيب الشرائع، دار الكتاب العربي، بيروت، 1982، 153/5.

9. وفي هذا السياق غلط العلماء في أهمية الاستخدام غير العقلاني، وذهبوا إلى أن ذبيحة غير العاقل تكون بمعنى الميتة. انظر: بدائع الصنائع للكاساني 141/5.
10. معلمة زايد للقواعد الفقهية والأصولية، مؤسسة زايد بن سلطان آل نهيان للأعمال الخيرية والإنسانية ومجمع الفقه الإسلامي الدولي، الطبعة الأولى، أبو ظبي، دولة الإمارات، 2014م، 103/28، 214/27، 283/3، 213/27، 37/8.
11. مجلة الأحكام العدلية، المادة (968)، والمادة (982).
12. المصدر نفسه، المادة (981، 982).
13. الكاساني، علاء الدين، بدائع الصنائع، مرجع سابق، 135/5.
14. المرادوي، علي بن سليمان، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، تحقيق: محمد حامد الفقي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 409/4.
15. ابن حزم، علي بن أحمد، مراتب الإجماع في العبادات والمعاملات والاعتقادات، دار الكتب العلمية بيروت، 84/1.
16. الشوكاني، محمد بن علي، السيل الجرار، دار ابن حزم، ص 10.
17. المصدر نفسه، 419/1.
18. الغزالي، أبو حامد، إحياء علوم الدين، بيروت، دار الكتب العلمية، 97/4.
19. رزوق، أسعد، موسوعة علم النفس، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط3، 1987م، ص 138.
20. المقيي، سيف والأطرش، رضوان، مصطلح السلوك بين علماء النفس والشريعة، الجامعة الإسلامية الماليزية، مجلة الإسلام في آسيا، المجلد 15، العدد 2، 2018م، ص 152.
21. Richard H. Thaler & sendhil Mullnathan. (2000). **Behavioural Economics**. NBER Working paper National Bureau of Economic research, Cambridge. pp. 1-13.
22. بدأ علم الاقتصاد من عهد آدم سميث بالاعتراف بالعوامل النفسية، فألف سميث كتابه "نظرية المشاعر الأخلاقية، الذي تناول أثر العوامل النفسية إلا أنه لم يربطها باتخاذ القرار فتم إهمالها في التحليل الاقتصادي، حتى جاء كينز وأدخل عامل الثقة والتفاوض في تحليلاته الاقتصادية.
23. Paula-Elena Diacon, Gabriel-Andrei Donici, Liviu-George Maha. (2013). **Perspectives of economics** — Behavioural economics. Theoretical and Applied Economics, Vol., 7, No. 584, pp. 27-32, p29.
24. مرسال، فطيمة، التسويق العصبي وأخلاقيات الإشهار بين المدارس الأخلاقية الحديثة والمدارس الأخلاقية الإسلامية، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، المجلد (9)، العدد (3)، 2020م، ص 16.

25. ناديا، مونيس وزبيدة، ملياني، نحو مقارنة سلوكية للاقتصاد لتحقيق فعالية التدخل الحكومي العمومي، دراسة تحليلية لحالة الجزائر مقارنة بنماذج دولية ناجحة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد الأول، الجزائر، 2019م، ص206.
26. الأفندي، مقولات الاقتصاد السلوكي، مرجع سابق، ص101.
27. النجار، أحمد حسن، الاقتصاد السلوكي وتطبيقاته عالميًا، مرجع سابق، ص19.
28. ومن الأمثلة على ذلك منع إدارة الرئيس الأمريكي السابق ترامب لوحدة البصائر السلوكية المركزية وتحويلها إلى نموذج الانتشار عبر الإدارات الحكومية على مستوى الولايات، وذلك لأنها تخالف الفلسفة الرأسمالية في عدم صلاحية تدخل الدولة في تغيير قرارات الأفراد وحريتهم في ممارسة الأنشطة الاقتصادية.
29. Piatelli-Palmarini, M. (1994). Inevitable Illusions: How Mistakes of Reason Rule Our Minds, New York, P11.
30. Kahneman, D & Tversky, A. (1979). **Prospect Theory: An Analysis of Decision Making Under Risk**, *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, pp. 268-269, 263-291.
31. شركة هوز، تطبيقات الاقتصاد السلوكي في المجال المالي، مرجع سابق ص15-18.
32. Mohamed Wail AAMINOU, Rajae Aboulaich. (2017). **Nudging-Islamic Banks customers: Using Behavioural insights to boost savings**, *Researches and Applications in Islamic Finance*, Vol. 1, No. 2, pp. 121-130.
33. Shefrin, H., & Statman, M. (2000). **Behavioural portfolio theory**, *Journal of financial and quantitative analysis*, Vol. 35, No. 2, pp. 27-151.
34. الزهراني، أحمد وحمد، أحمد، التحيزات السلوكية لدى المستثمرين، دراسة تحليلية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 3، السعودية، 2017م، ص147.
35. المصري، رفيق، التمويل الإسلامي، دار القلم، دمشق، 2012، ص24.
36. وقد أشار ثالر تبعاً لذلك أن الاحتفاظ بالمدخرات على أساس تخصيص حساب منفصل، من شأنه منع الشخص عن استخدام مدخراته لسداد بطاقة الائتمان، وبالتالي التشجيع نحو الالتزام ضد الإنفاق المفرط. انظر:
- Richard Thaler & Cass Sunstein. (2017). **Nudge – Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness**, (New Haven, CT: Yale University Press 2008), p. 51.
37. هناك تجارب للاقتصاد السلوكي في العديد من الدول العربية؛ مثل إنشاء شركة هوز في السعودية لتطوير تجارب الاقتصاد السلوكي لمصلحة السياسات العامة للدولة، إضافة إلى وجود وحدة التصور السلوكي في المركز الوطني للدراسات الاستراتيجية التنموية التابع لوزارة الاقتصاد والتخطيط. كما تم إنشاء وحدة البحث السلوكي في مركز السياسات العامة التابع للمجلس الأعلى للتخطيط، وفي

قطر أنشئت وحدة قطر للتوجيه السلوكي، وفي سلطنة عمان تم إنشاء مكتب الاقتصاد السلوكي التابع للأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط، أما لبنان فتأسست الجمعية اللبنانية للاقتصاد السلوكي باعتبارها مبادرة تابعة للقطاع غير الربحي. وفي الإمارات تقوم وزارة اللامستحيل بتبني سياسات سلوكية.

(1) K., Collins, J. M., Rosen, L., & Rademacher. (2014). Financial education and account access among elementary students, *Findings from the Assessing Financial Capability Outcomes Youth Pilot (Research Brief)*. Washington, DC: Corporation for Enterprise Development Wiedrich, p. 1, 5.

39 عبدالله بن ربيعان.(2017). دور الاقتصاد السلوكي في تصميم السياسات العامة، <https://rb.gy/lddn4q>

40) شركة هوز. تطبيقات الاقتصاد السلوكي في المجال المالي، مرجع سابق، ص 20.

41. A Personal Touch: Text Messaging for Loan Repayment.” Working Paper 17952, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. Karlan, Dean, Melanie Morten, and Jonathan Zinman. 2012.

42. Tying Odysseus to the Mast: Evidence from a Commitment “ Ashraf, Nava, Dean Karlan, and Wesley Yin. 2006. Savings Product in the Philippines”, *Quarterly Journal of Economics* 121 (2): 635–72.

(43) Benartzi, Shlomo. (2017). **How Digital Tools and Behavioural Economics Will Save Retirement**, Harvard Business Review, pp. 1-4.

44. كوشك، أفنان، وجالوي، فريد، التأثير المجتمعي بالوكز: تصميم مبادرات مبنية على تجارب الاقتصاد السلوكي، جدة، ملتقى تعظيم الأثر المجتمعي، 2020م، الصفحة الثامنة وما بعدها.

45. قندوز، عبد الكريم، موجز سياسات إبريل (2021): استخدام الاقتصاد السلوكي في دعم عملية صنع السياسات الاقتصادية، تجارب إقليمية ودولية، صندوق النقد العربي، ص 4.

46. انظر: حسين، رحيم. نحو ترقية الادخار الشخصي المصرفي في البلدان الإسلامية مع الإشارة إلى بلدان شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، دت، العدد 1، ص 81-82.

47. زايد نواف الدويري، الاقتصاد السلوكي: تقدير اقتصادي إسلامي، مرجع سابق. ص 165.

48. أحمد عبد العزيز النجار هو أول من تبني فكرة تطبيق التمويل الإسلامي على فئة الفقراء، وذلك من خلال مشروعات زراعية يشارك فيها الفقراء، وثبت لهم فيها حصص ملكية خاصة.

49. يمكن الاستزادة في هذا الموضوع بالرجوع إلى: أحمد عبد العزيز النجار، بنوك بلا فوائد، الدار السعودية للنشر، 1984م.

50. تم إنشاء هذه الشركة في نيويورك عام 2017م، وحصلت على شهادة الالتزام من هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (أيوبي)، وأثبتت نجاحها على المستوى الدولي بالوصول إلى الشرائح الاجتماعية للدخول المنخفضة في دول مختلفة تصل إلى نحو (130) دولة. انظر موقع الشركة: <https://wahedinvest.com>
51. قندوز، عبد الكريم، التقنيات المالية وتطبيقاتها في الصناعة المالية الإسلامية، صندوق النقد العربي، 2019م، ص 105-106.
52. زايد نواف الدويري، الاقتصاد السلوكي: تقدير اقتصادي إسلامي، مرجع سابق، ص 215.
53. Shefrin, H., & Statman, M. (2000). **Behavioural portfolio theory**, Journal of financial and quantitative analysis, Vol. 35, No. 2, pp. 27-151.
- (54) Thaler, Richard H. Sunstein, Cass R. (2008). **Nudge improving decisions about health, wealth, And happiness**. Penguin Random House, United States of America, p. 312.
55. أطلق هذا البرنامج وزارة اللامستحيل بالإمارات بالتعاون مع صندوق التكافل الاجتماعي وشركاء من القطاع الخاص عام 2021م، <https://u.ae/ar-AE/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards>.
57. <https://apps.apple.com/ae/app/fazaaae/id1049790992>
58. النجار، الاقتصاد السلوكي وتطبيقاته عالمياً، مرجع سابق، ص 255-258.
59. شركة هوز، تطبيقات الاقتصاد السلوكي في المجال المالي، مرجع سابق، ص 20. مرجع السابق ص 22-24.
60. مقابلة شخصية مع الدكتور عبد السميريات مدير عام صندوق الزكاة الأردني، 2020م.
61. مصطفى، داليا إبراهيم، الاقتصاد السلوكي وتطبيقاته من منظور إسلامي: صندوق الزكاة الأردني أنموذجاً، بحث غير منشور مقدم إلى المؤتمر الدولي الخامس لقسم المصارف الإسلامية للفترة 26-27 تموز 2022م، بعنوان: الاقتصاد السلوكي: ماهيته ومجالات تطبيقه، ص 22.
62. مقابلة مع مدير الدراسات في صندوق الزكاة الاستاذ عبد الرحمن الزيد، 2020م.
63. <https://www.facebook.com/JORDAN.I.S.L/videos/675094479702184> محاضرة للدكتور وائل عربيات بعنوان دور الزكاة في دعم الاقتصاد 2020/5/9.
64. مصطفى، داليا إبراهيم، الاقتصاد السلوكي وتطبيقاته من منظور إسلامي: صندوق الزكاة الأردني أنموذجاً، مرجع سابق، ص 24.

أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات: الدور المعدل للمنظمة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن

روعة عدنان مرعي* أ.د فايز جمعة النجار**

تاريخ وصول البحث: 2023/8/7م تاريخ قبول البحث: 2023/10/22م

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، والاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة) في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن، والتعرف الى أثر المناعة المنظمة في تحسين ذلك الأثر. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارتين العليا والوسطى في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن والبالغ عددهم (254) وبلغ حجم عينة الدراسة (168)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، والاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة) في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة المنظمة في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق مفهوم مرونة الموارد البشرية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب، والعمل على عقد دورات تدريبية للموارد البشرية بحيث يتم إكسابهم المهارات المستجدة في تخصصاتهم، وضرورة الاستفادة من خبرات الموارد البشرية النادرة ونقل المعارف بين الموظفين لتعزيز التأثير في قدرات إدارة الأزمات في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، قدرات إدارة الأزمات، المناعة المنظمة، مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب.

* باحثه.

**أستاذ دكتور، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Impact of Human Resource Flexibility on Crisis Management Capabilities: The Modifying Role of Organizational Immunity at the Directorates of Health Affairs for the Southern Region in Jordan

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of human resource flexibility in its dimensions (flexibility of behavior, flexibility of skills, flexibility of practices) on the capabilities of crisis management with its dimensions combined (intelligence capabilities, speed of response, communication and information, resource mobilization, and culture of dealing with crisis) in the directorates of health affairs in the southern region in Jordan. and to identify the impact of organizational immunity in improving that impact

The researchers used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was employed as a tool for collecting data from the study population, which is represented in the upper and middle administrative category in the directorates of health affairs in the southern region in Jordan, whose number is (254), and the size of the study sample was (168),

The results of the study showed that there is a statistically significant effect of the flexibility of human resources in its dimensions (flexibility of Behavior, flexibility of skills, flexibility of practices) in the capabilities of crisis management with its dimensions combined (intelligence capabilities, speed of response, communication and information, resource mobilization, and the culture of dealing with the crisis) in the health affairs directorates of the southern region in Jordan, and the results showed that there was a statistically significant effect at a significant level ($P \leq 0.05$) of the organizational immunity in improving the effect of human resources with its dimensions in the capabilities of crisis management with its combined dimensions in the health affairs directorates of the southern region in Jordan.

The study recommended several recommendations, the most important of which are: Enhancing the application of the concept of human resource flexibility in the directorates of health affairs in the southern region, working on holding training courses for human resources so that they can acquire new skills in their specializations, and the need to benefit from scarce human resource expertise and transfer knowledge among employees to enhance the effect on the capabilities of crisis management in the directorates of health affairs of the southern region in Jordan..

Keywords: Human Resource Flexibility, Crisis Management Capabilities, Organizational Immunity, Directorates of Health Affairs for the Southern Region in Jordan

المقدمة:

إن التغيرات السريعة في مختلف مجالات الحياة زاد من حجم الصعوبات والمخاطر التي يواجهها الإنسان في هذا العصر، وبما أن المنظمات جزء من البيئة التي تعمل فيها فإن هذه الصعوبات والمخاطر تؤثر على سير أنشطة المنظمات، وأعمالها؛ لذلك تتعرض كثير من المنظمات اليوم الى أزمات عديدة، وتختلف أسباب هذه الأزمات فمنها ما يكون ناتجا عن أسباب داخلية تتعلق بالمنظمة نفسها، ومنها ما يكون بسبب أحداث خارجة عن سيطرة المنظمة، وعلى اختلاف أسباب الأزمات لابد من وجود عناصر ومقومات تمكن المنظمات من مواجهة مختلف أنواع الأزمات وتخفيف الآثار المترتبة عند وقوع الأزمات ، بالإضافة الى وجود إدارة قادرة على التعامل السليم مع مختلف الظروف، وموارد بشرية مرنة تستطيع تكيف مهاراتها وسلوكها وممارستها بشكل سريع مع مختلف ظروف العمل.

كما تهتم المنظمات ببناء نظام مناعي فعال يوفر لها الحماية من التهديدات البيئية المختلفة، وذلك من خلال زيادة مستوى التعلم المنظمي في المنظمات من خلال عقد الدورات وورش العمل وتشارك المعارف بين العاملين، وتقوية ذاكرتها المنظمية والاستفادة من الأحداث السابقة والدروس المستفادة من تجارب الماضي.

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة بحيث يتم معرفة أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، والتعرف على أثر المناعة المنظمية في تحسين العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وقدرات إدارة الأزمات، بحيث تكون المناعة المنظمية من الأدوات التي توظفها المنظمات لمواجهة مختلف الأزمات.

وبما أن القطاع الصحي من القطاعات الحكومية المهمة في أي دولة وكونه يتعرض بشكل مستمر لحدوث أزمات تختلف في شدتها تم اختيار مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن لتطبيق هذه الدراسة فيها.

اهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أهمية المتغيرات المبحوثة (مرونة الموارد البشرية، قدرات إدارة الأزمات، المناعة المنظمية)، حيث تعتبر مرونة الموارد البشرية وقدرات إدارة الأزمات من المواضيع الادارية الهامة، بالإضافة الى بيان أهمية المناعة المنظمية في مواجهة الأزمات، ومحاولة تحقيق إضافة الى المكتبة العلمية العربية، بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إجراء دراسات مشابهة على قطاعات أخرى.

كما تتمثل الأهمية العملية في اختيار مجتمع الدراسة وهو قطاع حيوي تمثل في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب، وإمكانية استفادة القيادات الإدارية في مديريات الشؤون الصحية من التوصيات التي تم التوصل إليها من معرفة قدرات إدارة الأزمات ومدى تأثير مرونة الموارد البشرية فيها والدور الذي توفره المناعة التنظيمية في تحسين قدرات إدارة الأزمات.

أهداف الدراسة:

1. تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسا لتعرف الى أثر المناعة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

2. التعرف الى أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

3. التعرف إلى الأهمية النسبية لمرونة الموارد البشرية، قدرات إدارة الأزمات، المناعة التنظيمية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في إدارة الأزمات من حيث القدرات، والمتمثلة في (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة)، في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن، حيث إن المنظمات والمؤسسات تتعرض بشكل مستمر لحدوث الأزمات ، وقد واجه القطاع الصحي في الأردن جائحة فيروس كورونا التي هي إحدى أكبر الأزمات التي واجهتها البشرية في الأعوام المئة الأخيرة (المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني، 2020)، ومن خلال الرجوع إلى الدراسات وجد الباحثان أن معظم الدراسات ربطت بين مرونة الموارد البشرية وإدارة الأزمات وربطت بين إدارة الأزمات والمناعة التنظيمية فجاءت هذه الدراسة لتغطية الفجوة البحثية من خلال ربط المتغيرات الثلاث في دراسة واحدة، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات)، في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، والتعرف على الدور الذي تساهم فيه المناعة التنظيمية في تحسين ذلك الأثر في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

اسئلة الدراسة:

1- ما أثر المناعة المنظمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة) في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن؟

2- ما مستوى مرونة الموارد البشرية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن؟

3- ما مستوى توافر قدرات إدارة الأزمات في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن؟

4- ما مستوى المناعة المنظمية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن؟

ما الأهمية النسبية لمرونة الموارد البشرية، قدرات إدارة الأزمات، المناعة المنظمية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

فرضيات الدراسة:

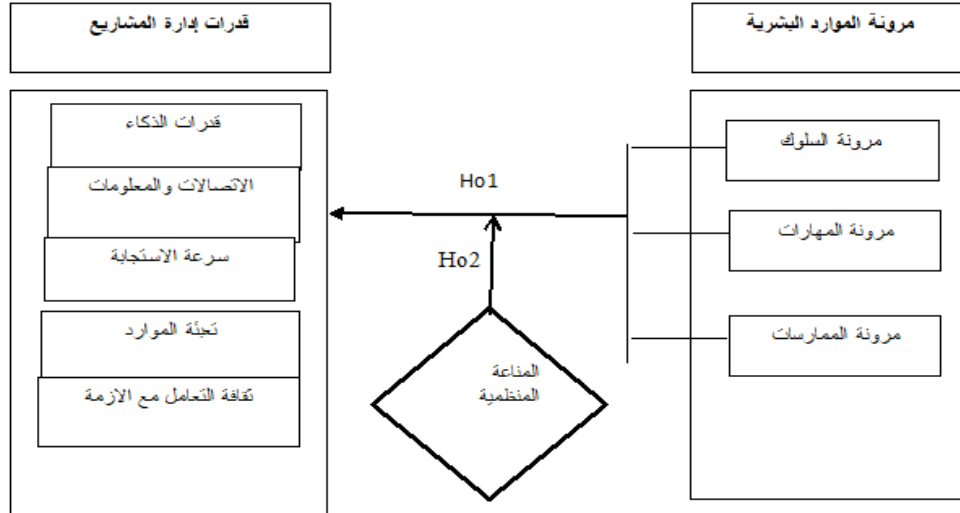
H_01 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن."

H_02 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة المنظمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن."

7.1 أنموذج الدراسة:

الشكل 1

أنموذج الدراسة



المصدر: تصميم الباحثين اعتمادًا على المراجع التالية:

المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية:

(2021; الغالي و مزعل، 2021; مرزوق والبردان، 2018; محمد، 2018).
 (2021; الغالي و مزعل، 2021; مرزوق والبردان، 2018; محمد، 2018).

المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات:

(2020 الخشالي، 2015; بيداويد 2019; زيد ونجاد، 2017).
 British Standard Institution, PAS, 2011 ;Hamidovic, 2012 ;Aimutairi& Alkshali,)

المتغير المعدل: المناعة المنظمة: (شيرواني، 2021; يوسف، 2021; النقيرة، 2021).

التعريفات الإجرائية:

1- مرونة الموارد البشرية: هي قدرة الموظفين في مديريات الصحة لإقليم الجنوب للتكيف،
 والتعامل بشكل سريع ومرن مع مختلف الأحداث والظروف التي يتعرضون لها.
 وتكيف تلك الممارسات وفقا للظروف المتغيرة.

2- قدرات إدارة الأزمات : هي قدرة مديريات الصحة والأفراد العاملين فيها للاستجابة السريعة
 للأزمة، والتعامل بذكاء وذلك من خلال الاتصال الفعال لتبادل المعلومات الدقيقة وكذلك
 حشد الموارد المختلفة لمواجهة الأزمة ضمن ثقافة عمل تشمل المشاركة في إدارة الأزمات .

3- **المناعة المنظمية:** قدرة مديريات الصحة على مواجهة الأزمات ومقاومتها من خلال استراتيجياتها وخطتها، وعملياتها التنظيمية، ومدى مساهمة الوعي والمعرفة، ومخزون الخبرات للموظفين في مديريات الصحة في تحديد أسباب الأزمات وإيجاد الحلول لمختلف الأزمات.

9- **حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية بمتغيرات الدراسة الثلاثة، وهي مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات)، وقدرات إدارة الأزمات بأبعادها (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة)، والمناعة المنظمية في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

الحدود الزمانية: تتمثل في المدة الزمنية التي تم إنجاز هذه الدراسة فيها 2023/2022

الحدود البشرية: جرت هذه الدراسة على الفئة الإدارية العليا، والوسطى في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

الحدود المكانية: جرت هذه الدراسة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن

2. **الدراسات السابقة:**

1- الدراسات في البيئة العربية:

"دراسة بوترة ويوب (2022) بعنوان: "مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة".

هدفت هذه الدراسة الكشف عن أثر مرونة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، وقد تمثلت أبعاد مرونة الموارد البشرية في (مرونة المهارة، والمرونة السلوكية، ومرونة ممارسات الموارد البشرية)، بينما تمثلت أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في (سرعة قرار الاستجابة، والاتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد).

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة باتنة، والبالغ عددهم (296)، وتم توزيع (166) استمارة بينما تم استرجاع (143) استمارة، وهو ما يمثل حجم عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد أثر لإبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالكلية محل الدراسة، وتتجسد في مرونة ممارسات الموارد البشرية، ومرونة

المهارة، في حين لا يوجد أثر للمرونة السلوكية؛ حيث جاء أثر ممارسات مرونة الموارد البشرية بدرجة ضعيفة بينما جاء أثر مرونة المهارة بدرجة متوسطة.

دراسة الأسمرى (2022) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير".

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في منطقة عسير (مدينتي أبها وخميس مشيط)، وتمثلت أبعاد الذكاء الاستراتيجي في (الاستشراق، والتفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية، والحدس) بينما تمثلت أبعاد إدارة الأزمات في (البعد الزمني، والبعد الموضوعي، والبعد التأثيري، والبعد المكاني، والبعد البشري، والبعد المؤسسي، والبعد البيئي).

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي المصارف في المنطقة المراد دراستها البالغ عددهم (2000) موظف، وبلغ حجم العينة (154) موظفاً من موظفي المصارف في مدينتي خميس مشيط وأبها. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراق، والرؤية، والتحفيز، والشراكة، والتفكير) على صنّاع القرار، كما بينت النتائج وجود اهتمام بالقطاع المصرفي لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة كما أوضحت النتائج وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا في القطاع المصرفي بمنطقة عسير.

دراسة الخفاجي والصكري (2021) بعنوان: "مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي (دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة)".

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص مستوى جاهزية التغيير الاستراتيجي وهي (الملاءمة، والدعم الإداري، وفاعلية التغيير، والمنفعة الشخصية) نتيجة تطبيق مرونة الموارد البشرية بأبعادها الفرعية (مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية) في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية كما هدفت الدراسة الى اختبار، وقياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الإدارية بمختلف اختصاصاتهم ومستوياتهم ومناصبهم الإدارية في شركة نور الكفيل، وبلغ حجم العينة (66) مسؤولاً إدارياً.

أظهرت نتائج الدراسة أن الجاهزية للتغيير الاستراتيجي تتأثر بمرونة الموارد البشرية فكلاً كانت الموارد البشرية مرنة انعكس ذلك على حصول جاهزية الشركة لإجراء التغييرات التنظيمية

والاستراتيجية في أنشطتها، كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى مؤشر مرونة ممارسات الموارد البشرية أعلى من مرونة المهارة ومرونة السلوك في متغير مرونة الموارد البشرية، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة معنوية طردية بين كل من مرونة الموارد البشرية باعتبارها المتغير المستقل والمتمثلة في (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) وجاهزية التغيير الاستراتيجي باعتبارها المتغير التابع والمتمثلة في (الملاءمة، والدعم الإداري، وفاعلية التغيير، والمنفعة الشخصية).

دراسة شيرواني (2021) بعنوان: "سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل".

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة التأثيرية بين سلوكيات القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات الانفتاح، وسلوكيات الانغلاق) ونظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) في المستشفيات المبحوثة.

تمثل مجتمع الدراسة بالأطباء في ستة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، وشملت عينة البحث (120) طبيباً من ستة مستشفيات تم اختيارهم عشوائياً من بين الأطباء العاملين بشكل يومي في هذه المستشفيات بعقود عمل وعددهم (245)، وبلغت نسبتهم (48.9%).

أظهرت نتائج الدراسة اتفاق أغلبية أفراد العينة على وجود سلوكيات القيادة البارعة وبمستوى متوسط بنسبتين مختلفتين حيث جاءت سلوكيات الانفتاح بالمرتبة الأولى فيما جاءت سلوكيات الانغلاق بالمرتبة الثانية، وهذه دلالة على تمتع الإدارة في المستشفيات المبحوثة بسلوكيات القيادة البارعة، وبينت نتائج الدراسة المستوى المتوسط للمناعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة وبنسب متفاوتة لأبعادها المعتمدة حيث جاء التعلم التنظيمي بالمرتبة الأولى والحمض النووي التنظيمي بالمرتبة الثانية، فيما جاءت الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الثالثة مما يدل على وجود المناعة التنظيمية بمستوى تساعد المستشفيات في مواجهة أخطار البيئة الداخلية والخارجية، كما أشارت النتائج الى أن هناك تأثيراً كبيراً لسلوكيات القيادة البارعة في المناعة التنظيمية على المستوى الكلي فضلاً عن وجود تأثير لكل من سلوكيات الانفتاح وسلوكيات الانغلاق بشكل منفرد في المناعة التنظيمية، وهذه النتائج تؤكد أن التغييرات التي تحدث في المناعة التنظيمية تعزى بدرجة كبيرة لسلوكيات القيادة البارعة.

دراسة يوسف (2021) بعنوان: "دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات (دراسة حالة لشركة أرامكو)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل شركة أرامكو، حيث تمثلت أبعاد المناعة التنظيمية في (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية)، بينما تمثلت أبعاد مواجهة الأزمات في (الاستراتيجيات الوقائية، والاستراتيجيات العلاجية). وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بعدد من الإدارات داخل شركة أرامكو للخدمات البترولية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وقامت الباحثة بسحب عينة عمدية نوعها كرة الثلج من العاملين بالشركة مجال الدراسة قوامها (183).

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق نظم المناعة التنظيمية بجميع أبعادها في الشركة محل الدراسة كان مرتفعاً، كما بينت النتائج ارتفاع وعي الشركة محل الدراسة بضرورة استخدام نظم المناعة التنظيمية مع أهمية تحليل المعلومات والبيانات المتاحة للاستفادة منها في وضع خطط استباقية لإدارة الأزمات التي تمر بها، بالإضافة إلى ذلك كشفت النتائج وجود أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية، والعلاجية) معاً.

دراسة Almutairi and Alkshali (2020) بعنوان:

"The Effect of Human Resource Flexibility on Crises Management Effectiveness in Kuwaiti Contracting Companies".

"تأثير مرونة الموارد البشرية على فعالية إدارة الأزمات في شركات المقاولات الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر مرونة الموارد البشرية على فعالية إدارة الأزمات في شركات المقاولات الكويتية، وتم اعتماد ثلاثة أبعاد لمرونة الموارد البشرية هي: مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسات، ولقياس فعالية الأزمة تم اعتماد ثلاثة أبعاد هي: الاستجابة، والاتصال والمعلومات، وتعبئة الموارد.

تمثل مجتمع الدراسة في كامل شركات المقاولات من الفئة الأولى والثانية في العاصمة الكويت، وعددها (292) شركة مسجلة في اتحاد المقاولين بالكويت لعام (2020)، وقد أجرى الباحثان مسحاً شاملاً لهذه الشركات من خلال توزيع استبانة إلكترونية حيث بلغ عدد الشركات التي شاركت في الاستفتاء (237) شركة، وهذا يمثل عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة الى وجود تأثير كبير لمرونة الموارد البشرية على جميع أبعاد فعالية إدارة الأزمات (تعبئة الموارد، والاستجابة للأزمات، والاتصالات والمعلومات)، وهذا يعني أنه كلما كانت الشركة تتمتع بمرونة عالية في مواردها البشرية من حيث المهارة، والسلوك، والممارسات كانت أكثر فعالية في الاستجابة للأزمات، وقدرتها على التواصل وتقديم المعلومات، وكذلك في تعبئة الموارد اللازمة لمواجهة الأزمات.

دراسة فارس وآخرين (2018). بعنوان: "أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على بلدية خانيونس".

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA بأبعاده (حقوق اتخاذ القرار، والمحفزات، والمعلومات، والهيكل التنظيمي) على إدارة الأزمات في بلدية خانيونس. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في بلدية خانيونس الذي يتكون من الإدارة العليا والوسطى وبلغ عددهم (125) موظفاً، إذ جرى توزيع (125) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد عدد (92) استبانة بنسبة استرداد (73.6%).

توصلت الدراسة الى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الحمض النووي DNA (حقوق اتخاذ القرار، والمحفزات، والمعلومات والاتصالات، والهيكل التنظيمي) وبين إدارة الأزمات في بلدية خانيونس، كما تبين أنه يوجد تأثير لمكونين من مكونات الحمض النووي DAN والمتغيرات ذات الدلالة الإحصائية هي: (المعلومات والاتصالات، والهيكل التنظيمي)، أي أنها تؤثر على إدارة الأزمات.

2.2 الدراسات في البيئة الاجنبية:

دراسة (2021) Hui Xing بعنوان:

"Female Leadership as a Moderator on Human Resource Flexibility Affecting Firm Performanc".

"القيادة النسوية كمعدل لمرونة الموارد البشرية التي تؤثر على أداء الشركة".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للقيادة النسائية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسة الموارد البشرية)، وأداء الشركة إضافة الى ذلك تبحث الدراسة أيضاً في التأثير الفردي للمهارة والسلوك وممارسة الموارد البشرية على التفاعل المعتدل والمرونة للقيادة النسائية على أداء الشركات.

شمل مجتمع الدراسة (202) من مديري الموارد البشرية منتشرين في جميع أنحاء غانا، حيث شكلت نسبة الذكور (59%) ونسبة الإناث (41%).

ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أن مرونة الموارد البشرية وأبعادها مرتبطة بشكل إيجابي ببعضها البعض وبأداء الشركة، كما بينت النتائج أن مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسة الموارد البشرية لها علاقة إيجابية بالأداء، وأن القيادة النسائية كمتغير وسيط عزز العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وأداء الشركة.

دراسة (2020). Sabuhari et al. بعنوان:

"The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction on Employee Performance".

"آثار مرونة الموارد البشرية، كفاءة الموظف، تكيف الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي على أداء الموظف".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آثار مرونة الموارد البشرية، كفاءات الموظفين، تكيف الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي على أداء الموظف، وتبحث الدراسة في التأثير غير المباشر بين مرونة الموارد البشرية، وأداء الموظف بوساطة التكيف مع الثقافة التنظيمية، وتأثير الكفاءة على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وكانت شركة PT pos في إندونيسيا واحدة من الشركات المملوكة للحكومة العاملة في مجال شحن البضائع والخدمات عينة بحثية، وتضمنت الدراسة (1780) موظفاً من الموظفين الدائمين في (24) فرعاً من مكاتب البريد كمواضيع بحثية، وتم تسليم ما مجموعه (126) استبانة مباشرة من قبل الباحثين، وبلغ عدد الصالح منها (105) استبانات.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مرونة الموارد البشرية وكفاءات الموظفين، والرضا الوظيفي لها تأثير كبير على أداء الموظف، ولكن لم يكن لتكيف الثقافة التنظيمية تأثير كبير على أداء الموظف، لذلك لم يكن تكيف الثقافة التنظيمية قادراً على التوسط في تأثير مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف، ومع ذلك فإن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً في تأثير كفاءات الموظف على أداء الموظف.

دراسة (Abo-Murad et al. (2019 بعنوان:

"Effect of the Organizational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration".**"تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في صناعة الفنادق: استكشاف نوعي".**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الحواجز الثقافية التنظيمية بأبعادها (معتقدات جوهرية جامدة، والافتراضات الخاطئة المتعلقة بالأزمة، وهيكل منظمي صارم، وثقافة إلقاء اللوم أو كبش الفداء، وثقافة التغيير) التي تؤثر على إدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة) في صناعة الفنادق الماليزية.

تمثلت وحدة التحليل في الفنادق الماليزية، وتم استخدام أخذ العينات الهادفة بناءً على استراتيجية أخذ عينات التباين القصوى لاختيار الفنادق والمشاركين، وتم التركيز على الفنادق الحاصلة على تصنيف (3) نجوم على الأقل من كوالالمبور وسيلانجو، وذلك لأن الفنادق ذات النجوم المنخفضة لن تتمكن من تقديم أي بيانات مفيدة، وتكون إطار أخذ العينات من (156) فندقاً من فئة ثلاثة، وأربعة، وخمسة نجوم، وتم اختيار (4) فنادق، كما تم اختيار (3) فئات من الأشخاص: مديري الفنادق، والموظفين، ومديري/ موظفي الأزمات، وبلغ عددهم (17) مشاركاً.

توصلت الدراسة إلى أن صناعة الفنادق الماليزية تفتقر إلى برنامج استباقي لإدارة الأزمات، كما تبين أن الحواجز الثقافية التنظيمية التي أثرت على ممارسات إدارة الأزمات كانت مترابطة، كما أشارت النتائج إلى أن تصنيف الفنادق المحلية مقابل الدولية أثرت على التزامها تجاه الأزمة، حيث كانت الفنادق ذات تصنيف النجوم الأعلى والمكانة الدولية أكثر التزاماً بإدارة الأزمات من الفنادق المحلية، وبينت النتائج أن الحواجز الثقافية التنظيمية لم تكن مقصورة على مرحلة أزمة معينة لكنها حدثت في جميع المراحل، فالافتراضات الخاطئة المتعلقة بالأزمة زاد من عدم الوعي بأهمية إدارة الأزمات، والهيكل المنظمي الصارم أثر على الاتصال طوال مراحل الأزمة.

3.2 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها ربطت بين ثلاثة متغيرات هي (مرونة الموارد البشرية، قدرات إدارة الأزمات، المناعة التنظيمية)، حيث إن الدراسات السابقة لم تربط بين المتغيرات الثلاث في دراسة واحدة فأغلب الدراسات ربطت بين كل متغيرين من متغيرات هذه الدراسة، كما أن هذه الدراسة تناولت إدارة الأزمات من حيث القدرات المتمثلة بأبعادها (

قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة) بينما الدراسات السابقة تناولت إدارة الأزمات من حيث الأساليب والمراحل. إضافة إلى ذلك، إن مجال تطبيق هذه الدراسة هي مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن وهي الدراسة الأولى في هذه المديريات التي تناولت هذه المتغيرات.

3. الإطار النظري:

مرونة الموارد البشرية:

1- مفهوم مرونة الموارد البشرية:

يشير المفهوم إلى اعتماد سلسلة من التغيرات للتكيف مع الظروف الجديدة، وتتطلب غالبية هذه التغيرات استثمارات في أنظمة إدارة الموارد البشرية لجعلها أكثر مرونة وإعطائها القدرة على التكيف مما أدى إلى تغيير وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى دور أكثر استراتيجية، مما يبرر الحاجة إلى أنظمة مرنة لإدارة الموارد البشرية (الخشالي والشاعر، 2020).

تشير المرونة إلى القدرة على التوجيه أو قابلية التعديل، حيث تم إنشاء المرونة من أجل التكيف والاستجابة للتغيير، وبالتالي فإن للمرونة خصائص تمكن المنظمات من تقليل إصابته، والبحث عن مكانة مواتية وناجحة في التكيف مع البيئة الخارجية، ويمكن تقليل الإصابات من خلال تغيير اتجاه العمليات التجارية (استراتيجية العمل، ونوع المنتج، وجودة المنتجات، وسير العمل، والهيكل البشري وما إلى ذلك)، ويختلف تعريف المرونة بسبب الصناعات المختلفة، ولكنه متفق مع التكامل الفعال والاستخدام المرن لمختلف الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمؤسسات والمنظمات المرنة تطبق سلسلة من تدابير الكفاءة والفعالية للضغوط البيئية الداخلية والخارجية المعتمدة (Qian et al. 2012).

2- أبعاد مرونة الموارد البشرية:

- مرونة السلوك:

"تشير مرونة السلوك إلى توافر مجموعة واسعة من السيناريوهات السلوكية بين العاملين بشكل كاف، ومن خلالها يمكن أن يتكيف العاملون مع متطلبات المواقف المختلفة (مرونة الموارد) مع الحفاظ على التشابه بين ردود الأفعال من قبل العاملين المختلفين، والمواقف المدركة المثيلة (مرونة التنسيق)، ويظهر العاملون مرونة السلوكيات عندما يقومون باتخاذ القرارات من أجل تلافي الأخطاء أو إدخال المزيد من التغييرات بسهولة في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة

اليومية التي يؤديونها، وكذلك في قبولهم للتغييرات بسهولة وتنفيذها في بيئة وممارسات العمل، بالإضافة إلى ذلك، فإذا كان العاملون قادرين على تطبيق هذه السيناريوهات السلوكية بشكل مناسب في ظل الظروف المختلفة، بدلاً من إتباع إجراءات التشغيل القياسية، فإنه يساعد المنظمة على التأقلم مع المواقف المتغيرة، والاستجابة لها، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية" (مرزوق والبردان، 2018).

كما تعكس المرونة السلوكية القدرة على إظهار مجموعة متنوعة من الأدوار السلوكية في ظل ظروف مختلفة، حيث تشير إلى المدى الذي يمتلك فيه العاملون مجموعة واسعة من الخطط السلوكية التي يمكن عرضها بشكل صحيح في مواقف مختلفة، وبسرعة تمكنهم من تكيف السلوك مع المتطلبات الخاصة بالمواقف المختلفة، وتتضح مرونة السلوك عندما يتقبل العاملون التغييرات وينفذونها حتى إذا كانوا غير متوقعين لتلك التغييرات. كما أن السلوكيات تصبح غير مرنة عندما يختار العاملون الذين طبقوا سلسلة من الإجراءات للتعامل مع المواقف المتكررة نفس التسلسل للتعامل مع المواقف الجديدة (حامد وآخرون، 2021).

- مرونة المهارات:

"إن مرونة مهارة الموارد البشرية هي مهارة الموظف من خلال امتلاكه عددا من الخيارات، والبدائل، التي من الممكن تطبيقها ونقلها بسرعة عبر موظفي المنظمة، الذين يمتلكون مهارات واسعة تمكنهم من أداء مختلف الأعمال الوظيفية بناءً على الطلب، وتشير المرونة في المهارة إلى السرعة وسهولة الحصول على المهارات، والقدرات الجديدة من قبل الموظفين" (طرابلسية وفيات، 2020).

تتميز المنظمات التي تتمتع بمرونة المهارات لدى الموظفين بالقدرة على توظيف تلك المهارات المرنة لإنتاج منتجات جديدة، ومختلفة عن المنتجات الموجودة حالياً، فمرونة المهارات توضح مجموعة المهارات المطلوبة من الموظف لإداء وظائفه، والقدرة على استخدام هذه المهارات الجديدة بسرعة؛ للمساعدة في أداء مجموعة واسعة من أنشطة العمل الجديدة بنجاح؛ لمساعدة المنظمة على توسيع منتجاتها المعروضة وإرضاء رغبات العملاء المتغيرة، كما أن مرونة المهارة تبين قدرة الموظف على تعلم وتطبيق مهارات جديدة، وإدارة تقديم المهارات وإظهار الحماس لتعلم مهارات جديدة من خلال النظر إلى الأحداث الجديدة كفرصة لتعلم شيء ما جديد (Almutairi & Alkshali, 2020).

3- مرونة الممارسات:

الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تطور استراتيجيات الموارد البشرية، ووضعها موضع التنفيذ، وموجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز الجدارة، والمهارة، والمعرفة بالموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتكمن مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية في قدرة الموظفين، والمنظمة لإجراء الممارسات الإدارية، التي تتمثل في التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتحليل الوظائف، والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بطريقة تتناسب مع قدرة، وحجم المنظمة، من أجل تحقيق الأفضلية للمؤسسة، وتحقيق ميزتها التنافسية (Abu-Nahel et al., 2020).

لقد بين (عبود وآخرون، 2020) "أن مرونة ممارسات الموارد البشرية قد تخلق قيمة داخل المنظمة بعدة طرق منها عندما أخضع حالة المنظمات للتغييرات يمكن للمنظمات تغيير ممارساتها بسرعة، ثانياً من المرجح أن تؤدي المرونة في ممارسات الموارد البشرية إلى سلوكيات مرنة بين العاملين".

- إدارة الأزمات:

- مفهوم إدارة الأزمات:

يحدد قاموس (WEBSTER) الأزمة بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة، تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرمجة من الألم، كرب أو خلل وظيفي" وإجمالاً يمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها: عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية، لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتخبين مسبقاً والمدربين تدريباً جيداً، الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (الظاهر، 2009، 4).

تعتبر إدارة الأزمات مدخلا إداريا متكاملًا يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل، وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور (Deterioration)، ويستطيع المديرون أن يقودوا نقطة التحول هذه في الاتجاه الإيجابي من خلال هذا المدخل (مدخل إدارة الأزمات)، وتعزيزه بالمدخل الفرعي في إدارة الأزمات وهو مدخل تخطيط الأزمات (أبو فارة، 2009، 60).

وفي المجال الإداري التنظيمي يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها اتباع "مجموعة من الإجراءات الاستباقية، التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية، فهي استجابات

استراتيجية، تدار بمجموعة من القدرات ذات الكفاءة العالية، والتدريب المناسب" (مداس وداسة، 2021).

-قدرات إدارة الأزمات:

تسعى المنظمات إلى الإستعداد الدائم لمواجهة الأزمة عبر تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمة، ومراجعة الإجراءات الوقائية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمة (الخفاجي، 2012).

كما يتطلب الحد من الكوارث في مختلف القطاعات وجود محور هام وهو بناء القدرات اللازمة لرصد وتقييم مخاطر الكوارث، حيث إن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وعلى الاستعداد والاستجابة والتعافي من أحداث الأزمات المحلية والقومية والدولية تتوقف على القدرات التنظيمية للمؤسسات من خلال القيادة، والثقافة التنظيمية، وتميز العلاقات العامة، وإدارة الأزمات، والتعلم التنظيمي (حسن، 2020).

ويجب توفير الإمكانيات المادية للاستعداد ومواجهة الأزمات، وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة والتعامل الفوري مع الأزمات عند وقوعها؛ لوقف اتساع بؤرة الأزمة، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة (عبد القادر، 2016).

-أبعاد قدرات إدارة الأزمات:

1. قدرات الذكاء:

هو "القدرة على تغيير العملية، ومعالجة، وتقدير المعلومات في السلوك الموجه نحو الهدف، ويشير إلى تمكن الأفراد من اتخاذ القرارات التنظيمية، ويقصد به امتلاك الشخص قدرة فهم المعرفة الخاصة بالعوامل التي تؤثر على المؤسسة، وامتلاكه للمعرفة العميقة عن العوامل الخاصة بالمستهلكين، والمتنافسين، والبيئة الاقتصادية، والعمليات التنظيمية صاحبة التأثير القوي على جودة القرارات الإدارية، ويتشكل الذكاء التنظيمي من الموارد، والقواعد بداخل المؤسسة ومعالجة المعلومات، التي تتأثر وتوجه من خلال الموارد، والقواعد الموجودة بالمؤسسة، وكيف أن المعلومات / المعرفة تتجمع، وتتشابك، وتعالج للتعامل مع الجوانب المختلفة معتمدة في ذلك على الواقع الفعلي وتغييرات الأفراد بداخل المؤسسة" (سالم ومحمد، 2017).

2- سرعة الاستجابة:

هي قدرة مختلف الأطراف داخل المنظمة على إدراك، وتعريف التغيرات البيئية التي تواجهها، واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها قبل حدوثها على أرض الواقع (بديع وآخرون، 2021). وهناك نوعان من الاستجابة: استجابة تشغيلية تؤثر على كفاءة العمليات الإنتاجية للمنظمة، والاستجابة الاستراتيجية التي تؤثر على محاور متعددة من العمليات، وتتطلب قرارات عليا لمواجهتها، وحلها، ورصد الأموال اللازمة للمواجهة؛ لأن هذه الاستراتيجية يمكن أن تعد خارطة مستقبل المنظمة، وتؤثر على الازدهار التنظيمي على المدى الطويل (الطائي ومحمد، 2017). ولن تكون الاستجابة التنظيمية نحو البيئة فعالة ما لم تكن ضمن استراتيجية المنشأة، وأولوياتها، وتحتاج المنظمات إلى توفر موارد مالية، ومعلوماتية، وبشرية كافية لإدراج الاستجابة التنظيمية كقيمة من قيم المنظمة، وكجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية، وعليه فإن الاستجابة التنظيمية نحو البيئة تضعف في حالة نقص، ومحدودية الموارد المالية، والبشرية، والمعلوماتية (أبو قاعود، وآخرون، 2014).

3- الاتصالات والمعلومات:

"يقصد باتصالات الأزمة جميع أنشطة وجهود الاتصال التي تجريها العلاقات العامة (أو أي جهة في المنظمة) عند وقوع أزمة ما، وتجرى اتصالات الأزمة في ظل ظروف غير عادية، وفي ظل أجواء سلبية، وتهدف اتصالات الأزمة بصورة أساسية إلى التقليل من مستوى السلبية التي تخلفها الأزمة، كما تهدف إلى المحافظة على سمعة حسنة للمنظمة في ظل آثار الأزمة، وانعكاساتها، وهذه الاتصالات يجب أن تتسم بتنسيق كامل مع فريق إدارة الأزمة، ومع الكادر الإعلامي للأزمة حتى تكون التصريحات والمواقف واضحة، وموحدة تجاه الأزمة" (أبو فارة، 2009، 246).

يعبر نظام معلومات إدارة الأزمات عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، وتقوم بجمع، وفرز، وتصنيف، وتشغيل، وتحليل، وحفظ البيانات، والمؤشرات، والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها وقت الحاجة وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالكَم، والنوع المناسب أيضاً، حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكد، وفي الوقت ذاته ضمان تدفع الكم المطلوب من المعلومات أولاً بأول عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها لترشيد، وتوجيه، وتعديل قراراته لتصبح أكثر فاعلية (الهدمي ومحمد، 2007، 143).

4. تعبئة الموارد:

هي عبارة عن تنظيم الاستخدام الفعال للإمكانيات، والموارد المتاحة للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة، ومواجهتها في جميع مراحلها مع الاستعداد للمواقف التي تظهر بشكل مفاجئ، والتخفيف من أثارها (لعرايجي وبو غازي، 2020).

"يتوقف حسن إدارة الأزمة على قدرة الإدارة في تعبئة كل ما يتوافر في المنظمة من موارد مادية لمواجهة الأزمة؛ فيجب على إدارة الأزمة حصر جميع الموارد المتوافرة، وتحديد مدى مرونتها، وتحديد المسارات التنظيمية لحركة هذه الموارد، وبالسّعة الممكنة" (الخشالي، 2015، 49).

5- ثقافة التعامل مع الأزمة:

تشير ثقافة المنظمة إلى مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة في شكل مشترك من القيم الأساسية، والمعتقدات داخل المنظمة، وتتيح ثقافة المنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية، والتكامل الداخلي لموارد المنظمة، وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، الذي يشمل على ممارسات إدارية، وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة (محمود، 2017).

فلكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة تميزها عن غيرها يتوقف عليها سلوكها الإيجابي والسلبي في مواجهة المواقف والأزمات، فالثقافة التنظيمية القوية والفعالة في مواجهة الأزمات تشمل قيما وعناصر إيجابية للتنبؤ بالأزمة والتخطيط لها ومنع حدوثها والاستفادة من دروسها عند وقوعها كما أنها تعمل على توقع الأزمة والعمل بقدر الإمكان لعلاج إنذاراتها في مهبها (حسن، 2010).

المناعة التنظيمية:

مع بداية كل عصر اقتصادي جديد تولد مفاهيم، ونظم إدارية جديدة تواكب تطورات العصر، وتتكيف مع متغيراته، ومن هذه النظم نظم المناعة التنظيمية (شيرواني، 2021).

تعرف المناعة التنظيمية على أنها مجموعة القوى التنظيمية التي يتم من خلالها قمع الأنشطة الخارجية التي تهدد عمل المنظمة، وذلك عبر خلق الأنشطة الموجهة مثل المبادرات، وتوصف المناعة التنظيمية أيضاً بأنها منظومة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء، ووظائف المنظمة بهدف حمايتها من التهديدات الخارجية، حيث يعمل الجهاز المناعي من خلال التعرف على العوامل المسببة للتهديد، وتحديدتها بالشكل الصحيح، ومن ثم العمل على القضاء عليها، وبذلك يتم تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية، أو يمكن الاستعانة بالمصادر الخارجية بالمنظمات العاملة في نفس القطاع الصناعي، أو عبر إجراء التحالفات الاستراتيجية، والشراكات

أو عن طريق شراء الاستشارة أو الخبرة أو التعلم، والتدريب للقضاء على التهديد، وبذلك يسمى هذا النوع من المناعة بالمناعة التنظيمية المكتسبة (الطائي والجنابي، 2016).
 "تشمل فوائد نظم المناعة التنظيمية الوقاية من أثار الأخطار الداخلية في المنظمة من خلال تعزيز المرونة، والتطلع لحلول جديدة، وإنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية، ومواجهة تهديداتها لتوفير التوازن داخل الشركة، ومنع القرارات المتسارعة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية للشركة، وتحفيز السلوك المطلوب من العاملين حتى في غياب المسؤولية القانونية، ومساعدة المديرين في التعرف المبكر على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر، والاحتياط، فضلاً عن تعزيز آليات الإبلاغ الذاتي" (اسماعيل، 2020).

4. منهجية الدراسة:

يبين منهج الدراسة الطرق، والإجراءات التي تم اتباعها لإكمال هذه الدراسة حيث تم بيان مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، ووحدة المعاينة، وطرائق جمع البيانات، وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها للوصول إلى النتائج.

1- نوع الدراسة:

"تعتبر هذه الدراسة إيضاحية من حيث الغرض لأنها تحاول الربط بين السبب والآخر، وتطبيقية من حيث الطبيعة، وهي دراسة غير مخططة لأنها جرت في البيئة الطبيعية لمديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن، بالإضافة إلى أنها دراسة مقطعية من حيث الأفق الزمني لأنها أجريت مرة واحدة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن" (النجار وآخرون، 2020، 55-56). كما تعتبر دراسة كمية من حيث الآلية والإجراءات Souders et al., (2019, 145).

2- الاستراتيجية المتبعة:

لقد تم الاعتماد على استراتيجية المعاينة بسبب عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

3- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من الفئة الإدارية العليا، والوسطى متمثلة في (المدرء، مساعد مدير المدرء، رؤساء المراكز والعيادات الصحية، ورؤساء الأقسام، والوحدات الإدارية) في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب، وتمثلة في (مديرية صحة معان، مديرية صحة العقبة، مديرية صحة الطفيلة، مديرية صحة الكرك، مديرية صحة لواء البتراء)، وبلغ عددهم (254) فرداً، علماً أنه

قد صدر قرار من وزير الصحة بتاريخ 2022/4/6 بإلغاء مسعى مساعد مدير في مديريات الصحة وبناءً عليه تكون أرقام مجتمع الدراسة المبينة في الجدول رقم (1).

4- عينة الدراسة:

إن عينة الدراسة الممثلة للمجتمع (254) هي (168) موظفاً (النجار، وآخرون، 2020، 108)، وقد اعتمد الباحثان أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث تم توزيع (190) استبانة احتياطاً لضمان تمثيل المجتمع.

وبين الجدول (1) توزيع المجتمع والعينة على مديريات الصحة.

الجدول 1: مجتمع وعينة الدراسة (مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن)				
مديريات الشؤون الصحية	المدراء ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية	رؤساء المراكز والعيادات الصحية	المجموع	حجم العينة من كل طبقة
مديرية صحة معان	20	37	57	43
مديرية صحة الكرك	22	64	86	64
مديرية صحة الطفيلة	19	22	41	31
مديرية صحة العقبة	20	24	44	33
مديرية صحة لواء البتراء	20	6	26	19
المجموع	101	153	254	190

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الأردنية www.moh.gov.jo

5- وحدة التحليل:

تكونت وحدة المعاينة والتحليل لهذه الدراسة من الفئة الإدارية العليا والوسطى في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

6- طرائق جمع البيانات: لقد تم استخدام مصدرين لجمع البيانات في هذه الدراسة هما:

1. المصادر الثانوية: هي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر الأولية مثل الكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، وتم توثيق المراجع المختلفة استناداً إلى نظام جمعية علماء النفس الأمريكية. (2020) American Psychological Association، والمعتمد في جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

2. المصادر الأولية: هي البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة بشكل مباشر، وذلك من خلال توزيع الاستبانة عليهم.

7- أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة التي تم تطويرها من الباحثين بما يتوافق مع طبيعة البحث، ومتغيراته، بحيث احتوت أداة الدراسة (الاستبانة) على الأجزاء التالية:-

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).
الجزء الثاني: المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية، التي تمثلت في (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات).
الجزء الثالث المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات وتمثلت في (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة).
الجزء الرابع المتغير المعدل: المناعة المنظمية.

8- الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة قام الباحثان باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences – SPSS كما يلي:
1. الإحصاء الوصفي: وذلك لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، التي تشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
 - النسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة.
 - الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة.
 - الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
 - الأهمية النسبية: يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات وفقاً للآتي. (منخفضة من 1- أقل من 2.34، متوسطة من 2.34- أقل من 3.67، مرتفعة من 3.67- 5).
2. الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات Cronbach Alpha للتعرف على مدى ثبات مقاييس الدراسة.
- اختبارات التوزيع الطبيعي (معاملات الالتواء، والتفرطح).
- مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس مدى التداخل بين فرعيات المتغير المستقل.
- معامل الانحدار الخطي المتعدد القياسي.
- معامل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي.

5. اختبار وتحليل الفرضيات

1.5 اختبارات النموذج

1.1.5 الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

1. ثبات المتغير الأول (مرونة الموارد البشرية): تم قياس الاتساق الداخلي لأبعاد مرونة الموارد البشرية كل على حدة، ومن ثم قياس الثبات لكل الأبعاد مجتمعة، وذلك حسب معادلة كرونباخ ألفا، وتتمتع فقرات الاستبانة بالاتساق الداخلي إذ بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.70) كحد أدنى.

جدول 2: ثبات أبعاد المحور الأول (مرونة الموارد البشرية) باستخدام معامل كرونباخ ألفا.		
البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
مرونة السلوك	6	.800
مرونة المهارات	6	.740
مرونة الممارسات	6	.750
مرونة الموارد البشرية	18	.860

يتبين من الجدول 2 أنَّ قيمة كرونباخ ألفا لأبعاد مرونة الموارد البشرية جاءت فوق (0.70). أما قيمة كرونباخ ألفا للمتغير الرئيس مرونة الموارد البشرية فقد بلغت (0.860) وهي أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي في أبعاد المتغير المستقل (النجار، وآخرون، 2020، 151).
2. ثبات المتغير الثاني (قدرات إدارة الأزمات): تم قياس الاتساق الداخلي لأبعاد قدرات إدارة الأزمات كل على حدة، ومن ثم قياس الثبات لأبعاد مجتمعة، ويبين الجدول 3 قيم كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير التابع (قدرات إدارة الأزمات).

جدول 3: ثبات أبعاد المتغير الثاني (قدرات إدارة الأزمات) باستخدام معامل كرونباخ ألفا.		
البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
قدرات الذكاء	6	.560
سرعة الاستجابة	6	.776
الاتصالات والمعلومات	6	.740
تعبئة الموارد	6	.821
ثقافة التعامل مع الأزمة	6	.808
قدرات إدارة الأزمات	30	.892

يتبين من الجدول 3 أن جميع قيم كرونباخ ألفا لأبعاد قدرات إدارة الأزمات جاءت فوق ((0.70). عدا واحدة وهي قدرات الذكاء التي بلغت (0.56) وهي قريبة جدا من (0.60) (Sekaran, 2003). أما قيمة كرونباخ ألفا للمتغير الرئيس (قدرات إدارة الأزمات) فقد بلغت (0.892) وهي أكبر من (0.70) وعليه نستطيع القول: إن المتغير حقق الاتساق الداخلي (النجار، وآخرون، 2020، 151).

3. ثبات المتغير الثالث (المناعة المنظمية): تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (المناعة المنظمية)، وبين الجدول 4 قيمة كرونباخ ألفا للمناعة المنظمية.

جدول 4: ثبات أبعاد المتغير الثالث (المناعة المنظمية) باستخدام معامل كرونباخ ألفا		
البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
المناعة المنظمية	15	.855

يتبين من الجدول 4 أن قيمة كرونباخ ألفا للمناعة المنظمية (.855) وتحقق الاتساق الداخلي كونها أكبر من (.70) (النجار، وآخرون، 2020، 151).

2.1.5 الارتباط الذاتي بين فرعيات المتغير المستقل

جدول 5: الارتباط الذاتي بين متغيرات المتغير المستقل			
المتغير	مرونة السلوك	مرونة المهارات	مرونة الممارسات
مرونة السلوك	1	.435**	.476**
مرونة المهارات		1	.459**
مرونة الممارسات			1

** معنوية عند مستوى 0.000

يتبين من الجدول رقم 5 أن الارتباط الذاتي بين فرعيات المتغير المستقل فد تراوحت بين (.476- .435) وجميعها أقل من (.80)، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين فرعيات المتغير المستقل (Sekaran&Bougie, 2010, 352)

3.1.5 المسموحية ومعامل تضخم التباين

جدول 6: المسموحية ومعامل تضخم التباين ^a Coefficients		
المتغير	المسموحية Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
مرونة السلوك	.712	1.404
مرونة المهارات	.701	1.427
مرونة الممارسات	.598	1.672
المناعة المنظمية	.689	1.433

a / المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

يتبين من الجدول رقم 6 أن قيم المسموحية للمتغيرات قد بلغت لمرونة السلوك (.712) ولمرونة المهارات (.701) ولمرونة الممارسات (.589) وللمناعة المنظمية (.689) وجميعها أكبر من (.1)، أما قيم معامل التضخم للمعاملات فقد بلغت بلغت لمرونة السلوك (1.404) ولمرونة المهارات

(1.427) ولمرونة الممارسات (1.672) وللمناعة المنظمة (1.433) وجميعها تقع ما بين (1- 10) وهذا يدل على عدم وجود الارتباط الذاتي (Sekaran&Bougie, 2010,353).

4.1.5 التوزيع الطبيعي

جدول 7: التوزيع الطبيعي		
المتغير	معامل الالتواء	التفرطح
مرونة الموارد البشرية	-0.163	0.095
قدرات إدارة الأزمات	0.014	0.478
المناعة المنظمة	-0.406	1.95

يتبين من الجدول رقم 7 أن قيم معامل الالتواء قد بلغت لمرونة الموارد البشرية (-0.163) ولقدرات إدارة الأزمات (0.014). وللمناعة المنظمة (-0.406) وجميعها تقع ما بين (0-1)، أما قيم التفرطح قد بلغت لمرونة الموارد البشرية (0.095) ولقدرات إدارة الأزمات (0.478). وللمناعة المنظمة (1.95) وجميعها أقل من 3 وهذا يدل أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي وصالحة للتحليل الاحصائي (Hair et al., 2014, 45).

2.5 وصف خصائص العينة

جدول 8: خصائص عينة الدراسة			
المقياس	الجنس	الفترة العمرية	الخبرة العملية
ذكر	122	أقل من 30 سنة	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
انثى	59	من 30 - أقل من 40 سنة	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة
	1	من 40 - أقل من 50 سنة	من 15 سنة - أقل من 20 سنة
	69	من 50 سنة فأكثر	من 20 سنة - أقل من 25 سنة
	102		من 25 سنة فأكثر
	7		مدير
	28		رئيس مركز
	67		رئيس قسم
	60		رئيس وحدة
	24		
	1		
	2		
	30		
	109		
	40		
المجموع	181		

نلاحظ من الجدول رقم 8 أن (67.4%) من عينة الدراسة من الذكور و (32.6%) من الإناث، كما تبين أن (56.4%) من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 50 سنة و (38.1%) تتراوح أعمارهم ما بين 30- أقل من 40 سنة، كما تبين أن (74.0%) من عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، و (15.5%) من عينة الدراسة من حملة الدبلوم، كما تبين أن (37.0%) من العينة تتراوح خبرتهم ما بين 10- أقل من 15 سنة و (33.1%) من العينة تتراوح خبرتهم ما بين 15- أقل من 20 سنة كما نلاحظ أن (60.2%) من العينة بمسمى رئيس قسم، و (22.1%) بمسمى رئيس وحدة.

3.5 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المختلفة			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية النسبية	
637420.	3.51621	متوسطة	مرونة السلوك
563022.	3.57716	متوسطة	مرونة المهارات
621724.	3.33481	متوسطة	مرونة الممارسات
485448.	3.47606	متوسطة	مرونة الموارد البشرية
730501.	3.24586	متوسطة	قدرات الذكاء
631853.	3.34788	متوسطة	سرعة الاستجابة
641433.	3.55396	متوسطة	الاتصالات والمعلومات
686977.	3.26556	متوسطة	تعبئة الموارد
641466.	3.50626	متوسطة	ثقافة التعامل مع الأزمة
524218.	3.38390	متوسطة	قدرات إدارة الأزمات
536998.	3.39929	متوسطة	المناعة/المنظمية

يشير الجدول رقم 9 أن المتوسط العام لمتغير مرونة الموارد البشرية (3.47606) يعكس مستوى متوسطاً من الموافقة، كما أن جميع متغيراته الفرعية (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) جاءت جميعها ذات أهمية نسبية متوسطة.

كما أن المتوسط العام لمتغير قدرات إدارة الأزمات (3.38390) ويعكس مستوى متوسطاً من الموافقة، كما أن جميع متغيراته الفرعية (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة) جاءت جميعها ذات أهمية نسبية متوسطة. وأخيراً جاءت الأهمية النسبية للمناعة للمنظمية (3.39929) بأهمية نسبية متوسطة.

4. اختبار الفرضيات:

(H₀₁): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة) في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن. لقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 10: نتائج اختبار صلاحية النموذج للتحليل وتحليل التباين للفرضية الرئيسة الأولى					
النموذج	ملخص النموذج		تحليل التباين ^b		
	R	R ²	درجة الحرية	F	Sig F
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة			
1.	.602 ^a	.363	3	33.556	.000 ^a

a-المتنبىء: مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات

b-المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

جدول 11/ معاملات للفرضية الأولى ^a Coefficient					
النموذج	المعامل غير المعياري Ustandardized Coefficient		المعامل المعياري Standardized Coefficient	T	Sig t
	B	الخطا المعياري			
1 الثابت	1.294	.231		5.597	.000
مرونة السلوك	.091	.058	.111	1.557	.121
مرونة المهارات	.141	.065	.151	2.153	.033
مرونة الممارسات	.380	.061	.450	6.257	.000

a المتغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

يتبين من الجدول رقم 10 ومن ملخص النموذج أنّ قيمة معامل الارتباط ($R = .602$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها وقدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة.

كما تبين أنّ قيمة معامل التحديد ($R^2 = .363$) وهذا يعني أنّ مرونة الموارد البشرية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (36.3%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة.

كما يتبين أيضا من الجدول ومن تحليل التباين أنّ قيمة ($F = 33.556$) وعند ثلاث درجات حرية، وبمستوى دلالة ($Sig = 000$)، وهي أقل من (0.05) ومعنوية، وهذا يثبت معنوية الانحدار. كما يتبين من الجدول رقم 11 أنّ قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لمرونة السلوك ($B = 0.091$) وبخطأ معياري (0.058)، كما بلغت قيمة ($\beta = 0.111$) وأنّ قيمة ($t = 1.557$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.121$) وهي أكبر من (0.05)، وغير دالة إحصائيا، وهذا يثبت عدم معنوية معامل مرونة السلوك.

كما يتبين أنّ معامل مرونة المهارات ($B = 0.141$) وبخطأ معياري (0.065)، كما بلغت قيمة ($\beta = 0.151$) وأنّ قيمة ($t = 2.153$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.033$) وهي أقل من (0.05) ودالة إحصائيا، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة المهارات.

كما يتبين أنّ معامل مرونة الممارسات ($B = 0.380$) وبخطأ معياري (0.061)، كما بلغت قيمة ($\beta = 0.450$) وأنّ قيمة ($t = 6.257$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.05) ودالة إحصائيا، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة الممارسات. وما سبق يثبت أن معاملين من معاملات مرونة الموارد البشرية هي معاملات معنوية.

واستنادا إلى ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، ومرونة المهارات، ومرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، والاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة) في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

H_02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة المنظمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي وكانت النتائج كما يلي:

جدول 12: ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية								
تحليل التباين ANOVA ^c			ملخص النموذج ^c Model Sammary					
			Change Statistics					
			إحصائيات التغير					
Sig.	F	df	Sig. F Chang	F Change	R ² Chang	R ²	R	النموذج
0.000 ^a	33.556	3	0.000	33.556	.363	.363	.602 ^a	1
0.000 ^b	79.739	4	0.000	139.512	.282	.644	.803 ^b	2

a-المتنبىء: مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات

b-المتنبىء: مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات، المناعة المنظمة

c-المنغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

جدول 13: المعاملات للفرضية الرئيسية الثانية ^a Coefficients					
Sig t	T	المعامل المعياري Standardized Coefficient	المعامل غير المعياري Untandardized Coefficient		النموذج
		Beta/ β	الخطا المعياري	B	
.000	5.597		.231	1.294	1 الثابت
.121	1.557	.111	.058	.091	مرونة السلوك
.033	2.153	.151	.065	.141	مرونة المهارات
.000	6.257	.450	.061	.380	مرونة الممارسات
.033	2.154		.189	.406	2 الثابت
.131	1.519	.081	.044	.067	مرونة السلوك
.615	.503	.027	.050	.025	مرونة المهارات
.001	3.334	.194	.049	.163	مرونة الممارسات
.000	11.812	.635	.053	.620	المناعة المنظمة

a-المنغير التابع: قدرات إدارة الأزمات

يتبين من الجدول رقم 12 وفي النموذج الأول من ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط (R = .602) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها وقدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعه، كما تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = .363$) وهذا يعني أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (36.3%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعه.

كما يتبين أيضا من الجدول وفي النموذج الأول من تحليل التباين أن قيمة ($F = 33.556$) وعند ثلاث درجات حرية، وبمستوى دلالة ($Sig = .000$)، وهي أقل من (0.05) ومعنوية، وهذا يثبت معنوية الانحدار في النموذج الأول.

ويتبين من الجدول رقم 12 وفي النموذج الثاني من ملخص النموذج أن التغير في معامل التحديد للمناعة المنظمة ($R^2 \text{ Change} = .282$)، كما يتبين أن قيمة ($F \text{ Change} = 139.312$) عند مستوى ثقة ($Sig = .000$) وهذا يؤكد معنوية التغير، ويعني أن المناعة المنظمة استطاعت أن تحسن ما قيمته (28.2%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة، ليرفع التفسير الكلي للنموذج إلى ($R^2 = .644$)، ويتبين أيضا أنه من تحليل التباين في النموذج الثاني أن قيمة ($F = 79.739$) وعند أربع درجات حرية ومستوى معنوية ($Sig = .000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار في النموذج الثاني. ويؤكد أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها والمرونة المنظمة معا قد فسرت ما نسبته (64.4%) من التباين في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

كما يتبين من الجدول رقم 13 في جدول المعاملات وفي النموذج الأول منه أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لمرونة السلوك ($B = .091$) وبخطأ معياري ($.058$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .111$) وأن قيمة ($t = 1.557$) عند مستوى معنوية ($Sig = .121$) وهي أكبر من ($.05$) وغير دالة إحصائيا، وهذا يثبت عدم معنوية معامل مرونة السلوك في النموذج الأول.

كما يتبين أن معامل مرونة المهارات ($B = .141$) وبخطأ معياري ($.065$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .151$) وأن قيمة ($t = 2.153$) عند مستوى معنوية ($Sig = .033$) وهي أقل من ($.05$) ودالة إحصائيا، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة المهارات في النموذج الأول.

كما يتبين أن معامل مرونة الممارسات ($B = .380$) وبخطأ معياري ($.061$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .450$) وأن قيمة ($t = 6.257$) عند مستوى معنوية ($Sig = .000$) وهي أقل من ($.05$) ودالة إحصائيا، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة الممارسات في النموذج الأول.

وما سبق يثبت أن معاملين من معاملات مرونة الموارد البشرية هي معاملات معنوية في النموذج الأول.

كما يتبين من الجدول رقم 13 في جدول المعاملات وفي النموذج الثاني منه أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لمرونة السلوك ($B = .067$) وبخطأ معياري ($.044$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .081$)

وأن قيمة ($t = 1.519$) عند مستوى معنوية ($Sig = .131$) وهي أكبر من ($.05$)، وغير دالة إحصائياً، وهذا يثبت عدم معنوية معامل مرونة السلوك في النموذج الثاني.

كما يتبين أن معامل مرونة المهارات ($B = .025$) وبخطأ معياري ($.050$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .027$) وأن قيمة ($t = .503$) عند مستوى معنوية ($Sig = .615$) وهي أكبر من ($.05$)، وغير دالة إحصائياً، وهذا يثبت عدم معنوية معامل مرونة المهارات في النموذج الثاني.

كما يتبين أن معامل مرونة الممارسات ($B = .163$) وبخطأ معياري ($.049$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .194$) وأن قيمة ($t = 3.334$) عند مستوى معنوية ($Sig = .001$) وهي أقل من ($.05$) ودالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل مرونة الممارسات في النموذج الثاني.

كما يتبين أن معامل المناعة المنظمة ($B = .620$) وبخطأ معياري ($.053$)، كما بلغت قيمة ($\beta = .635$) وأن قيمة ($t = 11.812$) عند مستوى معنوية ($Sig = .000$) وهي أقل من ($.05$) ودالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل المرونة المنظمة في النموذج الثاني.

وما سبق يثبت أن معاملين من معاملات النموذج الثاني هي معاملات معنوية.

واستناداً إلى ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة المنظمة في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، ومرونة المهارات، ومرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (قدرات الذكاء، وسرعة الاستجابة، والاتصالات والمعلومات، وتعبئة الموارد، وثقافة التعامل مع الأزمة) في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

مناقشة النتائج والتوصيات:

1. تبين من نتائج التحليل أن مستوى الأهمية النسبية لمرونة الموارد البشرية جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي (3.47606) كما أن جميع متغيراته الفرعية (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) جاءت جميعها ذات أهمية نسبية متوسطة.
2. تبين من نتائج التحليل أن مستوى الأهمية النسبية لقدرات إدارة الأزمات جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لقدرات إدارة الأزمات (3.38390)، كما أن جميع متغيراته الفرعية (قدرات الذكاء، سرعة الاستجابة، الاتصالات والمعلومات، تعبئة الموارد، ثقافة التعامل مع الأزمة) جاءت جميعها ذات أهمية نسبية متوسطة.
3. تبين من نتائج التحليل أن مستوى الأهمية النسبية للمناعة المنظمة جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.39929).
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بوترة ويوب (2022) التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، والمرونة السلوكية، ومرونة ممارسات الموارد البشرية) في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (سرعة قرار الاستجابة، والاتصالات، وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة.

كما تتفق النتائج مع دراسة (Almutairi and Alkshali (2020 التي أظهرت "وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسات) في فاعلية إدارة الأزمات (الاستجابة، والاتصال والمعلومات، وتعبئة الموارد) في شركات المقاولات الكويتية".

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناعة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارات، مرونة الممارسات) في قدرات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة يوسف (2021) التي أشارت إلى وجود أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) مجتمعة في إستراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية، والعلاجية) معاً في شركة أرامكو، كما تتفق النتائج مع دراسة فارس وآخرين (2018) التي أظهرت "أنه يوجد تأثير لمكونين من مكونات الحمض النووي في إدارة الأزمات وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة الباحثين حيث إن الحمض النووي هو أحد أبعاد المناعة المنظمة".

التوصيات:

1. ضرورة أن تعمل مديريات الشؤون الصحية على تعزيز مفهوم أبعاد قدرات إدارة الأزمات، وذلك من خلال استراتيجية عمل واضحة لجميع الموظفين ومحددة بجدول زمني حيث تخضع هذه الاستراتيجية للمراجعة الدورية للتأكد من تحقيق الأهداف المخطط لها.
2. زيادة اهتمام مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب بأبعاد مرونة الموارد البشرية من خلال إكساب الموظفين المهارات المستجدة في تخصصاتهم والاستفادة من خبرات الموارد البشرية النادرة ونقل المعارف بين الموظفين.
3. على مديريات الشؤون الصحية السعي لنشر ثقافة إدارة الأزمات، وذلك من خلال تبني قيم تنظيمية واضحة، وعقد ورشات ودورات تدريبية متخصصة بإدارة الأزمات لجميع الموظفين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية.
3. زيادة وعي مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب بأهمية مفهوم أبعاد المناعة المنظمة من خلال توفير قاعدة معلومات وتبني خطط واستراتيجيات عمل تعمل على تقليل آثار الأزمات عند حدوثها.

المراجع:

المراجع العربية:

- إسماعيل، عمار فتحي موسى (2020). دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 7(1)، 151-221، جامعة المنوفية.
- الأسمرى، عبد الرحمن علي فراج (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(3)، 102-125.

- بديع، بسمت محمد، الخولي، سيد محمود، وعبد الحميد، ماجدة محمد (2021). دور سلاسل التوريد الإلكترونية في تحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 0(4)، 173-190، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- بيداويد، إيتسام إسماعيل حنا (2019). مكونات استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معمل سمنت بادوش التوسيع. *تنمية الراقدين*، 38(123)، 89-104، جامعة الموصل، العراق.
- بوترعة، باتول، ويوب، آمال (2022). مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 13(1)، 460-479، جامعة عاشور زيان الجلفة.
- حامد، عادل إمام، خليل، حسن محمود علي، وعابد، إيهاب لطفي عبد العال (2021). توسط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 2(1)، 348-391.
- حسن، خليل ابراهيم عثمان (2010). بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 3(3)، 187-226، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.
- حسن، سعود محمد (2020). بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، 3(49)، 613-658.
- الخشالي، شاكر جار الله (2015). *موضوعات إدارية معاصرة*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخشالي، شاكر جارالله، والشاعر، سوسن عبد الله (2020). مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمة دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 16(3)، 561-587، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الخفاجي، حاكم جبوري علك، والصكري، حسين طرار محارب (2021). مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، 15(29)، 201-248، جامعة الكوفة.
- الخفاجي، عثمان ابراهيم أحمد (2012). فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية: دراسة فلسفية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(66)، 143-172.
- زيد، جمال درهم، ونجاد، أشرف أحمد (2017). التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية. *مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية*، 19(1)، 275-304.
- سالم، هانم أحمد أحمد، ومحمد، أميرة محمد بدر (2017). الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية كما يدركه المعلمون. *مجلة الإرشاد النفسي*، 0(52)، 1-122، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- شيرواني، عبد الرحمن زرا عبد الرحمن (2021). سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. *مجلة قه لاي زانست العلمية*، 6(4)، 606-634، الجامعة اللبنانية الفرنسية، العراق.

- الطائي، يوسف حليم، والجنابي، سجاد محمد عطية، والعلي، علي حميد هندي (2016). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية/ النجف الأشرف. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، (37)، 212-189، الجامعة الإسلامية.
- الطائي، يوسف حليم، ومحمد، أحمد عبد اللطيف (2017). الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي: دراسة ميدانية في ديوان المحافظة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14(2)، 181-160، جامعة الكوفة، العراق.
- طرابلسية، شيراز محمد عثير، وفياض، سامر (2020). تأثير مرونة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الطلابية من وجهة نظر الاطلاع: دراسة ميدانية على طلاب جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 42(5)، 554-537.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). *إدارة الأزمات*. عالم الكتب الحديث.
- عبد القادر، حسين (2016). واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة دراسة حالة: موظفي جامعة الاستقلال. *مجلة العلوم الإنسانية*، (5)، 5.
- عبود، رشا عباس، الطرقي، علاء حسين فاضل، قنديل، أحمد محمد رضا، والشمري، أحمد عبد الله (2020). تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الاصلية من خلال مرونة الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس كليات الاهلية في محافظة كربلاء. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية*، 12(1)، 318-289.
- الغالي، طاهر محسن منصور، ومزعل، أثير عبد الجبار (2021). تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي/رأس مال المهوبة متغيراً تفاعلياً. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة*، 14(29)، 25-1، جامعة البصرة، العراق.
- فارس، محمد جودت، السقا، منيب عبد الله، والفقعواي، هاني فؤاد (2018). أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على بلدية خانيونس. *مجلة جامعة الأزهر*، 20(8)، 383-351.
- أبو فارة، يوسف أحمد (2009). *إدارة الأزمات مدخل متكامل*. إثراء للنشر والتوزيع.
- أبو قاعود، فراس مسلم، المبيضين، باسم أحمد، والعمارة، أحمد (2014). أثر المسؤولية الاجتماعية على الاستجابة التنظيمية نحو البيئة: دراسة ميدانية على مستشفيات القطاع الخاص في مدينة عمان. *حوليات آداب عين شمس*، 42، 67-59.
- لعرايحي، إيمان، وبوغازي، فريدة (2020). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات – دراسة ميدانية في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة. *مجلة مجاميع المعرفة*، 06(01)، 255-240، المركز الجامعي علي كافي بتندوف.
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني (2020). تقرير حالة البلاد لعام 2020 محور التنمية المجتمعية. <https://www.esc.jo/documents/report-2020/18.pdf>
- محمد، محسن علوان (2018). تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية). *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 10(4)، 175-157، جامعة بابل، العراق.
- محمود، مها حسين ابراهيم (2017). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في قطاع التعليم. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 8(4)، 761-736، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.

- مداس، أحمد، وداسة، مصطفى (2021). إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي. *مجلة /التمكين الاجتماعي*, 03(01)، 278-289، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- مرزوق، عبد العزيز علي، والبردان، محمد فوزي أمين (2018). دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*, 5(4)، 261-296، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.
- الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الأردنية www.moh.gov.jo
- النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعبي، ماجد (2020). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط6)*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النقيرة، أحمد محمود محمد (2021). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, 2(2)، 231-275، جامعة دمياط.
- الهدمي، ماجد سلام، ومحمد، جاسم (2007). *مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول*. دار زهران للنشر والتوزيع.
- يوسف، ياسمين علاء الدين علي (2021). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات (دراسة حالة شركة أرامكو). *مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية*, 1، 25-71، جامعة كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية.

المراجع الأجنبية:

- Abo- Murad, Maisoon, AL-khrabshes, Abdullah, & Jamil, Rossilah (2019). Effect of the organizational culture on crisis management in hotel industry: A qualitative exploration. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(2), 1-18.
- Abu-Nahel, Zahi O, Alagha, Wafiq H, Al Shobaki, Mazen J, Abu- Naser, Samy S, & ElTalla, Suliman A. (2020). Human resource flexibility and its relationship to improving the quality of service. *International Journal of Academic Information Systems Research*, 4(8), 23-44.
- American Psychological Association (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American Psychological Association.
- Aimutairi, Meshal Rashed, & Alkshali, Shaker Jaralla (2020). The effect of human resource flexibility on crisis management effectiveness in kuwaiti contractig companies. *International Journaal of Scientific& Technology*, 9(9), 203-209.
- British Standard Institution, PAS 200:2011 Crisis management. Guidance and good practice, 2011.
- Garcia, Mercedes Ubeda, Cortes, Enrique Claver, Lajara, Bartolome Marco, & Saez, Patrocinio Zaragoza (2017). Human resource flexibility and performance in hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Emerald Insight*, 46(4), 1-40, <http://dx.doi.org/10.1108/PR-12-2015-0315>.
- Hair, Joseph F., Jr., Hult, G. Tomas M., Ringle, Christain M., & Sarstedt, Marko (2014). *A primer Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE

- Hamidovic, Haris (2012). An introduction to crisis management. *ISACA Journal*, (5). [https:// researchgate. Net/ publication/ 254864017](https://researchgate.Net/publication/254864017).
- Hui Xing, Tyse Adwoa Asantewaa Acquah (2021). Female leadership as a moderator on human resource flexibility affecting firm performance, *Journal of HumanResource Management*, 9(3), 49-101, doi: 10.11648/j.jhrm.20210903.16.
- Sabuhari, Rahmat, Sudiro, Achmad, Irawanto, Dodi W, & Rahayu, Mintarti (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, (10), 1777-1786.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thronhill, A. (2019). *Research methods for busines student* (8th ed.). Pearson.
- Sekaran, Uma (2003). *Research methods for busines: Askill building approach* (4th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). *Research methods for busines: Askill building approach*. (5th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Qian, Changna, Zhou, Wen, Chen, Liang, & Zhang, Wenbing (2012). The research of human resources flexibility. *Business, Econmics, and Financial Sci, Manag*, 134, 271-275.

أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية د. محمد ثلجي الشبلي*

تاريخ وصول البحث: 2023/10/10 م تاريخ قبول البحث: 2023/11/19 م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية، وتكوّن مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الإدارة العليا (مدير تربية، مدير مختص والإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام، مدراء المدارس)، والإدارة التنفيذية (أعضاء الأقسام) العاملين في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية البالغ عددهم (116)، وقد تم استخدام استراتيجية المسح حيث تصميم استبانة وتوزيعها على المجتمع ككل لتطبيق الدراسة وتم استرداد (97) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (83.6%)، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج، حيث كانت الدراسة إيضاحية سببية من حيث الغرض وكمية من حيث الإجراءات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

1. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية، والتعلم للواء الشونة الجنوبية، كما اتضح أن معاملات (اكتشاف المعرفة، تطبيق المعرفة) من أبعاد عمليات إدارة المعرفة معنوية، بينما معاملات (امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة) لم تكن معنوية.
 2. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاكتشاف المعرفة على التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية.
 3. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) امتلاك المعرفة على التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية.
 4. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مشاركة المعرفة على التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية.
 5. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تنطبق المعرفة على التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية.
- وأخيراً أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها إعادة النظر في الهيكل الإداري لمديريات التربية واستحداث قسم متخصص لمتابعة مستوى امتلاك وتطبيق المعرفة لتفعيل أثر أبعاد امتلاك المعرفة وتطبيق المعرفة في تعزيز التميز المؤسسي لمديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية، وتوفير إجراءات عمل ملائمة للموظفين ليتمكنوا من تطبيق المعرفة المكتسبة لديهم، وتوفير إجراءات عمل تساعد الموظفين على مشاركة المعرفة للموظفين في المديرية.

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة، اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، التميز المؤسسي، مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية.

* باحث.

The Impact of Knowledge Management Processes on Institutional Excellence in the Directorate of Education for the Southern Shuna District

ABSTRACT

The study aims to identify knowledge management processes and their impact on institutional excellence in the Directorate of Education for the Southern Shuna District.

The study population consists of employees working in the upper management (general manager, specialist manager), employees working in the middle management (heads of department, school principals), and employees working in the executive management (department members), where they worked the Directorate of Education for the Southern Shuna District by numbered (116). The survey strategy was used where a questionnaire was designed and distributed to the study population to implement the study, and retrieved (97) questionnaires valid for statistical analysis were retrieved by (83.6%).

The study used the descriptive analytical method to achieve the results, where the study was explanatory in terms of purpose, and quantitative in terms of mechanism and procedures, the study achieved the following results:

1. The study reveals a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for knowledge management operations in its dimensions (knowledge discovery, knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge application) on institutional excellence in the Directorate of Education of the Southern Shuna District, as it turned out that the transactions (knowledge discovery, knowledge application) of the dimensions of knowledge management processes are significant, while the transactions (knowledge acquisition, knowledge sharing) were not significant.
2. The study reveals a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) to discover knowledge on institutional excellence in the Directorate of Education of the Southern Shuna District.
3. The study reveals a statistically significant impact at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) possession of knowledge on institutional excellence in the Directorate of Education of the Southern Shuna District.
4. The study reveals a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) knowledge sharing on institutional excellence in the Directorate of Education of the Southern Shuna District.
5. The study reveals a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) applying knowledge to institutional excellence in the Directorate of Education of the Southern Shuna District.

Finally, the study recommends various recommendations, including reconsidering the administrative structure of the directorates of education and the necessity of creating a specialized department to follow up the level of possession and application of knowledge to activate the impact of the dimensions of knowledge ownership and the application of knowledge in enhancing the institutional excellence of the Directorate of Education of the Southern Shuna District and providing appropriate work procedures for employees to be able to apply the knowledge acquired by them, and providing work procedures that assist employees share knowledge with other employees in the directorate.

Keywords: Knowledge management processes, knowledge discovery, knowledge possession, knowledge sharing, knowledge application, institutional excellence, Directorate of Education for the Southern Shuna District.

مقدمة:

نتواجد اليوم في عصر الاقتصاد المعرفي المعتمد على الاستخدام الأمثل للبيانات والمعلومات والمعرفة وعملية دمجها في الإجراءات والأنشطة اليومية في المؤسسات، لذلك أصبح لدينا أصول غير ملموسة تنتج من ممارسات تعتمد على المعرفة بأشكالها ومصادرها المتعددة، وأصبح التنافس قائمًا بشكل أساسي بين المؤسسات على امتلاك معرفة واستراتيجية تسهل اتخاذ القرارات وإحداث التغيير الإيجابي المأمول (عبد الله وعبد الله، 2020).

يُعد التميز المؤسسي أسلوبًا إداريًا قابلاً للتطبيق في المؤسسات الحكومية والخاصة، فالتميز المؤسسي قابل للتطبيق في المؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء أكانت تقدم منتجات مادية أم تقدم خدمات متعددة، حيث إن معيار النجاح للمؤسسة لا يقتصر على الأداء فقط، وإنما يتخطى ذلك للابتداع والتميز لضمان البقاء والاستمرارية، لذلك أصبح واجباً على البشر الإبداع والابتكار الذي يتمثل بعدد من المستويات منها مستوى القيادة، ومستوى الفرد ومستوى تقديم الخدمات (عودة، 2022، 14).

تعد المعرفة من الأصول غير الملموسة الهامة للقيادة والمُشرفين الإداريين في مجال العمل لما لها من أثر هام في توجيه فرق العمل والزملاء لتحقيق الأهداف المنشودة وتلبية الخدمات المطلوبة للعملاء، والعمل على تنمية وتطوير الأفراد للوصول للغاية والهدف الأساسي المتمثل بالتميز المؤسسي (الكلس، 2020).

كما أكدت العديد من الدراسات أن تفعيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل المناسب والصحيح يؤدي إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية مثل زيادة الكفاءة والفعالية بالإجراءات ورفع مستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة وتحسين الأداء والقدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (كمال الدين وأبو زيد، 2019).

بالرغم من أن إدارة المعرفة تعد من المفاهيم والمصطلحات العلمية الحديثة في البيئة العربية إلا إنه حظي بالعديد من الأبحاث والدراسات الأكاديمية وذلك للسعي وراء التميز والجودة، وعليه فإن مديريات التربية والتعليم باعتبارها حلقة وصل بين الميدان التربوي (المدارس) ووزارة التربية والتعليم وبحكم طبيعة عملها فإنه من الأولى لها أن تسعى لتطبيق إدارة المعرفة بما تمتلكه من تقنيات وبنية تحتية تؤهلها لبناء أساس معرفي قادر على الاستفادة من التقنيات المتقدمة المتاحة والأفراد المتميزين القادرين على استثمار هذه التقنيات في اكتشاف وامتلاك معارف جديدة والعمل على نشرها وتطبيقها في مجال العمل الإداري وتضمينها في الخطط المستقبلية في الوزارة.

أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة أهميتها العلمية من خلال دراسة المتغيرات الرئيسية والفرعية وعملها على ربط عمليات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، بالإضافة لمحاولة سد الفجوة المعرفية ولاستكمال ما قدمته الدراسات السابقة من عرض ومناقشة وتحليل للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي كدراسة (الكلس، 2020) ودراسة (عبد الله وعبد الله، 2020).

واتضحت الأهمية العملية للدراسة من خلال تسليط الضوء على العناصر التي تساهم في تحسين التميز المؤسسي لمديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية والأثر الإيجابي على الخدمات التي يتلقاها كل من المدارس والمعلمين والطلبة والمراجعين من المجتمع المحلي وبما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم في اللواء والمجتمع ككل.

أهداف الدراسة:

- 1.3. التعرف إلى الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر العاملين في مركز المديرية ومديري المدارس ومديراتها.
- 2.3. التعرف إلى الأهمية النسبية للتميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر العاملين في مركز المديرية ومديري المدارس ومديراتها.
- 3.3. التعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) بأبعادها على التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية.

مشكلة الدراسة:

نظراً لتزايد أهمية المعرفة أصبح لزاماً على القيادات التربوية التركيز على كيفية إدارة المعارف المكتسبة بين موظفي المديرية من العاملين في مركز مديرية التربية والتعليم ومديري المدارس ومديراتها وعدم الاكتفاء بتجميعها، فالمعلومات والمعارف متوفرة بين أفراد المؤسسات التعليمية والتحدي للقيادات التربوية يتمثل في كيفية الإدارة الناجحة لهذه المعارف من عمليات اكتشاف لها والقدرة على امتلاكها وتخزينها بشكل يتلاءم مع القيمة الهامة لها وتبادلها مع أفراد المؤسسة التعليمية وتطبيقها بهدف تحسين أداء الموظفين والبيئة التعليمية.

كما يرى الباحث أن المؤسسات التعليمية معنية باكتشاف وتوليد المعرفة والعمل على تطبيقها ونشرها في كافة المجالات للتكامل مع رسالتها الهادفة إلى خدمة المجتمع ككل والمجتمع

العلمي على وجه الخصوص، ويرى الباحث أن الإدارة الواعية للمعرفة على صعيد المؤسسات التعليمية يساهم بشكل أساسي في تحقيق التميز المؤسسي المنشود الذي تسعى لامتلاكه الذي يساهم في تحقيق رؤية وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

نص الرؤية "مجتمع تربوي ريادي مُنتمٍ مشارك ملتزم بالقيم نهجه العلم والتميز وصولاً للعالمية". وقد اتضحت مشكلة الدراسة لدى الباحث من خلال الملاحظات التالية:

— التوصيات من بعض الدراسات مثل دراسة (الأثري، 2023) التي تناولت دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على جامعة الكويت" التي أوصت بدراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية الخاصة في الكويت، ودراسة (عودة، 2022) التي تناولت أثر إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

— التوصيات من بعض الأبحاث مثل دراسة هدلة وحساب (2022) التي أوصت بتعزيز عمليات إدارة المعرفة بالاعتماد على إنشاء وحدات إدارية مستقلة تعمل على بناء وتطبيق نموذج لإدارة المعرفة، ودراسة (Feng et al. (2022 التي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات لمتغيرات الدراسة كقدرات إدارة المعرفة وأبعادها المختلفة والأداء الابتكاري للمنظمات.

— الملاحظات التي أحسها الباحث من خلال عمله كرئيس قسم الامتحانات والاختبارات في مديرية التربية والتعليم في لواء الشونة الجنوبية وما تمثله إدارة المعرفة من فرصه تساهم في تحقيق التميز المؤسسي المنشود في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية.

— لاحظ الباحث قلة الدراسات التي تطرقت لإدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية على صعيد مديريات التربية على حد علم الباحث.

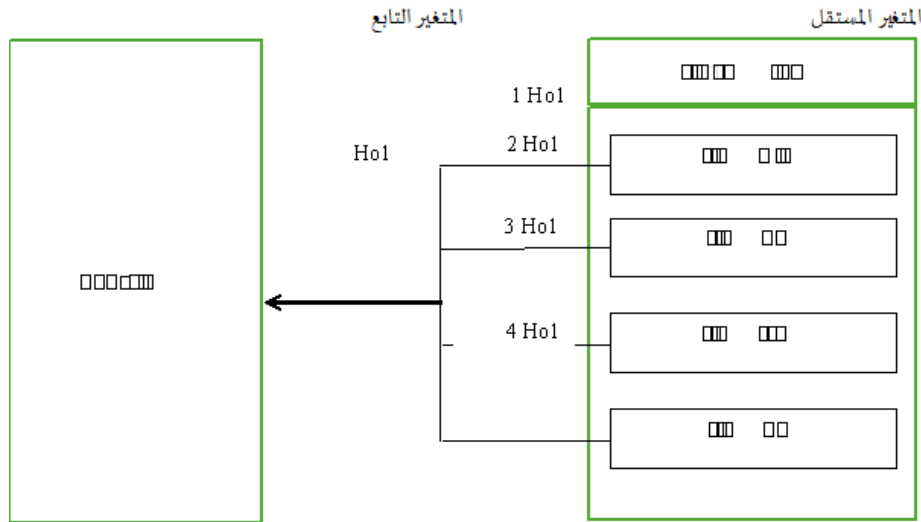
وبناء على ما سبق أجرى الباحث دراسة لبيان أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر العاملين في مركز المديرية ومديري المدارس ومديراتها.

أسئلة الدراسة:

- 1.5. ما الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر العاملين في مركز المديرية ومديري المدارس ومديراتها؟
 - 2.5. ما الأهمية النسبية للتميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر العاملين في مركز المديرية ومديري المدارس ومديراتها؟
 - 3.5. ما أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر العاملين في مركز المديرية ومديري المدارس ومديراتها؟
- فرضيات الدراسة:

فرضية الدراسة الرئيسية التالية:

- Ho1:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية"، وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- Ho1-1:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاكتشاف المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".
- Ho1-2:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لامتلاك المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".
- Ho1-3:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".
- Ho1-4:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".
- وبين الشكل 1 أنموذج الدراسة:
- شكل 1 أنموذج الدراسة:



(المتغير المستقل: الطاهر، 2015؛ Fernandez & Sabherwal، 2015)

المتغير التابع: (الكرخي، 2020)

الإطار النظري للدراسة:

1.7. مفهوم إدارة المعرفة:

المعرفة لغوياً هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذلك يقال عرفت الله دون علمته كما تُعرف المعرفة بأنها المعلومات أو الحقائق التي يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى الفلسفي فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع (العلي واخرون، 2006، 25).

تعرف المعرفة بأنها مجموعة حقائق يحصل عليها الشخص من خلال دراساته وطرق بحثيه علمية أو من خلال تجارب شخصية توصله للخبرة ومن ثم للحكمة حيث تتواجد على شكل تعريفات ونظريات ونماذج وقياسات (أحمد، 2023، 43)، كما عرفها Bergeron (2003، 10) بأنها "المعلومات التي يتم تنظيمها وتلخيصها لتعزيز الفهم والوعي لتطبيقها بنجاح".

يمكن تصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين هما الأكثر شيوعاً المعرفة الضمنية التي تسمى أيضاً "Know How" وتوجد داخل قلب وعقل الفرد التي تمكنه من حل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة، والمعرفة الصريحة التي يمكن نقلها بسهولة من شخص لآخر عن طريق الرسائل المكتوبة والشفهية (الطاهر، 2015، 70).

تعرف إدارة المعرفة ببساطة على أنها القيام بما هو مطلوب للحصول على أقصى استفادة من مصادر المعرفة (4, 2015, Fernandez & Sabherwal)، كما عرفها Bergeron (2003، 6) بأنها "القدرة على اختيار أفضل ممارسات المعرفة المتعلقة بالعمل وأرشفتها والوصول إليها للقدرة على اتخاذ القرارات من الموظفين والمديرين".

وعرفها العلي وآخرون (2006، 26) بأنها الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام للمعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.

1.1.7. عمليات إدارة المعرفة:

تحتوي إدارة المعرفة على عمليات مهمة تفيد المؤسسات في التخطيط والتنفيذ لاستراتيجياتها حيث تتمثل العمليات باكتشاف المعرفة وتجميعها ومشاركتها مع الأطراف الأخرى والقدرة على تطبيقها، لذلك ان نجاح المؤسسات يعتمد بشكل كبير على كيفية استخدام هذه العمليات في المؤسسة حيث ان وجود إدارة المعرفة هي الإدارة المسؤولة عن تخزين استخدام المعرفة من خلال تكنولوجيا الداعمة لها (الطاهر، 2015، 88).

1.1.1.7 اكتشاف المعرفة:

تعرف عملية اكتشاف المعرفة بأنها تطوير المعرفة الضمنية أو الصريحة الجديدة من خلال البيانات والمعلومات أو من خلال العمل على توليف "توليد" معرفة سابقة (Fernandez & Sabherwal, 2015, 59)، كما تُكتشف المعرفة الصريحة من خلال عملية فرعية تسمى التطابقية "Knowledge Combination" التي تعمل على تطور المعرفة الصريحة من خلال الاتصال والتعاون، وبالنسبة للمعرفة الضمنية فيتم اكتشافها من خلال عملية الاتصال الاجتماعي "Knowledge Socialization" التي تتم من خلال التفاعل من خلال الفعاليات والأنشطة المشتركة بين الأفراد وتساهم في إنشاء معرفة ضمنية جديدة لديهم (Davenport & Prusak, 2000).

ويمكن اكتشاف المعرفة في المؤسسات من خلال إجراء مقارنات مرجعية مع مؤسسات أخرى نجاحه في محاولة لسد الفجوة المعرفية وتحديد شكل وخصائص المعرفة المرغوبة، ويمكن

اكتشاف المعرفة أيضا من خلال تبادل المعرفة بين الموظفين في المؤسسة، الذي يعرف باسم التنشئة الاجتماعية (Bharadwaj et al., 2015).

2.1.1.7 امتلاك المعرفة:

تعرف عملية امتلاك المعرفة بأنها محاولة كسب المعرفة من مصادرها المتنوعة سواء أكانت معرفة صريحة أم ضمنية، حيث تقوم تكنولوجيا المعلومات بدور بارز في التقاط البيانات وفرزها ومعالجتها لبناء الميزة التنافسية للمؤسسات (بويكر وأحمد، 2021)، ويتم امتلاك كلٍّ من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال عمليتين فرعيتين هما التجسيد "Externalization" والتذويت "Internalization"، حيث تقوم عملية التجسيد على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتقوم عملية التذويت على تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية (Kevin, 2002).

3.1.1.7 مشاركة المعرفة:

تعرف عملية مشاركة المعرفة بأنها القدرة على إيصال المعرفة من المصدر حيث يتم تعلمها وتطبيقها من قبل المتلقي لها (تيش تيش وكورتل، 2022)، وتتم عملية مشاركة المعرفة من خلال اثنتين من العمليات الفرعية وهي التبادل "Exchange" التي يتم من خلالها تبادل العرف الصريحة، والعمليات الاجتماعية "Socialization" التي يتم من خلالها نقل المعرفة الضمنية (Zack, 2001).

4.1.1.7 تطبيق المعرفة:

تعرف بأنها عملية تجريب وتطبيق يتم من خلالها استخدام المعرفة داخل المؤسسة لأداء المهام ومبادرات العمل للمساهمة في الأداء المؤسسي للمؤسسة (بويكر وأحمد، 2021)، ويتم تطبيق المعرفة بالاعتماد على عمليتين فرعيتين هما التوجيه "Direction" وترتبط بمراكز الدعم والمساعدة في المؤسسة وهي وغالباً تخصص بتطبيق المعرفة الضمنية، والروتين "Routines" وترتبط بالسياسات التنظيمية وممارسات العمل والمعايير وغالباً تختص بتطبيق المعرفة الصريحة (Buckman, 2004).

2.1.7 مجالات إدارة المعرفة:

أوضح الظاهر (2009، 96-97) عدداً من مجالات إدارة المعرفة كتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز اكتشاف المعرفة لدى الأفراد، وتحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ العمل وتنظيم المهام، وإنشاء النشاطات والاستراتيجيات اللازمة لأداء المهام

المعتمدة على المعرفة، وحماية المعرفة التنافسية التي لدى المؤسسة ومراقبة آلية استخدامها للتأكد بأنه يتم استخدامها بأفضل الطرق الممكنة، وتعديل آلية أداء المهام للاستفادة من المعرفة بشكل أكثر فعالية واغتنام الفرص لتقليل الفجوة المعرفية بين أعضاء المؤسسة.

2.7. التميز المؤسسي:

تعد المؤسسات المتميزة وذات الجودة المرتفعة في مجال تقديم الخدمات الحكومية هي الساعية لتبني استراتيجية تميز مؤسسي بشكل جيد، حيث إن التميز المؤسسي يحتوي على مزايا وعوامل تميزها عن نظيراتها في القطاع الخدمي وتساعد على تحقيق الأداء العالي المأمول لتحقيق النجاح.

يشير مفهوم التميز على مستوى الفرد كما يعرفها ميريال "Mirabile" بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز كما يشير مفهوم التميز على مستوى المنظمة كما حدده علي السلمي بالإدارة الحديثة إلى بُعدين هما غاية الإدارة الحقيقة أن تسعى إلى تحقيق نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها من خلال منطق التعلم "Learning" والبعد الثاني يتمثل بكل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يتسم بالجودة الكاملة التي تنفذ الأعمال تنفيذًا تامًا وصحيحًا من المرة الأولى (ابو النصر، 2008، 75-76).

1.2.7 أنواع التميز المؤسسي:

يقسم التميز المؤسسي إلى ثلاثة أنواع رئيسية (الدغمي، 2019، 38 - 40):

- التميز القيادي: الذي يمثل قدرة القيادة في المؤسسات على تحديد الاتجاهات المستقبلية وتشجيع التجديد والابتكار لتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة.
- التميز الخدماتي: الذي يمثل قدرة المؤسسة على تقديم خدمات إيجابية تعزز ولاء العملاء وتحقيق الأهداف المنشودة.
- التميز البشري: الذي يمثل مجموعات السلوكيات والقدرات المعرفية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة لأداء أعمالهم بما يساهم في تحقيق المؤسسة.

2.2.7 أهمية التميز المؤسسي:

تكمن أهمية التميز المؤسسي للمؤسسات بما يلي (Aljamal, 2018):

1. تحتاج المؤسسات وسائل تمكنها من تحديد العقبات التي تواجهها في بيئة العمل.

2. تحتاج المؤسسات وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الإدارية الهامة.
3. تحتاج المؤسسات لتطوير الأفراد بشكل مستمر لكي يتمكنوا من أداء المهام وتحقيق الإبداع والتميز.
4. تحتاج المؤسسات لتوفر المهارات اللازمة لصانع القرار على المستوى الفردي والجماعي لأهميته في تحقيق الإبداع والتميز.

3.2.7 متطلبات التميز المؤسسي:

من متطلبات التميز في الأداء المؤسسي حب العمل والتفوق فيه واتباع نماذج القادة الإداريين الناجحين على مستوى الأفراد إضافة إلى إشاعة مناخ الصدق والإخلاص في العمل وتحويل الأخطاء إلى دروس وعبر وتسخير العقبات كسبيل للارتقاء بالأداء الإداري والوصول إلى التميز المؤسسي كما أن التواصل الناجح بين الأفراد والإدارة يساهم في خلق بيئة عمل محفزة للابتكار والإبداع مما يساهم بالوصول إلى تميز واقعي على صعيد المؤسسة ككل ومما لا شك فيه أن الرغبة في التعلم الدائم وتواصل تحقيق النجاح على مستوى المؤسسة يساهم في تحقيق التعلم المؤسسي والغاية المنشودة (الكرخي، 2020، 39).

4.2.7 مبادئ التميز المؤسسي في الإدارات الحكومية:

تسعى الإدارات المتميزة لتحقيق الاحتياجات الحالية لأداء مهامها وما تفرضه عليها التوقعات المستقبلية لجميع المراجعين وأصحاب المصلحة بالإدارة، وينبثق عدد من المبادئ اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في الإدارات الحكومية كالعمل من أجل تحقيق النتائج، والتركيز على العملاء، والقيادة والثبات على الأهداف، والأخذ بأسلوب الإدارة عن طريق العمليات والحقائق، وتنمية العاملين وإشراكهم، والتعلم والابتكار والتحسين المستمر، وتطوير الشراكة مع المجتمع المحلي والعمل على تنمية المسؤولية الاجتماعية (الكرخي، 2020، 86-87).

5.2.7 التميز في المؤسسات التربوية:

يمثل التميز المؤسسي للمؤسسة التعليمية قدرة المؤسسة التعليمية على تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمة والمتمثل بالمجتمع ودرجة رضاه عن الأداء، لذلك يتم تقييم درجة أداء المؤسسة بمقدرتها على تحقيق أهداف البرامج التعليمية والأنشطة الخدمائية للمجتمع للوصول للتميز المؤسسي (مهدي وآخرون، 2022).

1. الدراسات السابقة:

1.8. الدراسات في البيئة العربية:

-دراسة هدلة وحساب (2022) التي هدفت إلى دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي بمديرية الوحدة الولائية للبريد في ولاية المسيلة – الجزائر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وتم تقييم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (40) موظفا لغرض جمع البيانات، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وإيجاد النتائج.

أظهرت الدراسة عددًا من النتائج الهامة منها إنه يوجد علاقة إيجابية قوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للموظفين وعليه كلما تم تطبيق بشكل أفضل وعملي لعمليات إدارة المعرفة كان الأداء الوظيفي أفضل، كما أوصت الدراسة على تعزيز عمليات إدارة المعرفة من خلال إنشاء وحدات إدارية مستقلة تعمل على بناء وتطبيق نموذج لإدارة المعرفة يتكامل مع طبيعة العمل.

-دراسة وهيبة وعاشور (2022) هدفت الدراسة إلى إيضاح دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشكل مستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في أداة الوصف وأداة التحليل لأجل شرح المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة وفيما يتعلق بالجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي لأجل تحليل النتائج وتغيرها.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة موضع الدراسة وأن تطبيق إدارة المعرفة بشكل صحيح يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة، كما أوصت الدراسة في تطبيق إدارة المعرفة بشكل صحيح مع التركيز على عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف، امتلاك، مشاركة، تطبيق)، أيضا تطبيق المعارف المنتجة في المنتجات وعدم الاكتفاء بامتلاكها، وعكس أثر المعرفة على الإبداع والجودة في المنتج.

-دراسة منصوري وقشقري (2022) التي هدفت للتعرف على أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في مركز تقنية المعلومات في جامعة جدة.

كما تم اعتماد خمس عمليات لإدارة المعرفة لهذه الدراسة (تشخيص، توليد، تخزين، نشر، تطبيق) التي مثلت المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل وتم قياس الأداء المؤسسي كمتغير تابع (رضا العاملين، التعلم والنمو، كفاءة العمليات الداخلية)، وتم اعتماد المنهج الوظيفي التحليلي

حيث تم إجراء الدراسة على (45) موظفا وموظفه وتم تصميم استبانة ووزعت على مجتمع الدراسة وكانت الاستجابة 80%.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي تعزى لاختلاف الجنس وطبيعة العمل، كما أوصت الدراسة بزيادة دعم المعرفة والتقنية بين المنتسبين للمركز وتطوير التكنولوجيا المستخدمة لتحسين عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها.

-دراسة عبد الله وعبد الله (2020) هدفت الدراسة إلى بيان أثر المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الدولية الكويتية حيث درست أثر إدارة المعرفة البشرية الوظيفية وإدارة المعرفة التنظيمية وإدارة معرفة العملاء كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي كمتغير تابع. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة دراسة عشوائية بلغ حجمها (220) باستخدام أداة الدراسة المتمثلة باستبانة تتضمن المتغيرات المستقلة التابعة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة لها أثر ايجابي في تحقيق التميز المؤسسي للشركات الكويتية الدولية، كما أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة لنشر ثقافة إدارة المعرفة ضمن كافة المستويات ووضع خطة استراتيجية كاملة لإدارة المعرفة تتضمن تحديد الأهداف والخطط التنفيذية والإجرائية التي من شأنها تعزيز التميز المؤسسي للشركات.

-دراسة الثقافي (2019) التي هدفت إلى بيان مدى تطبيق إدارة المعرفة في إدارة التعليم بالطائف وعلاقته في التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، كما تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بشكله المسحي، وتم اختيار العينة على أساس العينة العشوائية الطبقية من القيادات والمستويات الوسطى والتنفيذية وعددهم (344) وعينه مسحية للقيادات العليا وعددهم (49).

تم تصميم استبانة لجمع البيانات وذلك بعد إخضاعها لفحصي الصدق والثبات، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تبادلية بين التميز المؤسسي ومدى تطبيق إدارة المعرفة وذلك بالاعتماد على ما تقوم به إدارة المعرفة من تطور في العمليات دون وجود عوائق تمنع الوصول للتميز المؤسسي المأمول.

أوصت الدراسة ببحث العاملين في إدارة التعليم بالطائف على تطوير تطبيقهم لعمليات إدارة المعرفة من حيث مشاركة المعرفة مع الجهات الاجتماعية، كما أوصت بتوفير الآليات والوسائل المتنوعة لإتاحة الفرص للعاملين على اكتساب معارف جديدة لتحقيق التميز المؤسسي المأمول.

-دراسة كمال الدين وأبو زيد (2019) التي هدفت إلى إيضاح درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية وتأثيرها على التميز بالأداء المؤسسي. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم أداة الدراسة المتمثلة باستبانة لقياس متغيرات الدراسة وتم جمع البيانات الأولية من عينة أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (168) محاضرا.

توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة متوسطة وهناك علاقة ارتباط قوية إيجابية بين إدارة المعرفة ورضا العاملين والتعليم المؤسسي وكذلك كفاءة العمليات الداخلية، كما أوصت الدراسة بأهمية التوعية حول مفهوم إدارة المعرفة ودعم عمليات إدارة المعرفة وتوفير المستلزمات لتطبيقها وتفعيلها.

2.8. الدراسات في البيئة الاجنبية

-دراسة Maline et al. (in press) هدفت الدراسة لتحليل مستويات تطبيق إدارة المعرفة بين المنظمات الأوروبية من خلال نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM) وإجراء مقارنة للنتائج المتقابلة، كما تسعى للتنبؤ بأثر مراحل عمليات إدارة المعرفة وأثرها بالنتائج التنظيمية.

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم أداة الدراسة المتمثلة باستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما تكونت عينة الدراسة من (113) منظمة إسبانية تتميز بنوع من الاعتراف بالتميز الذي تمنحه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM).

توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تستخدم نموذج الإدارة المقترح من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM) تؤدي مراحل عمليات إدارة المعرفة بكفاءة، بالإضافة لذلك فإن أوجه التآزر الناتجة عن التنفيذ المتزامن لنموذج (EFQM) وعمليات إدارة المعرفة تساهم في تحسين النتائج للمنظمات، كما تم إثبات القدرة على التنبؤ بأثر مراحل عمليات إدارة المعرفة على توقع النتائج التي ستتمكن المنظمة من تحقيقها فيما يتعلق بالعملاء والأفراد والمجتمع وعوامل العمل الرئيسية.

وأخيرا، تقدم هذه الدراسة أدلة تجريبية على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM) وعمليات إدارة المعرفة والنتائج المتقابلة

للشركات، كما تحدد الدراسة التنبؤ لعنصر خارج العينة كعنصر أساسي في تقييم النموذج من خلال استخدام (PLS-SEM) وكوسيلة لتقييم أهميته العملية، لأنه يسمح لنا بالتنبؤ بالنتائج. كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية لتوسيع العينة المشار إليها في هذه الدراسة لتشمل المنظمات التي لا تستخدم نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز EFQM ليكون بمثابة مرجع لمقارنة تأثير هذا النموذج على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والنتائج المتناظرة مع المنظمات التي لا تستخدم نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM).

-دراسة (Feng et al. (2022 التي هدفت إلى دراسة أثر أبعاد قدرات إدارة المعرفة (قدرة استيعاب المعرفة، قدرة نقل المعرفة، قدرة تطبيق المعرفة) على الأداء الابتكاري وكذلك فحص تأثير البيئة الديناميكية كمتغير معدل على العلاقة.

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم أداة الدراسة المتمثلة باستبانة لقياس متغيرات الدراسة وتم جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المتمثلة بمؤسسات صينية عددها (253) مؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن أبعاد قدرات إدارة المعرفة جميعها لها تأثير إيجابي بدرجات مختلفة على الأداء الابتكاري في المؤسسات الصينية، علاوة على ذلك، تم التوصل لوجود أثر للبيئة الديناميكية كمتغير معدل على أثر أبعاد قدرات إدارة المعرفة (قدرة استيعاب المعرفة، قدرة نقل المعرفة، قدرة تطبيق المعرفة) على الأداء الابتكاري بالمؤسسات الصينية، كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات لمتغيرات الدراسة المتمثلة بقدرات إدارة المعرفة وأبعادها المختلفة والأداء الابتكاري للمنظمات بالإضافة للبيئة الديناميكية، والعمل على تقديم التوجيه العلمي المتمثل بتعزيز مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات الصينية لتعزيز الأداء الابتكاري بفعالية وكفاءة.

-دراسة (Magd et al. (2021 هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة المعرفة والابتكار في منظمات الأعمال وتطوير إطار عمل مبني على العلاقة لتحقيق التميز المنظمي في مجال الخدمات الصناعية.

اعتمدت هذه الدراسة على دراسات سابقة كبيانات ثانوية لجمع البيانات عن (TQM) وإدارة المعرفة والابتكار والعلاقة ما بينهما، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كما تم تصميم استبانة وتوزيعها على العينة المختارة من المنظمات الخاضعة للدراسة.

توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين (TQM)، وإدارة المعرفة، الابتكار حيث وجود العلاقة الإيجابية التبادلية والتكاملية بين إدارة المعرفة و(TQM) تؤدي إلى الابتكار التام. أخيراً تقترح الدراسة إطاراً مفاهيمياً يعتمد على متغيرات الدراسة المتمثلة في (TQM، إدارة المعرفة، الابتكار) وذلك للسماح للمنظمات الوصول إلى التميز المنظمي المرغوب. دراسة (Namadarian et al. (2020 التي هدفت لمحاولة التحقق في دور إدارة المعرفة في الشركات التجارية.

لتحقيق هذه الغاية اطلعت الدراسة على الدراسات السابقة والمكونات الأخرى ذات الصلة التي تم استخراجها لوضع تصور لإدارة المعرفة والأداء المنظمي والعلاقة بينهما. لتقييم النموذج المقترح، تم تصميم استبانة وزعت على (200) شخص من خمس شركات مختارة من خلال عينه عشوائية طبقية المتماثلة. أظهرت الدراسة وجود أثر مباشر لأبعاد إدارة المعرفة على الأداء المنظمي، بالإضافة لوجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وأبعاد الأداء المنظمي (الأداء المالي، جودة الخدمات، أداء الأفراد، الابتكار، مستويات رضا العملاء).

أوصت الدراسة بضرورة تضمين إدارة المعرفة ووضعها في عين الاعتبار عند وضع الخطط والأداة مع التركيز على الأهداف الاستراتيجية والعمل بناء على عمليات الأعمال، كما أوصت الدراسة بضرورة تأهيل الموارد البشرية المتوفرة في الشركات ليتم الاستفادة من المعرفة المتاحة بالشكل الأمثل أيضاً العمل على تضمين التكنولوجيات الحديثة مثل مستودعات البيانات (Data Warehouses) والعمل على زيادة القدرة على الوصول لتكنولوجيا المعلومات وتناقل المعلومات والبيانات على مستوى المنظمة ككل وذلك ليتم الاستفادة منها بالشكل الأمثل.

3.8. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

اتضح للباحث من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة أن غالبية الدراسات قد تناولت عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) التي مثلت المتغير المستقل وأثرها على التميز المؤسسي الذي مثل المتغير التابع مع ملاحظة ندرة هذه الدراسات التي تناولت هذا المتغير، والتوصيات الواردة من عدد من الدراسات كهدلة وحساب (2022) ودراسة (Feng et al. (2022 لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول إدارة الأداء بأبعادها المختلفة، كما لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات على قطاع التعليم في

مديريات التربية والتعليم ومن خلال مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في مديرية التربية والتعليم في لواء الشونة الجنوبية (مركز المديرية) ومديري ومديرات المدارس الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المديرية ولديهم القدرة على تحديد مستويات تطبيق إدارة المعرفة ودرجة التميز المؤسسي للخدمات التربوية في المديرية، وعليه يعتقد الباحث بأنه قد تناول متغيرات دراسة ومجتمع لم يتم تداوله بشكل كبير وذلك في محاولة لسد فجوة بحثية لمتغير تابع في مجتمع ومنطقة بحثية جديدة لم يتم إجراء هذا النوع من الدراسات بها سابقا على حد علم الباحث.

9. منهجية الدراسة: أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

1.9. نوع وطبيعة الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض وذلك لكونها تربط بين السبب (المتغير المستقل) والأثر (المتغير التابع)، كما أنها من الدراسات التطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة (النجار وآخرون، 2024، 55-53، Sekarn & Bougie)، وتعتبر من الدراسات الكمية من حيث الآلية والإجراءات (Saunders .et al, 2007, 145).

2.9. الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة:

اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على استراتيجية المسح حيث تم أخذ المجتمع ككل لتطبيق الدراسة نظرا لصغر حجم المجتمع وقدرة الباحث الحصول على البيانات الأولية لكونه يعمل في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية موضع إجراء الدراسة.

3.9. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الإدارة العليا (مدير تربية، مدير مختص) والإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام، مدراء المدارس)، والإدارة التنفيذية (أعضاء الأقسام) العاملين في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية البالغ عددهم (116)، حيث قام الباحث بتوزيع (116) استبانة لمجتمع الدراسة ككل حيث تم استرداد (97) استبانة بنسبة (83.6%) تم التأكد من خلوها من البيانات التالفة والمشاهدات المتطرفة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وصالحة للتحليل الإحصائي وممثلة لمجتمع الدراسة استناداً إلى النجار وآخرين (2024، 109).

4.9. وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل من الطبقة الإشرافية للوظائف الإدارية (العليا، الوسطى) بالإضافة للتنفيذية (أعضاء الأقسام) في المديرية، وذلك لكونهم على علم ودراية بواقع تطبيق عمليات

إدارة المعرفة وما تمتلكه المديرية من درجات التميز المؤسسي على صعيد الخدمات التعليمية المقدمة.

5.9. طرائق جمع البيانات:

1.5.9. المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية بالأبحاث والكتب العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة كما تم توثيق هذه البيانات بالاعتماد على نظام جمعية علماء النفس الأمريكية (American Psychological Association [APA], 2020).

2.5.9. المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، التي طورها الباحث بهدف جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وذلك لقياس عمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل)، والتميز المؤسسي (المتغير التابع).

3.5.9. صدق وثبات أداة الدراسة:

1.3.5.9. صدق أداة الدراسة: تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي خبرة في مجال الدراسة بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والعاملين في وزارة التربية والتعليم من ذوي الخبرة في مجال الدراسة من حملة درجة الدكتوراه حيث بلغ عدد المحكمين (15) محكماً، وتم أخذ الملاحظات الواردة منهم بعين الاعتبار.

كما تم توزيع عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً من العاملين في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية للتأكد من صدق وثبات الدراسة.

2.3.5.9. ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها من خلال اختبار كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، حيث يبين الاختبار درجة الاتساق الداخلي لدرجة موافقة عينة الدراسة للفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، يوضح الجدول (1) درجة الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المختلفة.

جدول 1: قيم معامل الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المختلفة		
المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
عمليات إدارة المعرفة	20	0.953
اكتشاف المعرفة	5	0.916
امتلاك المعرفة	5	0.882
مشاركة المعرفة	5	0.823
تطبيق المعرفة	5	0.931

0.951	10	التميز المؤسسي

يتبين من خلال نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ الفا) ضمن جدول رقم (1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغيرات الفرعية لعمليات إدارة المعرفة تتراوح بين -0.823 – 0.931 ، ولعمليات إدارة المعرفة بشكل عام 0.953 ، ولتغير التميز المؤسسي 0.951 ، ونلاحظ أن جميع القيم المذكورة أكبر من 0.70 مما يؤكد ثبات واتساق أداة الدراسة (النجار وآخرون، 2024، 153؛ Sekaran & Bougie, 2010, 18).

3.3.5.9. اختبارات ملائمة النموذج:

تم التأكد ملائمة النموذج من خلال الاختبارات التالية:

- اختبار الارتباط الخطي: تم إجراء اختبار (Multicollinearity) للتعرف على الدرجة التي يُشرح بها أحد المتغيرات المستقلة بواسطة متغير مستقل آخر، ويبين الجدول رقم (2) نتائج الاختبار:

جدول 2: نتائج اختبار معامل التباين (VIF) و (Tolerance)		
المتغير	معامل تضخم البيانات (VIF)	Tolerance
اكتشاف المعرفة	2.934	.324
امتلاك المعرفة	2.846	.351
مشاركة المعرفة	2.600	.385
تطبيق المعرفة	2.919	.343

يوضح الجدول رقم الجدول (2) أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أكبر من 1 و أقل من 10 وأن جميع قيم (Tolerance) أكبر من 0.1 مما يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة (Sekaran & Bougie, 2010, 351).

- اختبارات التوزيع الطبيعي معامل الالتواء، ويبين الجدول رقم (3) نتائج الاختبار:

جدول 3: اختبارات التوزيع الطبيعي معامل الالتواء		
المتغير	عمليات إدارة المعرفة	التميز المؤسسي
معامل الالتواء	-0.618	-0.546

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل الالتواء لعمليات إدارة المعرفة -0.618 والتميز المؤسسي -0.546 وجميعها تقع بين 0 إلى ± 1 وعليه تعتبر البيانات الأولية موزعة توزيعاً طبيعياً وصالحة لإجراء الانحدار الخطي عليها (Bohm & Zech, 2010, 263).

- مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون، وبين الجدول رقم (4) الارتباطات البينية لأبعاد المتغير المستقل:

جدول 4: مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل				
اكتشاف المعرفة	امتلاك المعرفة	مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة	
اكتشاف المعرفة	1			
امتلاك المعرفة	0.784	1		
مشاركة المعرفة	0.603	0.620	1	
تطبيق المعرفة	0.681	0.621	0.762	1

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين الجدول (4) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة الفرعية، حيث اتضح أن جميعها أقل من (0.80) وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية، وعليه فإن البيانات الأولية تخلو من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Montgomery et al., 2006, 118).

- اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation: تم إجراء الاختبار للتأكد من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار، وبين الجدول رقم (5) نتائج اختبار (Durbin-Watson).

جدول 5: اختبار (Durbin-Watson) - مشكلة الارتباط الذاتي				
الفرضية	قيمة المحسوبة (Durbin-Watson)	DL القيمة الجدولية الدنيا	DU القيمة الجدولية العليا	التعليق
Ho1	2.099	1.566	1.751	عدم وجود ارتباط ذاتي
Ho1-1	2.163	1.635	1.679	عدم وجود ارتباط ذاتي
Ho1-2	2.263	1.635	1.679	عدم وجود ارتباط ذاتي
Ho1-3	2.199	1.635	1.679	عدم وجود ارتباط ذاتي
Ho1-4	2.077	1.635	1.679	عدم وجود ارتباط ذاتي

يوضح الجدول (5) أن جميع قيم (Durbin-Watson) المحسوبة تقع خارج القيم الدنيا الجدولية (DL) وأيضاً خارج حدود القيم العليا الجدولية (DU) مما يدل على خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي (Montgomery, Pack, Vinning, 2006, 477 – 478).

10. نتائج الدراسة:

1.10. وصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من البحث وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد الدراسة كما يلي:

1.1.10. وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة:

يبين الجدول (6) الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة:

جدول 6: تصنيف أفراد الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية			
المتغير	عدد التكرارات	النسبة المئوية	
الجنس	68	70.1%	ذكر
	29	29.9%	أنثى
الفئة العمرية	2	2.1%	أقل من 30 سنة
	31	32.0%	30 – أقل من 40 سنة
	44	45.4%	40 – أقل من 50 سنة
	20	20.6%	50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	15	15.5%	دبلوم
	50	51.5%	بكالوريوس
	23	23.7%	ماجستير
	9	9.3%	دكتوراه

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يبين الجدول (6) أن عدد الذكور (68) بنسبة (70.1%) من عدد أفراد الدراسة وعدد الإناث (29) بنسبة (29.9%) من أفراد الدراسة، ويتبين من ذلك أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من الذكور ويعود ذلك لرغبة الذكور في الأعمال الإدارية بدرجة أكبر من الإناث وقدرتهم على تحمل عدد ساعات الدوام الأكثر في المديرية.

كما اتضح أن غالبية أفراد الدراسة من ضمن الفئة العمرية (40 – أقل من 50 سنة) الذين يشكلون نسبة (45.4%) من أفراد الدراسة، كما أن غالبية الأفراد من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (51.5%) من أفراد الدراسة.

2.1.10. وصف الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة:

يبين الجدول (7) الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة:

جدول 7: تصنيف أفراد الدراسة تبعاً للخصائص الوظيفية			
المتغير	عدد التكرارات	النسبة المئوية	
سنوات الخبرة	4	4.1%	أقل من 5 سنوات
	6	6.2%	5 – أقل من 10 سنوات
	23	23.7%	10 – أقل من 15 سنوات
	64	66.0%	15 سنة فأكثر
المستوى الوظيفي	3	3.1%	مدير تربية/ مدير مختص
	15	15.5%	رئيس قسم
	7	7.2%	مشرف تربوي
	27	27.8%	مدير مدرسة
	45	46.4%	عضو قسم

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يبين الجدول (7) أن غالبية أفراد الدراسة يمتلكون مقداراً مرتفعاً من الخبرة حيث شكلت فئة (15 سنة فأكثر) نسبة (66.0%) من أفراد الدراسة، كما أن غالبية أفراد الدراسة هم من فئة (عضو قسم) بنسبة (46.4%) من أفراد الدراسة وينسجم هذا مع دور الإدارة التنفيذية في توظيف عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تنفيذ الأعمال المتعلقة بالوظائف الإدارية والإجراءات مما ينعكس أثره المباشر على جودة الخدمات التعليمية والتربوية المقدمة لمتلقي الخدمات من فئات المجتمع ككل.

2.10. الأهمية النسبية: سيتم التعليق على الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفق الجدول التالي:

جدول 8: جدول مستويات الأهمية النسبية	
الفئة	التقدير
من 1 – 2.333	منخفضة
من 2.334 – 3.667	متوسطة
من 3.668 – 5	مرتفعة

1.2.10. الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة:

جدول 9 جدول الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة				
N=97	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
عمليات إدارة المعرفة	3.6747	.66662	—	مرتفعة
اكتشاف المعرفة	3.7505	.77461	1	مرتفعة
امتلاك المعرفة	3.6804	.75480	2	مرتفعة
مشاركة المعرفة	3.6247	.68996	4	متوسطة
تطبيق المعرفة	3.6433	.83926	3	متوسطة
التميز المؤسسي	3.8454	.72284	—	مرتفعة

يتبين من الجدول (9) أن عمليات إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية تتمتع بدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية وبوسط حسابي (3.6747) وانحراف معياري مقداره (.66662). وهذا يوضح اهتمام المديرية بعمليات إدارة المعرفة. كما تبين أن عملية اكتشاف المعرفة تتمتع بدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية وجاءت بالمرتبة الأولى وبوسط حسابي (3.7505)، بينما عملية مشاركة المعرفة تتمتع بدرجة متوسطة من الأهمية النسبية وجاءت بالمرتبة الأخيرة وبوسط حسابي (3.6247). وأخيراً يوضح الجدول أن مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية تتمتع بدرجة عالية من الأهمية النسبية للتميز المؤسسي وبوسط حسابي هو (3.8454) وانحراف معياري مقداره (.72284)، وهذا يبين اهتمام المديرية بالتميز المؤسسي.

3.10. نتائج الدراسة:

1.3.10. نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

H_01 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".
لقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد المعيارى لتحليل فرضية الدراسة الرئيسية.

توضح الجداول (10، 11) نتائج تحليل فرضية الدراسة الرئيسية.

جدول 10: ملخص النموذج وتحليل التباين لفرضية الدراسة الرئيسية.					
ANOVA تحليل التباين ^a			ملخص النموذج ^b Model Summery		
Sig F*	Df.	F	Adjusted R ²	R ²	R
.000 ^b	4	69.440	0.740	0.751	0.867 ^a

a: المتنبئ: عمليات إدارة المعرفة: اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة

b: المتغير التابع: التميز المؤسسي

يتبين من جدول ملخص النموذج الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.867) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط عالية وموجبة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية. كما تبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.751)، وأن قيمة معامل التحديد المعدل قد بلغ $(Adjusted R^2 = 0.740)$ ، واستناداً إلى قيمة معامل التحديد فإن عمليات إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (75.1%) من التباين في التميز المؤسسي، كما يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (69.440) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

جدول 11 جدول: المعاملات لفرضية الدراسة الرئيسية			
جدول المعاملات ^a Coefficients			النموذج Model
Sig. T*	المحسوبة T	β	
0.000	5.212	0.476	اكتشاف المعرفة
0.093	-1.698	-0.149	امتلاك المعرفة
0.408	0.832	0.070	مشاركة المعرفة
0.000	5.959	0.529	تطبيق المعرفة

a: المتغير التابع: التميز المؤسسي

يتضح من جدول المعاملات جدول (11) أن قيمة (β) لبعث اكتشاف المعرفة (0.476)، وأن قيمة (t) بلغت (5.212) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000) وهي أقل من (0.05) ومعنوية.

كما يتبين أن قيمة (β) لبعد امتلاك المعرفة (-0.149)، وأن قيمة (t) بلغت (-1.698) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.093) وهي أكبر من (0.05) وغير معنوية.

كما يتبين أن قيمة (β) لبعد مشاركة المعرفة (0.070)، وأن قيمة (t) بلغت (0.832) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.408) وهي أكبر من (0.05) وغير معنوية.

وأخيراً يتبين أن قيمة (β) لبعد تطبيق المعرفة (0.529)، وأن قيمة (t) بلغت (5.959) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000) وهي أقل من (0.05) ومعنوية.

يتضح لنا مما سبق معنوية المعاملات لبُعدي اكتشاف المعرفة وتطبيق المعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهي التي تدخل في معادلة الانحدار، وبما أنه قد تبين أن بعدين من الأبعاد (المسارات) من أبعاد المتغير المستقل معنوية بأنه لا يمكننا قبول الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".

2.3.10. نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرعية:

Ho1-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاكتشاف المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".

جدول 12: نتائج ملخص نموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الأولى								
المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary ^b			تحليل التباين ANOVA ^a			جدول المعاملات Coefficient ^a	
	Adjusted r ²	r ²	r	F	Df	Sig F*	β	T المحسوبة Sig. T*
التميز المؤسسي	.576	.580	.762 ^a	131.203	1	.000 ^b	.762	11.454

a: المتنبئ: اكتشاف المعرفة

b: المتغير التابع: التميز المؤسسي

يتبين من جدول ملخص النموذج الجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط (r) قد بلغت (0.762) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط عالية وموجبة بين اكتشاف المعرفة والتميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية.

كما تبين أن قيمة معامل التحديد (r^2) بلغت (0.580)، وأن قيمة معامل التحديد المعدل قد بلغ (Adjusted R^2 0.576)، واستناداً إلى قيمة معامل التحديد فإن اكتشاف المعرفة قد فسرت ما نسبته (58%) من التباين في التميز المؤسسي، كما يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (131.203) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة (β) (0.762)، وأن قيمة (t) بلغت (11.454) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل. واستناداً لذلك لا يمكننا قبول الفرضية الصفريّة الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاكتشاف المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".

Ho1-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لامتلاك المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".

جدول 13: نتائج ملخص نموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الثانية								
المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary ^b			تحليل التباين ANOVA ^a			جدول المعاملات Coefficient ^a	
	Adjusted r^2	r^2	r	Sig F*	Df	F	β	T المحسوبة Sig. T*
التميز المؤسسي	.348	.355	.596 ^a	.000 ^b	1	52.280	.596	7.230

A: المتنبئ: امتلاك المعرفة

b: المتغير التابع: التميز المؤسسي

يتبين من جدول ملخص النموذج الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط (r) قد بلغت (0.596) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين امتلاك المعرفة والتميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية.

كما تبين أن قيمة معامل التحديد (r^2) بلغت (0.355)، وأن قيمة معامل التحديد المعدل قد بلغ (Adjusted R^2 0.348)، واستناداً إلى قيمة معامل التحديد فإن امتلاك المعرفة قد فسرت ما نسبته (35.5%) من التباين في التميز المؤسسي، كما يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة (F)

المحسوبة قد بلغت (52.280) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة (β) (0.596)، وأن قيمة (t) بلغت (7.230) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل. واستنادا لذلك لا يمكننا قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لامتلاك المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".

Ho1-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".

جدول 14: نتائج ملخص نموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الثالثة								
المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary ^b			تحليل التباين ANOVA ^a			جدول المعاملات Coefficient ^a	
	Adjusted r ²	r ²	r	Sig F*	Df	F	β	Sig. T*
التميز المؤسسي	.439	.445	.667 ^a	.000 ^b	1	76.275	.667	8.734

a: المتنبي: مشاركة المعرفة

b: المتغير التابع: التميز المؤسسي

يتبين من جدول ملخص النموذج الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط (r) قد بلغت (0.667) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين مشاركة المعرفة والتميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية.

كما تبين أن قيمة معامل التحديد (r^2) بلغت (0.445)، وأن قيمة معامل التحديد المعدل قد بلغ (Adjusted R² 0.439)، واستنادا إلى قيمة معامل التحديد فإن مشاركة المعرفة قد فسرت ما نسبته (44.5%) من التباين في التميز المؤسسي، كما يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (76.275) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة (β) (0.667)، وأن قيمة (t) بلغت (8.734) عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل.

واستنادا لذلك لا يمكننا قبول الفرضية الصفريّة الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".

Ho1-4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".

جدول 15: نتائج ملخص نموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الرابعة								
المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary ^b			تحليل التباين ANOVA ^a			جدول المعاملات Coefficient ^a	
	Adjusted r ²	r ²	r	Sig F*	Df	F	المحسوبة T	β
التميز المؤسسي	.659	.663	.814 ^a	.000 ^b	1	186.635	13.661	.814

a: المتنبي: تطبيق المعرفة

b: المتغير التابع: التميز المؤسسي

يتبين من جدول ملخص النموذج الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط (r) قد بلغت (0.814) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط عالية وموجبة بين تطبيق المعرفة والتميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية.

كما تبين أن قيمة معامل التحديد (r^2) بلغت (0.663)، وأن قيمة معامل التحديد المعدل قد بلغ (Adjusted R² 0.659)، واستنادا إلى قيمة معامل التحديد فإن تطبيق المعرفة قد فسرت ما نسبته (66.3%) من التباين في التميز المؤسسي، كما يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (186.635) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين من جدول المعاملات أن قيمة (β) (0.814)، وأن قيمة (t) بلغت (13.661) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$) وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية المعامل.

واستنادا لذلك لا يمكننا قبول الفرضية الصفريّة الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية".

3.3.10. مناقشة النتائج

- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد الدراسة هم من الذكور بنسبة (70.1%) بينما بلغت نسبة الإناث (29.9%) ويعزى ذلك لقدرة الذكور ورغبتهم بالعمل الإداري في مركز المديرية ذات مدة ساعات العمل الأعلى، وأظهرت الدراسة أن غالبية الأفراد هم من الفئة العمرية (40 – أقل من 50 سنة) بنسبة بلغت (45.4%) بينما بلغت النسبة الصغرى للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (2.1%)، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فتبين أن غالبية الأفراد من حملة درجة (البكالوريوس) بنسبة (51.5%) والنسبة الصغرى لفئة (الدكتوراه) بنسبة (9.3%)، وبما يتعلق بسنوات الخبرة فكانت غالبية الأفراد ضمن فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (66%) والنسبة الصغرى للأفراد ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (4.1%) ويدل ذلك على تمتع غالبية الأفراد بدرجة مرتفعة من الخبرة ولكون العمل الإداري يحتاج لسنوات خبرة كبيرة، كما أن غالبية الأفراد ضمن فئة (عضو قسم) بنسبة (46.4%)، والنسبة الصغرى للأفراد ضمن (مدير تربية/ مدير مختص) بنسبة (3.1%) وتتفق هذه النسب مع دور الإدارة التنفيذية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالأعمال المتعلقة بالوظائف الإدارية والإجراءات.
- وأظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية تتمتع بدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية وبوسط حسابي (3.6747) وانحراف معياري مقداره (66662)، وهذا يبين اهتمام المديرية بعمليات إدارة المعرفة اللازمة وذلك بهدف تزويد الإدارة العليا والوسطى بالمعرفة المناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية والإدارة التنفيذية للقدرة على تنفيذ الأعمال المتعلقة بالوظائف الإدارية والإجراءات بجودة ودقة مرتفعة.
- وأظهرت نتائج الدراسة أن عملية اكتشاف المعرفة من عمليات إدارة المعرفة جاءت بالمرتبة الأولى وبوسط حسابي (3.7505) وهذا يشير إلى اهتمام المديرية بقدرة الأفراد على اكتشاف المعرفة الصريحة والضمنية في الوقت والمكان المناسبين لتيح لهم الفرصة للاطلاع وممارسة المعرفة اللازمة لأداء العمل بالجودة المناسبة.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية يتمتع بدرجة مرتفعة من الأهمية النسبية وبوسط حسابي هو (3.8454) وانحراف معياري مقداره (72284)، وهذا يبين اهتمام المديرية بالتميز المؤسسي.

- كما أظهرت نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية، حيث فسرت ما نسبته (75.1%) من التباين في التميز المؤسسي، وقد اتفقت نتائج الدراسة جزئياً مع دراسة عبد الله وعبد الله (2020) التي أوضحت أن دراسة ممارسات عمليات الإدارة لها أثر إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الدولية الكويتية، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة كمال الدين وأبو زيد (2019) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة متوسطة في الجامعات السعودية ووجود علاقة ارتباط قوية إيجابية بين إدارة المعرفة ورضا العاملين والتعليم المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية (كأبعاد لمتغير التميز المؤسسي) في الجامعات السعودية.
- كما أظهرت نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاكتشاف المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية، حيث فسرت ما نسبته (58%) من التباين في التميز المؤسسي.
- أظهرت نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لامتلاك المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية، حيث فسرت ما نسبته (35.5%) من التباين في التميز المؤسسي.
- أظهرت نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية، حيث فسرت ما نسبته (44.5%) من التباين في التميز المؤسسي.
- أظهرت نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة في التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية، حيث فسرت ما نسبته (66.3%) من التباين في التميز المؤسسي.
- اتفقت نتائج فرضيات الدراسة الفرعية جزئياً مع دراسة Maline et al. (in press) حيث أوضحت أن المنظمات التي تستخدم النموذج المقترح من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

والتميز (EFQM) تطبق عمليات إدارة المعرفة بكفاءة التي تؤثر بدورها على الأداء المنظمي للمنظمات الأوروبية.

• وقد تكاملت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الثقفي (2019) التي أوضحت نتائجها وجود علاقة تبادلية بين مدى تطبيق إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في إدارة التعليم بالطائف وذلك من وجهة نظر العاملين بها.

• وأخيراً تكاملت نتائج هذه مع نتائج دراسة (Feng et al. (2022 التي توصلت إلى أن أبعاد قدرات إدارة المعرفة جميعها كمتغير مستقل لها أثر ايجابي بدرجات مختلفة على الأداء الابتكاري كمتغير تابع في المؤسسات الصينية، كما تم التوصل لوجود أثر للبيئة الديناميكية كمتغير معدل على أثر أبعاد قدرات إدارة المعرفة (قدرة استيعاب المعرفة، قدرة نقل المعرفة، قدرة تطبيق المعرفة) على الأداء الابتكاري بالمؤسسات الصينية.

4.3.10. الاستنتاجات:

1. تبدي مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية اهتماما كبيرا لعمليات إدارة المعرفة بشكل عام التي تتسم بالقدرة والكفاءة لدعم إجراءات العمل المديرية ورفع مستوى جودة الخدمات التربوية المقدمة وذلك من خلال تقديم المعرفة اللازمة للمدراء ورؤساء الأقسام وللأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم بالشكل المناسب.
2. تبدي مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية اهتماما كبيرا لأبعاد عمليات إدارة المعرفة المتمثلة باكتشاف المعرفة وامتلاك المعرفة، التي تساهم بتزويد الأفراد بالمعرفة الحديثة والقدرة على امتلاكها مما يساهم برفع قدرة الأفراد بالمديرية على تقديم الخدمات التربوية المتنوعة بالشكل المناسب.
3. رغم امتلاك مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية للإمكانيات والتقنيات اللازمة لتفعيل عمليات إدارة المعرفة المختلفة، لكنها بحاجة للتركيز بشكل أكبر على تفعيل الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة الخاصة بمشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة، لتفعيل أثر هذه الأبعاد في عمليات إدارة المعرفة.
4. تهتم مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية بالتميز المؤسسي على صعيد الأداء وتقديم الخدمات التربوية المتنوعة التي تتسم بالكفاءة والفعالية لكافة فئات المجتمع.

5.3.10. التوصيات:

1. إعادة النظر في الهيكل الإداري لمديريات التربية والتعليم وإيجاد قسم متخصص لمتابعة مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وما يترتب عليه من تحديد لدرجة اكتشاف المعرفة للأفراد (معرفة صريحة، معرفة ضمنية)، ومدى امتلاكهم للمعرفة على صعيد الفرد وعلى صعيد فرق ومجموعات العمل، ودرجة مشاركة المعرفة بين الأفراد وفرق ومجموعات العمل، ومدى تطبيق المعرفة المكتسبة على صعيد الفرد وفرق ومجموعات العمل والمديرية بشكل عام.
2. تعزيز آلية إدراك المدراء والطبقة الإشرافية في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية بأهمية التميز المؤسسي على جميع الأصعدة وعلى أن تتسم الخدمات المقدمة بالكفاءة والفعالية والواقعية ضمن الوقت المناسب لتحقيق هدف المديرية المتمثل بتحقيق المستوى المرغوب والأمثل من التميز المؤسسي، بالإضافة لعقد دورات لأفراد المديرية

- لتعريفهم بالتميز المؤسسي على صعيد الأداء وأهميته البالغة في تحقيق رؤية ورسالة المديرية المنبثقة عن رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.
3. توفير دورات تعريفية للموظفين بأهمية تطبيق المعرفة المكتسبة لديهم في أداء المهام الموكلة إليهم وذلك لينعكس الأثر على الخدمات التربوية المقدمة للأفراد والمدارس والمجتمع ككل.
 4. توفير إجراءات عمل ملائمة للموظفين ليتمكنوا من تطبيق المعرفة المكتسبة لديهم لكي تتميز الخدمات المقدمة لديهم بالكفاءة من حيث الوقت والمجهود والفعالية من حيث النتائج المرغوبة.
 5. توفير دورات تعريفية للموظفين بأهمية مشاركة المعرفة المكتسبة لديهم خلال ادائهم للمهام الموكلة إليهم وذلك لينعكس الأثر على مستوى الأداء للموظفين في المديرية وعلى الخدمات التربوية المقدمة للأفراد والمدارس والمجتمع ككل.
 6. توفير إجراءات عمل تساعد الموظفين على مشاركة المعرفة الصريحة والضمنية للموظفين في المديرية كتفعيل الدوران الوظيفي للموظفين في أقسام المديرية المختلفة.
 7. التركيز على تطوير قواعد بيانات مركزية مخصصة ليتمكن العاملون في المديرية من الوصول إلى البيانات اللازمة كل حسب موقعه الوظيفي وقسمه المخصص وذلك لتفعيل أثر مشاركة المعرفة من عمليات إدارة المعرفة.

11. المراجع:

1.11. المراجع العربية:

- الأثري، بلقيس صالح أحمد (2023). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على جامعة الكويت". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14 (1)، 196 – 269، جامعة قناة السويس.
- أحمد، محمود همام علي (2023). *أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- بو بكر، ساخي، وأحمد، تيفزة (2021). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي. *المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية*، 13 (1)، 223 – 236، جامعة الجلفة. -D0i: 10.35157/0578-013-001-017
- تيش تيش، آسيا سليمان، وكورتل، فريد (2022). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -سكيكدة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 7 (2)، جامعة الشهيد حمه لخضر الوداي. EISSN: 2676-1572
- الثقفي، فهد حميد محمد (2019). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة التعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها. *المجلة التربوية*، 57 (5)، 193 - 224، جامعة سوهاج. Online: (ISSN 2536-9091)
- الدرمني، عبد الله ابراهيم، والظافري، حسن صالح (2017). *إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي*. قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الدغعي، هيفاء راشد (2019). *التمكين الإداري في التميز المؤسسي*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة آل البيت.
- شقوع، فؤاد عبد المعطي (2016). *إدارة الأداء والتميز المؤسسي*. دار أزمته للنشر والتوزيع.

- الطاهر، أسمهان ماجد (2015). *إدارة المعرفة (ط2)*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). *إدارة المعرفة*. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- عبد الله، عادل خير الله ناصر، وعبد الله، فايزة خير الله ناصر (2020). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 7(31)، 223 – 253، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية. ISSN: 2410-1818
- العلي، عبد الستار، وقنديلي، عامر إبراهيم، والعمرى، غسان (2006). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عودة، رجاء محمد ياسين (2022). *إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة.
- الكريخي، مجيد (2020). *مؤشرات الأداء الرئيسية*. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكلس، نصر الدين الأمين فضل الله (2020). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي "دراسة لآراء عينة من الموظفين في شركة MTN للاتصالات". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(2)، 31 - 45، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ISSN: 1858-8573
- كمال الدين، هشام مصطفى، وابو زيد، محمد محمود (2019). واقع لتطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 20(1)، 177-213، جامعة جرش.
- منصوري، خلود، وقشقرى، سارة (2020). دور إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي مركز تقنية المعلومات بجامعة جدة انموذجاً. *المجلة المصرية لعلوم المعلومات*، 7(1)، 223 - 266، جامعة بني سويف.
- مهدي، آمال العريباوي، عباس، عبد السلام الشبراوي، وإسماعيل، شيرين عبد الجواد أحمد (2022). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. *مجلة كلية التربية*، 40(4)، 139 – 161، جامعة بورسعيد.
- النجار، فايز جمعه، والنجار، نبيل جمعه، والزعي، ماجد راضي (2024). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ابو النصر، مدحت محمد (2008). *إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات*. مجموعة النيل العربية.
- هدلة، إلياس، وحساب، محمد لمن (2022). عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر لولاية المسيلة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 7(1)، 99-117، جامعة الوادي،
- وهيبة، جزار، وعاشور، مزريق (2022). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة المؤسسة الوطنية لقنوات الري مجمع (GRHD). *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 14(2)، 49 – 59، جامعة حسينة بن بوعللي.

1.11. المراجع الأجنبية:

- American Psychological Association/ APA (2020). Publication Manual of the American psychological association (7th ed.). American Psychological Association.
- Bergeron, Bryan (2003). *Essentials of knowledge management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Bharadwaj, s.s., Chauhan, S. & Raman, (2015). Impact of knowledge management capabilities on knowledge management effectiveness in Indian organizations. *The Journal for Decision Makers*, 40(4), 421 – 434.
- Bohm, G. & Zech, G. (2010). *Introuduction to statistics and data analysis for physicists* (3rd ed.). Verlag Deutsches Elektronen-Synchrotron.
- Buckman, R. H. (2004). *Building a knowledge driven organization*, New York: McGraw-Hill.
- Danvenport and Pursak (2000). "Working with knowledge: how organization managing what they know", Harvard business school press. Retrieved from http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.htm
- Feng, Lijie, Zhao, Zhen , Wang, Jinjing, & Zhang, Ke (2022). The impact of knowledge management capabilities perspective: moderating the role of environmental dynamism. *Sustainability*, 14(4577), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su140851577>
- Fernandez, Irma Brecerra, & Sabherwal, Rajiv (2015). *Knowledge management: systems and processes* (2nd ed.). Taylor & Francis Group.
- Aljamal, Sameer S. (2018). The practice of transformational management and its role on achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in hebron. *International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*.1(1), 61 – 83. DOI: 10.51325/ijbeg.v1i1.12.
- Kevin, C. D.(2002). Knowledge management in hospitals: process oriented view and Staged. *Managerial Issues*, 4(6), 478-497.
- Magd, Hesham, Ansari, Mohammad, & Negi, Saurav (2021). The relationship between TQM, knowledge management, and innovation: a framework to achieve organizational excellence in service industry. *Global Business And Management Research: An International Journal*, 13(3), 283 – 296.
- Maline, José Bocoya, Moreno, Manuel Rey, & Mora, Arturo Calvo (in press). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. *Springer*. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>

- Montgomery, Douglas C., Peck, Elizabeth A., & Vinning, G. Georffey (2006). *Introduction to linear regression analysis* (3rd ed.), Hobken: Jhon Wiley & Sins, Inc.
- Namdarian, Leila, Sajedinejad, & Bahanesten, Somayeh (2021). The impact of knowledge management on organizational performance a structural equation modeling study. *Scielo Analytics*, (37), 1 – 13. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.37.4>
- Saunders, Mark, Lewis, Philip, & Thomhill, Adrain (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Prentice Hall, Inc.
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). *Research methods for business: A skill-building approach* (5th ed.). John Wiley & Son Inc.
- Zack, M. H. (2001). Developing a knowledge strategy: epilogue. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Retrieved from <http://web.cba.neu.edu/>

أثر أتمتة الإجراءات الضريبية في أداء المدقق الضريبي في المملكة الأردنية الهاشمية

أسيل سالم النسور* د. أكرم يوسف النجداوي**

تاريخ وصول البحث: 2023/9/11 م تاريخ قبول البحث: 2023/11/20 م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإجراءات الضريبية التي تم أتمتها بالإضافة إلى التعرف على أداء المدقق الضريبي وكيفية قيامه بعمله من خلال استخدام الأرشفة والحكومة الإلكترونية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وأثر أتمتة الإجراءات الضريبية بأبعادها (نظام الأرشفة الإلكتروني، والحكومة الإلكترونية) في أداء المدقق الضريبي تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف متغيرات الدراسة (أتمتة الإجراءات الضريبية، وأداء المدقق الضريبي)، وتحديد خصائصها والتعرف على واقعها في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وقد تم وصف هذه المتغيرات بناءً على البيانات التي تم جمعها من المصادر الأولية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي في تحليل البيانات من حيث تحديد العلاقة فيما بينها واختبار أثرها، وتم توزيع (321) استبانة إلكترونية من خلال موظفي الدائرة في العاصمة عمان، وتم استرداد (289) استبانة، كانت جميعها صالحة للتحليل، وتم اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضيات الرئيسية، وكانت النتائج أن هناك أثراً لأتمتة الإجراءات الضريبية بأبعادها (نظام الأرشفة الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية) في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وأوصت الدراسة إلى ضرورة العمل على رفع كفاءة الموقع الإلكتروني وتوفير المرونة اللازمة ليسمح ذلك بالتسهيل على المدقق الضريبي أثناء عملية قيامه بعمله، والعمل على تطوير نظام الأرشفة الإلكترونية بطريقة تسمح للمدقق باسترجاع الوثائق الأكثر كفاءة. الكلمات المفتاحية: أتمتة الإجراءات الضريبية، الحكومة الإلكترونية، الأرشفة الإلكترونية، أداء المدقق الضريبي.

* باحثه.

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

The Impact of Automation of Tax Procedures on the Performance of the Tax Auditor in the Hashemite Kingdom of Jordan

ABSTRACT

The study aimed to identify the tax procedures that were automated and to identify the performance of the tax auditor and how to do his work through the use of archiving and electronic government in the income and sales tax department, and the impact of automation of tax procedures with its dimensions (electronic archiving system, and the e-government) in the performance of the tax auditor. The descriptive approach that is based on describing the variables of the study (automation of tax procedures, the performance of the tax auditor) was used, and its characteristics are determined and their reality in the Income and Sales Tax Department was described, and these variables were described based on the data collected from the initial sources. The study used the analytical approach for data analysis in terms of identifying the relationship between them and testing its impact, (321) questionnaires were distributed electronically through the department employees in Amman, and (289) were retrieved, all of which were valid for analysis

The main hypotheses were tested using multiple linear regression analysis, and the simple linear regression analysis to test the sub- hypotheses emerging from the main ones. The results of the study showed that there was an impact of the automation of the tax procedures with its dimensions (the electronic archive system, the e-government) in the performance of the tax auditor. The study recommended there is a need to improve the efficiency of the website and provide the necessary flexibility to facilitate the tax auditor performance, and to develop the electronic archiving system in such a way as to allow the auditor to retrieve documents more efficiently.

Keywords: automation of tax procedures, electronic government, electronic archiving, tax auditor performance

المقدمة:

لقد كان لتكنولوجيا المعلومات الأثر الكبير في الدور والوظائف التي تقوم بها الحكومة حيث تعددت الدوائر الحكومية التابعة للدولة وكان لكل دائرة اختصاصاتها وخدماتها المحددة التي تقوم بها؛ مما كان لابد للمواطن بأن يقوم بالتنقل بين الدوائر لإنجاز معاملاته وهذا يزيد من الوقت والجهد اللذان يبذلان في سبيل الانتهاء من انجاز المعاملات، والآن بعدما قامت الحكومة بإيجاد الحكومة الإلكترونية تماشياً مع التطور التكنولوجي فقد أصبح المواطن يقوم بإرسال طلبه عبر الحكومة الإلكترونية ويتم إنجازها بشكل إلكتروني وكانت دائرة ضريبة الدخل والمبيعات سباقة في استخدام الخدمات الإلكترونية لتقديم خدماتها حيث أطلقت الدائرة عام 2005 أول برنامج للحكومة الإلكترونية، فكانت هذه بداية التطور في جودة ونوعية المعلومات والخدمات التي يتم الحصول عليها حيث لعبت الدور الأكبر في توفير الوقت والجهد للمكلفين بحيث يمكنهم تقديم المعاملات والإقرارات والمتطلبات الأخرى المطلوبة بشكل إلكتروني دون الحاجة إلى مراجعة الدائرة ومتابعة سيرها عن بعد. كما أثر ذلك على الإجراءات وطبيعة العمل الذي يقوم به الموظفون والمدققون في الدائرة لاسيما أن الإقرارات والوثائق أصبحت ترسل بشكل إلكتروني ويستطيع المدقق الوصول إلى أية وثيقة من خلال نظام الأرشفة المتوفر داخل الدائرة بكل سهولة وإمكانية الاطلاع على الملفات إلكترونياً حيث عملت الدائرة على ربط نظام الحكومة الإلكترونية مع نظام الأرشفة المطبق لديها.

وتعتبر هذه الإجراءات الإلكترونية التي تتيحها الدائرة أداة لتسهيل قيام المدقق بمهمة التدقيق وتعزيز سير عملية التدقيق الذي يقوم بها للمكلفين حيث يمكنه من الحصول على الفهم (الاطلاع) الكافي لطبيعة نشاط المكلف، بالتالي يصبح لديه دراية أكبر ليقوم بعملية التخطيط للتدقيق وإجراء الاختبارات الجوهرية، ومن ثم اتخاذ القرار بكل كفاءة وفاعلية بنسبة خطر أقل.

أهمية الدراسة:

الأهمية العملية: يعتبر أداء المدقق حجر الأساس في عملية التدقيق الضريبي وحيث تعتبر المحاسبة الضريبية أحد فروع المحاسبة ذات الأهمية التي ترفد خزينة الدولة بالإيرادات وحيث تعتبر الإيرادات الضريبية مصدراً رئيسياً لإيرادات الدولة، وجاء الحديث عن أتمتة الإجراءات الضريبية باعتبارها المصدر الأول الذي يعتمد عليه المدقق في أثناء قيامه بعمله وحيث يكون نقطة البداية عند البدء بعملية التدقيق الضريبي.

الأهمية العلمية: العمل على إبراز أثر الإجراءات الضريبية المؤتمتة وخاصة الحكومة الإلكترونية التي أصبحت الأداة الرئيسية التي يعتمد عليها المكلف في إرسال المعاملات وتقديم الإقرارات وإرفاق المعززات بالإضافة إلى إلقاء الضوء على دور الأرشفة الإلكترونية في رفع أداء المدقق الضريبي وكيفية التخطيط لعملية التدقيق وجمع المعززات الكافية وإصدار قرار معزز، وكون هذه الأتمتة هي حجر الأساس الذي تبنى عليه الخطة التي سيعتمد عليها المدقق في عملية أدائه لعمله، كما أن الدراسات السابقة قامت بربط الإجراءات المؤتمتة بشكل عام على أداء المدقق والإيرادات الضريبية ونظرا لقلة الدراسات التي تجمع بين البعد الفرعيين للإجراءات المؤتمتة ودراسة أثرها على أداء المدقق.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من المعروف أنه عادة ما تعتمد الحكومات في الدول النامية على الإيرادات المتحصلة من الضرائب سواء المباشرة وغير المباشرة لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية للقيام بواجباتها، وفي الأردن فإن حجم الإيرادات التي تحصلها دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تلعب دورا مهما حيث بلغت حجم الإيرادات الضريبية (المباشرة وغير المباشرة) بما يزيد عن خمسة مليارات وثلاثمائة مليون دينار أردني للعام 2021 (www.gbd.gov.jo) بنسبة (73.85%) من الإيرادات المحلية في الموازنة العامة. وحتى تستطيع الدائرة تحقيق هدفها في تحقيق العدالة الضريبية وزيادة التحصيلات الضريبية، جاءت مشكلة الدراسة من اختلاف الآلية التي يستخدمها المدقق للقيام بعمله حيث كان المكلف يقوم بتقديم المعاملات والإقرارات والمعززات من خلال مراجعة الدائرة فإن وظيفة المدقق تتركز على تدقيق البيانات التي يقدمها المكلف من إقرارات ومرفقاتها ثم عملت الأتمتة المطبقة في الدائرة على توفير الوثائق والمعلومات التي يقوم المكلف بإرسالها عبر الحكومة الإلكترونية أو من الوثائق وقرارات التدقيق السابقة التي تتوفر على نظام الأرشفة الإلكترونية التي يمكن الاطلاع عليها في أي وقت هذا كله سهّل على المدقق الوصول إلى الفهم الكافي لطبيعة نشاط المكلف، وبالتالي يمكنه من التخطيط لعملية التدقيق بشكل يعمل على التركيز على مصادر الدخل غير المصرح عنها وتحديد المصاريف التي يمكن قبولها وتخفيضها من إجمالي الدخل وذلك وفقا لما جاء بالقانون، وذلك من خلال إجراءات التدقيق التفصيلية بالاعتماد على ما توفره الأتمتة (نظام الأرشفة) والنظام المالي الذي يساعد المدقق على القيام بالعمل المطلوب منه بكل كفاءة ورفع من فعالية إدارة عملية التدقيق بالتالي ينعكس ذلك على

أداء المدقق، وتوفيراً للوقت والجهد بدراسة الملفات والتحليل وفهم طبيعة عمل المكلف بحيث لا يكون للتعسف والاجتهاد في استخدام الحق في فرض الضريبة مكاناً في القرار الذي يتخذه كما كان المجال أوسع سابقاً، وإنما يستند القرار على أدلة إثبات مقنعة وذات حجية في اعتماد الدخل الخاضع.

وعليه تحاول الدراسة الإجابة على الاسئلة التالية التي انبثقت من مشكلة الدراسة:

- السؤال الأول: وما هو أثر أتمتة الإجراءات الضريبية بأبعادها (نظام الأرشفة الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية) في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات؟ ويتفرع عنه
- أ-ما هو أثر نظام الأرشفة الإلكتروني في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات؟
- ب-ما هو أثر الحكومة الإلكترونية في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- التعرف على الإجراءات الضريبية التي تم أتمتها.
- التعرف على أداء المدقق الضريبي وكيفية قيامه بعمله.
- بيان أثر أتمتة الإجراءات الضريبية بأبعادها (نظام الأرشفة الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية) في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

فرضيات الدراسة:

جاءت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

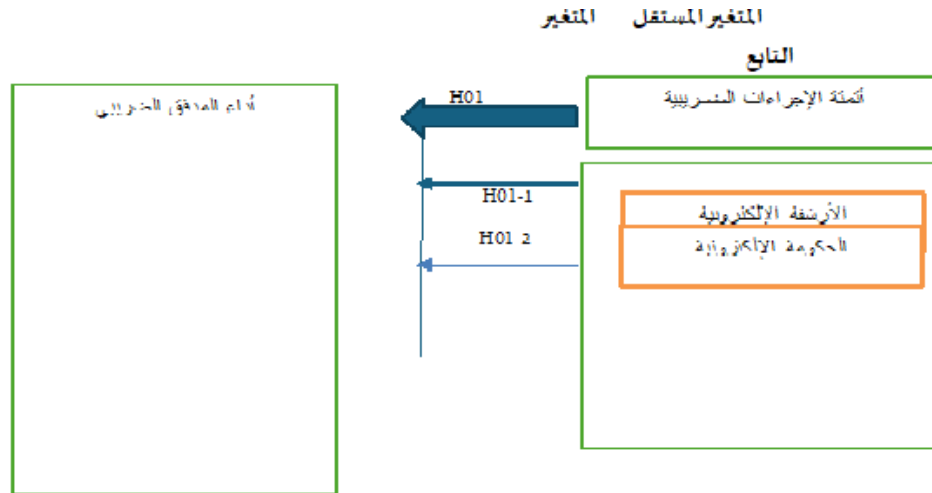
H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لأتمتة الإجراءات الضريبية بأبعادها (نظام الأرشفة الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية) في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

H01-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظام الأرشفة الإلكتروني في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

H01-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للحكومة الإلكترونية في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

أنموذج الدراسة:

ويمكن رسم الفرضيات من خلال الأنموذج التالي:



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

تم بناء أنموذج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة: المتغيرات المستقلة (ابراهيم، 2021، السعود، 2019، عبود، 2021، Kumer and Gupta (2017) اما المتغير التابع (عبود، 2021، العواد وصبار (2020) و(Indradewa (2019)

7-التعريفات المفاهيمية:

المدقق الضريبي: موظف الدائرة الذي يقوم بتدقيق الاقرارات الضريبية وتقدير المبالغ المستحقة على المكلف واي مهام اخرى يتم تكليفه بها من قبل الدائرة (www.istd.gov.jo) أتمتة الإجراءات الضريبية: تحول الإجراءات الضريبية المنصوص عليها في القانون من النظام اليدوي إلى إلكتروني مما يعمل على توفير الوقت والجهد على المكلف والمدقق ويحسن من فعالية عمله (سليبي وطالبي، 2021)

التعريفات الإجرائية:

الأتمتة: الأمور أو الإجراءات التي تعمل بطريقة آلية دون تدخل بشري حيث يعتمد على استخدام أجهزة الحاسوب أو الأجهزة القائمة على البرمجيات بحيث يؤدي إلى القيام بالأعمال المطلوبة أو الإنتاج بدقة عالية. **الإجراءات الضريبية:** هي المراحل أو الخطوات التي يجب على المكلف القيام باتباعها عند تطبيق القانون.

الأرشفة الإلكترونية: هو نظام أو قاعدة بيانات تملكها الدائرة يتم تخزين جميع الوثائق وقرارات التدقيق السابقة والمعاملات الخاصة بالمكلفين عليها بحيث يسهل الرجوع إليه، ويوفر الوقت والجهد وتتيح الدائرة للمدققين الاطلاع عليه.

الحكومة الإلكترونية: رابط إلكتروني متاح على موقع الدائرة يمكّن المكلفين من طلب العديد من الخدمات الإلكترونية من خلاله في أي وقت ومن أي مكان مثل تقديم الإقرارات، براءة ذمة، طلب تقسيط، كما أنها عبارة عن الانتقال من تقديم الخدمات من الطريقة اليدوية إلى الطريقة الإلكترونية.

أداء المدقق الضريبي: الموظف المفوض من قبل الدائرة وفق قانون ضريبة الدخل لديه الكفاءة والمعرفة الكبيرة في إدارة عملية التدقيق وإصدار القرار الضريبي بناءً على ما توصل إليه خلال عملية التدقيق ولديه المعرفة الفنية في قانون الضريبة والعديد من القوانين ذات الصلة.

القانون: قانون ضريبة الدخل المعدل رقم (38) لعام 2018 ويعمل به اعتباراً من 2019/01/01.

الإطار النظري:

أتمتة الإجراءات الضريبية:

لقد تغيرت الوظائف التي تتولاها الحكومات وحيث لم يعد يكفي أن تقوم الدولة على أداء الوظائف الأساسية من بناء بنية تحتية وتقديم الخدمات الحكومية على اختلافها للمواطنين بل تحول المعنى الحقيقي للخدمات الحكومية إلى القدرة على تقديم الخدمة بأعلى جودة وبأسرع وقت ودون الحاجة إلى مراجعة الدوائر الحكومية والتنقل بينها بالإضافة إلى وجود المستندات الورقية التي يتم اخذ الموافقات عليها بحيث لم يبقى الحصول على الخدمة ومن هنا حاولت الدولة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في خلق الخدمات الإلكترونية وكانت دائرة ضريبة الدخل والمبيعات من أوائل الدوائر التي استخدمت التكنولوجيا في تقديم خدماتها المتعددة من خلال الموقع الإلكتروني الذي يسمى الحكومة الإلكترونية بحيث يستطيع المكلف طلب أي خدمة بطريق الكترونية الأمر الذي غير مجرى الإجراءات الضريبية المتبعة في الدائرة والتي يحتاجها المدقق في القيام بعمله .

الإجراءات الضريبية عرفت بان النظام الضريبي يتضمن العديد من النصوص القانونية والقواعد الفنية والمهنية التي تخضع العديد من الناشطة للضريبة وحددت كذلك الأسس التي يتم الضريبة على أساسها ومن ثم تحصيلها (زيك والعربي، 2011).

مراحل الإجراءات الضريبية المؤتمتة (مسعود، 2014):

- الوصول إلى الدخل الخاضع للضريبة: تعد هذه المرحلة من أهم المراحل في الإجراءات الضريبية حيث يتم فيها الوصول إلى الدخل الخاضع من خلال مقابلة الإيرادات من نشاط خاضع للضريبة مع المصاريف الخاصة به
 - ربط الضريبة: حيث يتم تحديد الإعفاءات التي يمكن أن تمنح للمكلف لاعتبارات شخصية والإعالة وذلك لطرحها من الدخل الخاضع ويتم احتساب الضريبة عليه وحسب النسب القانونية.
 - تحصيل الضريبة: تعتبر هذه المرحلة الأخيرة من مراحل الإجراءات الضريبية حيث يتم فيها تحصيل الضريبة المستحقة على المكلفين التي أعلنوا عنها من خلال الإقرارات الضريبية الإلكترونية أو من خلال القرار الذي يصدره المدقق خلال عملية التدقيق وحيث تكون هذه المراحل متتالية ومتعاقبة ومتراصة مع بعضها بعضاً وهي بمثابة مدخلات لكل مرحلة تالية.
- الحكومة الإلكترونية:**

لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على توفير خدمات عالي الجودة لكافة أفراد المجتمع حيث إن رتابة الإجراءات والمستندات الورقية وصعوبة معرفة إجراءات إنهاء وإنجاز معاملات في الجهات الحكومية الأمر الذي أدى إلى وجود رؤيا لدى الأفراد بأن هناك خلا في طريقة إنجاز المعاملات بالإضافة إلى ابتكار طريقة أكثر كفاءة لإدارة الخدمات (دسي، 2015)

إن مفهوم الإدارة الحكومية عمل على زيادة مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية الموجهة للأفراد وإيجاد ربط بين الجهات الأخرى ورفع مستوى الاتصال بين الأفراد والحكومة من جهة أخرى (دسي، 2015).

اختلفت تعريفات الحكومة الإلكترونية ومنها عرفها (السديري، 2004) بأنها استخدام التكنولوجيا في الدوائر والجهات الحكومية للتواصل بين الأفراد والشركات والجهات الحكومية الأخرى بواسطة شبكة الإنترنت بهدف تقديم الخدمات إلى كافة الجهات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وعرفها (عباس، 2004) "الجهة البديلة للحكومة التقليدية حيث إن الحكومة الإلكترونية تعتمد بشكل أساسي على وجود شبكة الإنترنت وبطريقة تحاكي الجهة الأصلية وهي الحكومة التقليدية".

تعرف الباحثة الحكومة الإلكترونية بأنها عملية إدارة الإجراءات والمعاملات الحكومية بطريقة مؤتمتة تفاعلية يسهل التواصل بين الأفراد والدوائر ومؤسسات الأعمال بكل كفاءة وفعالية.

غايات الحكومة الإلكترونية (Moynihan, 2004):

القدرة على تلبية احتياجات المكلفين على كافة مستوياتهم وإنجاز معاملاتهم بكل كفاءة وفعالية، تحسين جودة الخدمات التي يتلقاها المكلفون، تعزيز المصداقية بين المكلفين والدائرة، العمل على تسهيل عملية التحصيل الضريبي حيث يمكن الدفع إلكترونياً أو العمل على إنجاز معاملات تخص تقسيط المبالغ المستحقة عليه، العمل على تنفيذ أساليب رقابية أكثر فعالية على الإجراءات الضريبية، الدور الكبير في تطوير أداء المدقق الضريبي.

أهداف الحكومة الإلكترونية:

إن وجود الحكومة الإلكترونية أدى إلى تحقيق الأهداف التالية (Nawafleh, 2018)

- توسع وامتداد وصول الخدمات الحكومية إلى مواقع جغرافية بعيدة ونائية وكثيرة بحيث يمكن المواطنين من الاستفادة منها وإنجاز معاملاتهم بأقل وقت وجهد
- ترشيد عملية إنجاز المعاملات حيث لا تتطلب الحكومة الإلكترونية تواجد الكثير من الموظفين وأنها تقلل من الموارد البشرية وبالإضافة إلى تقليل الوثائق الورقية والاستعاضة عنها بالإلكترونية
- زيادة الربط بين الدوائر الحكومية والمواطنين ومؤسسات الأعمال من جهة أخرى وبالتالي زيادة جودة الخدمات
- تحسين مستوى كفاءة الموظفين وتقليل إعدادهم ودمجهم بالأنظمة المؤتمتة
- زيادة وعي المواطنين بمدى نجاح وكفاءة الحكومة الإلكترونية في إنهاء معاملاتهم بأقل وقت وجهد
- إيجاد بيئة إيجابية ومنفتحة على العالم وبشكل إلكتروني
- رفع كفاءة عملية صنع القرار والعمل على تجميع البيانات
- تقليل تكاليف مراجعة المواطنين للجهات الحكومية

التجربة الأردنية للحكومة الإلكترونية:

جاءت الحكومة الإلكترونية كجزء من الإصلاحات التي أطلقت في عهد الملك عبد الله الثاني بن الحسين بعد القيام بمجموعة من الخطوات وأولها الخصخصة ثم تبعتها الحكومة الإلكترونية

التي هدفت إلى تحسين وتطوير الأداء الحكومي في مجال تقديم الخدمات لكافة الجهات وبكل كفاءة وفاعلية من خلال استخدام تطبيق إلكتروني يربط بين الدوائر الحكومية والمجتمع على حد سواء الأمر الذي ساهم في رفع مستوى الرضا عند متلقي الخدمة وتقليل الوقت والجهد في إنجاز المعاملات (طويطي وبلطرش، 2017)

وهنا تم إنشاء موقع الحكومة الإلكترونية في الأردن 2006 حيث كان الموقع يشتمل على إجراءات وخدمات تقدمها الدوائر للمواطنين ولجميع أفراد المجتمع.

حيث كان الموقع متوفرًا باللغتين العربية والإنجليزية ليشتمل جميع المستهدفين واشتملت البوابة أو الموقع على الكثير من الخدمات الإلكترونية بمختلف الدوائر والمؤسسات وتضمنت أيضًا مجموعة من الخيارات أو التطبيقات مثل خدمة اسل أو حكومتني والرسائل القصيرة. الأرشفة الإلكترونية:

إن التطور التكنولوجي والحاجة إلى المعلومات الملائمة التي تتوفر في الوقت المناسب لاتخاذ القرار أثر على عملية الأرشفة في المؤسسات والدوائر الحكومية وأجبرها على التخلي عن النظم التقليدية في حفظ الوثائق واعتمادًا على التقنيات الحديثة في عملية حفظ وإدارة الوثائق والاسترجاع والمعالجة حيث أصبحت الأرشفة الإلكترونية مرتبطة بالوسائل الإلكترونية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات وأثرت التكنولوجيا في عملية ربط وتحليل الوثائق والبيانات ودعم العمل وإنجاز المهام وتحسين الأداء للموظفين وزيادة قدرتهم على الاستفادة من الوثائق والبيانات التراكمي (الشريف، 2015).

تعرف الأرشفة الإلكترونية بأنها عملية حفظ أو معالجة من خلال وسائط إلكترونية وربطها بقاعدة بيانات يتم تخزينها فيها وتصبح الوثيقة على شكل صورة مباشرة (سعد وعبد المجيد، 2018).

يمكن أن تعرف الباحثة الأرشفة الإلكترونية على أنها اتخاذ نسخة الكترونية عن الوثائق والمستندات الورقية باستخدام أدوات مسح وحفظ بصيغ مختلفة بحيث يتم تخزينها على قاعدة بيانات ويتم فهرستها بطريقة محددة بحيث يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة بأقل وقت وجهد. أهداف الأرشفة الإلكترونية:

استغلال المساحات التي تخزن بها الملفات والأوراق في أمور أخرى، وجود نسخ احتياطية محمية ضد الحريق والتلف والضياع والعوامل الأخرى، توفير الوقت المستغرق في البحث عن

أوراق ومستندات، سهولة الرجوع إلى أي ملف أو وثيقة محفوظة بأي صيغة إلكترونية مع إمكانية استخدام طرق متعددة للبحث، وجود درجة عالية من الأمان ضد المخاطر، إمكانية الاطلاع على تطبيق المستندات من قبل عدة أشخاص في نفس الوقت، وجود صلاحيات لكل شخص للاطلاع على قدر من الوثائق الإلكترونية.

وتعني الأرشفة الإلكترونية أن يتم حفظ الوثائق وتخزينها في الوسائل الإلكترونية المختلفة ويتم الرجوع إليها بكل سهولة على العكس بالأرشفة اليدوية (الحسين، 2017)، ولكي تتحقق الجودة في الأرشفة الإلكترونية لابد من توافر مجموعة من الخصائص المتعلقة بالعمل بحيث يتم تلبية احتياجات الموظفين (مختار ورحماني، 2019).

أداء المدقق الضريبي:

ويعتبر الموارد البشرية المصدر والأداء التي يتم فيها تقديم الخدمات حيث أنها تمتلك القدرات الذهنية والعلمية والصحية والإبداع التي تعمل على خلق ثروة وإيرادات وكما أن الموارد البشرية هي موارد استراتيجية يمكن استغلالها وتدريبها وتطويرها لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى الدائرة ورفع مستوى الأداء كما يجب الانتباه إلى الجانب السلوكي وتحليل أثره على الأداء وتقييم القدرات ووضع الشخص المناسب في مكانه المناسب ضمن الهيكل التنظيمي بما يخص الأثر الإيجابي الأعظم في تحقيق أهداف الدائرة ورفع فعالية أدائهم والعمل على تقييم الأداء (Nassazi, 2013).

إن عملية استغلال طاقات وقدرات المدققين بشكل يحقق أهداف الدائرة ومن خلال القيام بالتوفيق بين الأهداف الفردية للمدققين وأهداف الدائرة يعمل على رفع الأداء وزيادة ثقة المدققين بأنفسهم ويجعلهم مبدعين في أماكن عملهم على اختلافها بالإضافة إلى إحساسهم بالاستقلالية والمسؤولية عن القرار الذين يقومون باتخاذها وهنا يجب الاهتمام بتنمية قدراتهم وتعزيزها وذلك ليصبحوا جاهزين للتعامل مع التطورات التكنولوجية (وديعة وعز الدين، 2014؛ العمدة، 2018).

كما يعتبر المورد البشري الأداء التي تحقق فيها هدفها في الاستمرار والتميز في عملها وذلك في ظل التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة وكونه يوجد علاقة موجبة بين تدريب وتأهيل المدققين والأداء وذلك بالاستجابة للمتغيرات الداخلية في الدائرة أو الخارجية فإن هذا يقود الدائرة على تحقيق استراتيجيتها على المدى الطويل (الشوابكة، 2017).

يمكن توضيح مصطلح أداء المدققين على أنه نتيجة استخدام المعرفة والمهارات والقدرات الذهنية في إنجاز المهام الموكلة إليه بشكل يعمل على تحقيق أهداف الدائرة وأن الوصول إلى الجودة في الأداء من خلال تنفيذ العمل بشكل جيد وفي الوقت المناسب بالكم والكيفية الصحيحة (الكفاءة والفعالية) (امام، 2018؛ الشورة والعمد، 2018).

أبعاد قياس أداء المدقق:

1. توقيت الحصول على المعلومة: حتى تكون المعلومة ملائمة وتعزز من الأداء واتخاذ القرارات فإنه من المفيد أن يتم الحصول على المعلومة بأسرع وقت ممكن وبالوقت المناسب الأمر الذي يعزز من جودة المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية وهناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في المعلومة (سلمان وسلطان، 2017).

- مدة دورة إنتاج المعلومات وصولاً إلى توصيلها للمستخدم: أي الفترة التي تستغرق لإدخال ومعالجة المعلومة وتوصيلها إلى المستخدم في الوقت المناسب (سلمان وسلطان، 2017).

- التوقيت: إن القدرة على الوصول إلى المعلومة في الوقت الملائم دون تأخير يعطي نتائج ذات قيمة ومفيدة في عملية اتخاذ القرار (سلمان وسلطان، 2017).

- السرعة: القدرة على الوصول إلى المعلومة من خلال سهولة البحث والاطلاع الأمر الذي يعزز من الميزة التنافسية وبالتالي الوصول إلى أهداف المؤسسة (عائض والمطاع، 2017).

2. جودة المعاملات: إن هناك بعض الأمور التي تحقق الجودة مثل سهولة الوصول للمعلومات وسهولة إنجاز ومصادقية المعلومة المحصلة والقدرة على التعلم والإنجاز وتوفير خدمة ملائمة وتلبي التوقعات حيث إن الدائرة تقدم خدمة بكل دقة وموثوقية وسرعة وملائمة وضمن المواصفات المعيارية الأمر الذي يزيد من كفاءة العمل (عايض والمطاع، 2017).

3. الدقة: حيث تكون المعلومات صحيحة تخلو من الأخطاء، ودقيقة لتكون لها فائدة عالية ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار وذلك حسب طبيعة المعلومات التي يتطلبها كل مستوى إداري وإن لم تكن المعلومات صحيحة فتكون غير مقيدة (سلمان وسلطان، 2017).

4. تطوير الأداء: يمكن العمل على تحسين الأداء للعاملين من خلال التدريب والتعليم وتعريفهم بالتطورات التكنولوجية التي تساعد على الاستجابة لها والاستفادة من خلال العمل وتنمية القدرات الفكرية لها الأمر الذي يعمل على زيادة الإنتاجية ورفع الأداء والانتماء للشركة بحيث يتم الاستخدام الأمثل للموارد (Tabia and Nura, 2013).

5. الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد حيث يتم قياسها من خلال المهارات والقدرات التي يمتلكها الموظف بشكل يجعلهم يؤدون أعمالهم على الشكل المطلوب والدقة المتناهية ويساعد في تحقيق الأهداف وتقليل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد (الشكر ولطيف، 2016).

6. الفاعلية: قدرة الشركة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بالإضافة إلى إمكانية عمل المنظمة على التنبؤ بالظروف المستقبلية سواء كانت عوامل خارجية وداخلية ومعالجتها أو التكيف معها والخروج بنتائج مرضية (الوظيفي، 2007).

العلاقة بين أتمتة الإجراءات الضريبية وأداء المدقق:

إن للضرائب الدور الكبير في تعزيز شعور المواطن والعدالة لدى الأفراد وتحقيقها للمصلحة العامة للدولة حيث تنطوي الضرائب على العديد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ولا تنحصر في قدرتها على توفير التمويل اللازم للدولة وإنما توسعت لتؤدي دوراً إيجابياً في كافة مناحي الحياة حيث إن الإيرادات الضريبية ترفد الدولة بالأموال اللازمة للقيام بدورها في التعليم والصحة والبنية التحتية التي تعود على المواطنين بالنفع على شكل خدمات (حمدان، 2012).

وترى الباحثة أن قيام الدولة على زيادة التحصيل الضريبي يعمل على زيادة قدرتها على القيام بالواجبات الملقاة على كاهلها، ويقع فرض العبء الضريبي عن الدخل الذي أعلن عنه المكلف على المدقق الضريبي ويكون ذلك من خلال البيانات الموجودة على النظام المالي الذي جاء من خلال ما قدمه جميع المكلفين خلال الحكومة الإلكترونية من CD معلومات بالإيرادات مثل المبيعات والمشتريات والمقدار والتكاليف وأسماء المكلفين الآخرين الذين تم التعامل معهم وهنا يمكن أن يتضح للمدقق وجود دخل وإيرادات غير مصرح عنها بالإضافة إلى أن المكلفين من شركات يقومون بتوريد مصدقات رواتب واقتطاعات 5% عن الخدمات بشكل شهري مع نوع الخدمة والمبالغ ومن هو الشخص الذي قام بتقديم الخدمة للشركة (المكلف) وهنا يمكن أن يكتشف المدقق وجود دخول أخرى أو نشاطاً غير مصرح عنه للمكلف أثناء القيام بدراسة ملف المكلف.

وحيث ترى الباحثة أن موضوع عبء الإثبات يعتبر من أصعب وأكثر المواضيع التي تشغل ذهن المدقق أو الإدارة الضريبية حيث هناك شقّان للموضوع أولاً أصبح المكلف يقوم بتقديم الإقرارات الضريبية مع المعززات في بداية العام عن العام الذي يسبقه وقد خفف هذا الأمر على المدقق بدلاً من قيامه بتقدير الضريبة على كل مكلف دون أي أسس مهنية والأمر الآخر أن

المكلفين ملتزمون بتقديم العديد من المتطلبات للدائرة خلال العام مثل مصدقات الرواتب والدفعات عن الموظفين العاملين لديهم وأيضاً يقومون بتوريد 5% بدل اقتطاعات عن الخدمات. بالإضافة إلى القيام بتسليم CD عن كل عام عن التعاملات بين الشركة والجهات الأخرى مثل المبيعات والمشتريات والجهة المشترية منها والجهة المبتاع لها ومقدار هذه المبيعات والمشتريات وهذا يمكن الدائرة من بناء قاعدة بيانات توزع فيها المعلومات على كل مكلف على حدة حتى يستطيع المدقق عند تدقيق أي شركة من التأكد من تصريح المكلف عن المعلومة المخزنة في قاعدة البيانات وتسمى قسيمة المعلومات.

ويتضح مما سبق أن الإثبات يكون في مرحلة التقدير الأولى ويسعى المدقق من خلال القيام بدراسة ما توفر إليه من أرشفة أو قسائم معلومات وقراءة القرار السابق الصادر بحق المكلف في السنوات السابقة يساعد المدقق على التخطيط الجيد لعملية التدقيق وتوضيح حجم نشاط المكلف وطبيعته كما يقوم بعد ذلك بالكشف الحسي على موقع المكلف الذي يمارس به نشاطه ومناقشة المكلف بما تم التوصل إليه من معلومات ومصادر خاصة بالمكلف كما يمكن القيام أيضاً بالتواصل مع الجهات الحكومية أو القطاع الخاص للوصول إلى أدلة على وجود مصادر دخل للمكلف غير مصرح عنها، وهنا ينتقل المدقق إلى مرحلة تقدير حجم الدخل الذي حصل عليه المكلف وبعد طرح المصاريف الخاصة بها للوصول إلى تحديد الدخل الصافي ثم يقوم المدقق بتحديد الضريبة المستحقة على النشاط حسب القانون وهنا تخرج الدائرة من التعسف الضريبي.

أما بالاتجاه الآخر فإن المكلف يمكن أن يمارس حقه في إثبات عدم صحة نسبة الدخل الذي قدره المدقق عليه وأنه لا علاقة له بالإيراد الذي قدره من خلال إحضار كتب رسمية أو فواتير تثبت وجود تشابه بالأسماء على سبيل المثال أو إثبات حجم الدخل الحقيقي أو إحضار المصاريف الخاصة بذلك الدخل ويمكن تعريف إثبات العبء الضريبي بأنه العمل على إظهار الدليل على وجود نشاط أو دخل للمكلف غير مصرح عنه خلال السنة المالية. وتكمن أهمية عبء الإثبات الضريبي بأنه مصدر مهم من مصادر تمويل الموازنة العامة لتتمكن الدولة من القيام بواجباتها تجاه الأفراد والمجتمع بشكل كامل أما بالنسبة للأشخاص فالضريبة تتعلق بالذمة المالية لهم.

ما هي القسائم إلا تلخيص لمعلومات متناثرة من جهات حكومية وخاصة عن واقع نشاط المكلف ويقوم المدقق بتحديد ما هو مهم من بنود في قسائم المعلومات وما هو غير مهم حيث تعتمد القسائم وحجيتها على مدى ثقة الإدارة الضريبية بحجية المصادر مثل دائرة الجمارك والعطاءات الحكومية ومعلومات المحامين وأتباع الأطباء.

وترى الباحثة أن من أهم مكونات التدقيق الضريبي وجود إجراءات إلكترونية فنية مؤتمتة تساعد المدقق في القيام بعمله ليصبح لدى المدقق رؤية واضحة للمعلومات التي تم استدراجها من نظام الأرشفة والنظام المالي والحكومة الإلكترونية الفنية بالتفاصيل التي تجعل من القرار الذي يتخذه المدقق قرارات وكفاءة وفعالية لوجود معلومات غنية وكبيرة وذات ثقة ويمكن الاستناد إليها.

وكما ترى الباحثة بأنه يجب التركيز على وجود خطة تدقيق تفصيلية واضحة المعالم وفقا لأهداف التدقيق الضريبي مع الأخذ بعين الاعتبار وجود مساحة يمكن للمدقق الاجتهاد من خلالها والقدرة على الصبر والتحمل والتفاعل مع المكلفين باختلافهم من ضرورة إلمام المدقق بالتشريعات والقوانين الضريبية والتعليمات الخاصة بها مع وجود ثقافة واسعة لدى المدقق في طبيعة عمل الشركات الذين يقوم المدقق بالتدقيق عليهم والقدرة على التربيط بين بنود وحسابات الميزانية والأدلة المتوفرة للوصول إلى نتائج تدقيق سليمة والحكم الصادق وإصدار قرار بناء على أدلة معززة حيث من هنا جاءت الأهمية في تعزيز قدرة المدقق على ضمان مصلحة الدائرة وزيادة التحصيلات من خلال تقليل التهرب الضريبي من خلال بذل المدقق العناية المهنية اللازمة أثناء التدقيق وتدقيق كل ما له علاقة بتحقيق دخل خاضع للضريبة للمكلف. وبحيث يؤدي الوعي الضريبي دورا كبيرا في قدرتهم على الدخول إلى نظام الحكومة الإلكترونية والاستفادة من الخدمات التي تقدمها الدائرة للمكلفين والإجراءات التدقيقية على حد سواء وما توفره الحكومة الإلكترونية من سهولة في الحصول على الخدمات، إن القيام بأي عمل من الأعمال مهما كانت صغيرة أو كبيرة يجب أن تكون هناك خطة منطقية موضوعة ويمكن تطبيقها بسهولة وتمكن الأشخاص من تحقيق الأهداف في نهاية تنفيذ هذه الخطة وإن كانت متنوعة فإنه من المهم أن هناك خطة واحدة يمكن تطبيقها على الأعمال ذات الطبيعة الواحدة وحيث إن التخطيط لما هو آت من مراحل قادمة أمر مهم لتحقيق الأهداف.

الدراسات السابقة:

-الدراسات باللغة العربية:

دراسة نصير (2023) بعنوان "استخدام برنامج الرقمنة الحكومية لمنظومة الإقرارات الإلكترونية والفاتورة الإلكترونية في تطبيق الفحص الضريبي بمصلحة الضرائب المصرية" هدفت الدراسة إلى بيان كيفية قيام التكنولوجيا وخصوصا النظام الرقمي في تغيير طريقة قيام المدقق بالإجراءات التدقيقية إلكترونيا، حيث إنه يصبح من السهولة الوصول إلى الدخل الخاضع الذي تتحدد بناء عليه الضريبة المستحقة، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في قياس المتغيرات بالإضافة إلى استخدام المنهج الاستقرائي في التطبيق العملي للرقمنة الضريبية في مصر، تكونت العينة من (140) مدققا حيث تم توزيع استبانة عليهم لدراسة متغيرات الدراسة، كانت أهم النتائج: إن التطبيق الإلكتروني لدائرة ضريبة الدخل يعمل على تغير شكل العمل الضريبي بالتواءم مع التغيرات التكنولوجية وإن إقرارات ضريبة المبيعات التي تقدم كل شهرين مهمة ومرتبطة بشكل كبير بالفحص الضريبي الإلكتروني بعد انتهاء السنة المالية، أما التوصيات فالعمل على تقييم نظام الخدمات الإلكترونية الضريبية لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة الموجودة والعمل على ربط بين النظام الضريبي الإلكتروني والحكومة الإلكترونية التي تخص الدوائر الأخرى وزيادة الاهتمام بالتدقيق الإلكتروني .

خليل وشنوفي (2021) "الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية – الحكومة الإلكترونية في البحرين نموذجا"

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم جودة الخدمة الحكومية (العمومية) وكيفية مساهمة تطبيق الحكومة الإلكترونية في زيادة رضا المواطنين أو المجتمع ككل وقراءة تجربة البحرين في تطبيق الحكومة الإلكترونية وماهية الأهداف التي تم تحقيقها عند تطبيقها واستنتاج واستنباط مجموعة من عوامل النجاح التي عملت على تحقيق جودة عالية في الخدمة العمومية (الحكومية)، قامت الدراسة باتباع المنهج الاستنباطي حيث قامت على استعراض وتجربة البحرين في مجال الحكومة الإلكترونية ثم معرفة مفاتيح وعوامل القوة والنجاح في تطبيق الحكومة الإلكترونية ليتم تطبيقها في الجزائر، كانت أهم النتائج أن دولة البحرين تعمل على تقديم خدمات إلكترونية عن طريق الحكومة الإلكترونية الأمر الذي حقق رضا كبير لدى المستفيدين سواء أكانوا مواطنين أم موظفين بالإضافة إلى أن البحرين وصلت في تحقيق

الأهداف على مستوى عالمي ودولي حيث كانت التجربة ناضجة وتخطت مستويات عالية على مستوى العالم في مجال الحكومة الإلكترونية، أما بالنسبة للتوصيات فعمل الجزائر على الاستفادة من خبرات البحرين في تطبيق الحكومة الإلكترونية كونها أثبتت بأنها دولة رائدة في هذا المجال بالإضافة إلى عمل الجزائر على التركيز على رضا العملاء على الخدمات المقدمة عن طريق الحكومة الإلكترونية، العمل على زيادة وعي المواطنين حول أهمية استخدام الإنترنت في الحكومة الإلكترونية في إنجاز المعاملات.

سيليني وطالي (2021) " أثر النظام الجبائي الإلكتروني في الحفاظ على استقرار مردودية التحصيل الضريبي في ظل أزمة جائحة الكورونا"

هدفت الدراسة إلى توضيح النظام الجبائي الإلكتروني الذي تبنته الجزائر بعد جائحة كورونا حيث كان النظام يضم عمليات التصريح عن الضريبة وحتى الوصول إلى التحصيل الضريبي بشكل إلكتروني بالإضافة إلى توضيح أثر استخدام هذا النظام في توفير الوقت والجهد والسرعة في تحصيل الإيرادات الضريبية وتخفيف الإجراءات الروتينية الخاصة بالتحصيل اليدوي، كما تم توضيح مفهوم التحصيل الضريبي وإجراءاته وأهميته لتغطية النفقات وتوضيح النظام الجبائي الإلكتروني ومدى فعاليته في ضمان استمرارية الإيرادات الضريبية، استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات الأولية حيث تم توزيع استبانات على عدد من المدققين الضريبيين والمكلفين من الشركات الكبرى، أما بالنسبة للنتائج فكان أبرزها أن تبني نظام الجبائية الإلكترونية أدى إلى استقرار مستوى الإيرادات المتحصلة، دعم نظام الجبائية الإلكترونية من نسبته 50% من الجبائية العادية، و100% من الجبائية البترولية، عدم وجود قاعدة بيانات تربط الدوائر والمؤسسات ذات الصلة مع بعضها لتفعيل العمل الرقابي، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها العمل على تشديد وبذل الجهد في سبيل الوصول إلى التطبيق الفعال للنظام الجبائي، العمل على وضع آليات للعمل وفقا للتوجه الإلكتروني للدوائر، تأهيل الموظفين في مجال النظام الجبائي الإلكتروني ونشر الوعي لدى المكلفين بذلك النظام.

دراسة عبود (2021) بعنوان "مدى تأثير الإيراد الضريبي باستخدام تكنولوجيا الاتصال - دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب"

هدفت الدراسة إلى توضيح دور التكنولوجيا في تسهيل إنجاز عملية التدقيق والتحاسب الضريبي وبالإضافة إلى بيان ذلك في زيادة التحصيلات الضريبية، وكانت للدراسة فرضية واحدة رئيسية وتفرع منها أربع فرضيات حيث درست العلاقة بين الاتصال التكنولوجي والمكلفين و

التحاسب الضريبي وتسديد الضريبة والاعتراض على تقدير الضريبة، قامت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبانات على مجموعة من المدققين الضريبيين وعينة من المكلفين، وكانت النتائج أن الإيرادات الضريبية تعد أكبر إيرادات للدولة بحيث يتم إنفاقها من قبل الحكومة للقيام بالواجبات المنوطة بها وأن تكنولوجيا الاتصال تدعم العلاقة بين المكلفين والإدارة الضريبية ويسهل العديد من الإجراءات ويساعد في تقليل الوقت والجهد، وأوصت الدراسة بالاهتمام بإجراءات التحاسب الضريبي والتسهيل على المكلفين.

-الدراسات باللغة الأجنبية:

Mu et al (2022)"The Impacts of Value-Added Tax Audit on Tax Revenue Performance: The Mediating Role of Electronics Tax System, Evidence from the Amhara Region, Ethiopia"

"أثار تدقيق ضريبة القيمة المضافة على أداء الإيرادات الضريبية: الدور الوسيط لنظام الضرائب على الإلكترونيات، دليل من منطقة أمهرة، إثيوبيا"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر عملية القيام بتدقيق ضريبة القيمة المضافة (ضريبة المبيعات) والعوامل الخاصة بها على أداء الإيرادات الضريبية في اثيوبيا مدينة أمهرة، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية من خلال عينة مكونة من (377) من المكلفين المسجلين في شبكة المبيعات (دافعي الضرائب المسجلين في ضريبة القيمة المضافة)، وكانت أهم نتائج الدراسة التأكيد على أن تدقيق ضريبة القيمة المضافة (ضريبة المبيعات) والتأهيل الضريبي يؤثران بشكل كبير على أداء وقيمة الإيرادات الضريبية، كما أن التكنولوجيا الموجودة إذا لم يتم استخدامها بطريقة يمكن الاستفادة منها فإنها تؤثر بشكل كبير على أداء الإيرادات الضريبية. وأوصت الدراسة بضرورة وجود علاقة وتنسيق بين المدققين ذوي الخبرة والمراجعين الجدد وغير الفعالين بشكل يعمل على رفع كفاءتهم والاستفادة من الخبرات. يجب على الحكومة توفير التكنولوجيا المناسبة التي يسهل استخدامها والكشف السريع عن التهرب الضريبي.

Qi and Che Azm (2021)" Factors affecting electronic invoice adoption and tax compliance process efficiency "

"العوامل المؤثرة في اعتماد الفاتورة الإلكترونية وكفاءة عملية الامتثال الضريبي "

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على اعتماد الفواتير الإلكترونية ومن ثم تأثير هذه العوامل على كفاءة عملية الامتثال الضريبي للشركات، تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة على (276) مستخدماً لنظام الفواتير الإلكترونية، أما بالنسبة للنتائج فكان أبرزها أن هناك أثراً إيجابياً للفوائد المتوقعة والثقة بالحكومة الإلكترونية على اعتماد الفواتير الإلكترونية، بالإضافة إلى أن هناك أثراً إيجابياً لاعتماد الفاتورة الإلكترونية على الكفاءة عملية الامتثال الضريبي ووجود أثر وسيط للعوامل التي تؤثر على اعتماد الفواتير الإلكترونية على العلاقة بين اعتماد الفواتير الإلكترونية وفعالية عملية الامتثال الضريبي، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها يمكن تحسين نظام الفواتير الإلكترونية الخاص بها من خلال إنشاء قوى عاملة لديها مهارات عالية لتعزيز ثقة المواطنين في نظام الفواتير الإلكترونية.

Faina et al., (2020) "Expert Systems Within Taxation: Competencies for Employees"

"النظم الخبيرة في الضرائب: الكفاءات للموظفين"

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية النظم الخبيرة حيث تمتد أهميتها إلى العمل، كما تؤثر على المجالات الضريبية حيث ستتغير مهام المدققين الضريبيين وستطور من طبيعة العمل بالإضافة إلى أهمية المعرفة المالية والقانونية والضريبية والمعرفة الفنية والتحليلية لاستخدام النظم الخبيرة، وتم استخدام المنهج الاستنباطي حيث تم استعراض الدراسات السابقة ثم تم بناء أول نموذج للعلاقة بين النظم الخبيرة في مكان العمل الضريبي وكفاءة موظفي الضرائب، بالإضافة إلى عمل المقابلات، أما بالنسبة للنتائج فكان أبرزها أنه يمكن ملاحظة وجود تأثير واضح للنظم الخبيرة في مجال الضرائب، ووجود أثر إيجابي لوجود النظم الخبيرة على الكفاءات ويعزز تطورها وعلى الرغم من ذلك تؤثر النظم الخبيرة سلباً على الكفاءات في أماكن العمل الضريبية، كانت أهم التوصيات باستخدام النظم الخبيرة في مجال الضرائب.

منهجية الدراسة: (الطريقة، الإجراءات)

-الاستراتيجية المتبعة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف متغيرات الدراسة (أتمتة الإجراءات الضريبية، وأداء المدقق الضريبي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي في تحليل البيانات من حيث تحديد العلاقة فيما بينها واختبار أثرها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدققين الذين يعملون في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في العاصمة عمان وعددهم (321) مدققاً، وقد تمكنت الباحثة من تحديد حجم مجتمع الدراسة بحكم طبيعة عملها في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لتحديد حجم العينة، حيث اشتملت العينة على جميع المدققين وعددهم (321) مدققاً. اشتملت وحدة المعاينة على مدققي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في العاصمة عمان، حيث تم توزيع (321) استبانة إلكترونية من خلال موظفي الدائرة في العاصمة عمان، وتم استرداد (289) كانت جميعها صالحة للتحليل، ومثلت ما نسبته (90.03%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على المصادر الأولية وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تمثلت في الاستبانة ملحق رقم (1).

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة ملحق رقم (1)، وتهدف لجمع آراء المستجيبين حول المتغيرات التي تغطيها الدراسة. وتكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية: الصفات الشخصية والوظيفية للمدققين في الدائرة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة:

يبحث هذا الجزء في آراء المستجيبين حول متغيرات الدراسة من خلال مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها، بحيث تضمن كل متغير من المتغيرات محوراً خاصاً به وكما يلي:

المحور الأول: المتغير المستقل، وتمثل في أتمتة الإجراءات الضريبية، وتكون من (14) فقرة، موزعة على بعدين (الحكومة الإلكترونية، ونظام الأرشفة الإلكترونية)، وعلى النحو الآتي:

الجدول (1): هيكل أداة الدراسة للمحور الأول (أتمتة الإجراءات الضريبية)

المتغير	البعد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
أتمتة الإجراءات الضريبية	الحكومة الإلكترونية	8-1	8
	الأرشفة الإلكترونية	14-9	6

المحور الثاني المتغير التابع: تمثل في أداء المدقق الضريبي، وتكون من (14) فقرة.

الجدول (2): هيكل أداة الدراسة للمحور الثالث (أداء المدقق الضريبي)

المتغير	البعد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
أداء المدقق الضريبي	-	28-15	14

ولقياس آراء المستجيبين حول متغيرات الدراسة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (five-points Likert Scale)، كونه يعد من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته.

اختبار صلاحية أداة الدراسة:

يهدف اختبار صلاحية أداة الدراسة إلى التحقق من قدرة الاستبانة على تحقيق أهداف الدراسة، ومدى إمكانية استخدامها في جمع البيانات الأولية الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال مجموعة اختبارات وهي كالتالي:

ثبات أداة الدراسة:

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى بيان مدى الاتساق الداخلي والترابط بين الفقرات المكونة لأداة الدراسة ومدى استقرار نتائجها.

الجدول (2): نتائج ثبات أداة الدراسة

المتغير	رقم البعد	البعد	قيمة الفا
المتغير المستقل	1	الحكومة الإلكترونية	.900
	2	الأرشفة الإلكترونية	.897
المتغير التابع	أداء المدقق الضريبي		.956

يظهر من القيم في الجدول ارتفاع درجات ثبات أداة الدراسة، حيث بلغت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.897 - 0.956) وهي قيم مرتفعة جداً بالمقارنة بالحد الأدنى للقبول إحصائياً، مما يشير إلى قدرة أداة الدراسة على تحقيق الأهداف والغايات الخاصة بالدراسة.

اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون:

يبين هذا الاختبار إلى التحقق من استقلالية المتغيرات الخاصة بنموذج الدراسة، حيث يعتبر ذلك من أهم الأسس التي يتم الاعتماد عليها في جعل النموذج صالحاً للتطبيق والقياس. وتحقق الاستقلالية في المتغيرات بخلوها من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، التي تظهر عند وجود تداخلات بين متغيرات الدراسة، وهذا يعني وجود ارتباط خطي عالٍ بين متغيرين أو أكثر من

المتغيرات، مما يؤثر على دقة البيانات ويضاعف قيمة "معامل التحديد R^2 " بحيث تصبح قيمته قيمة غير صحيحة وحقيقية.

وللتحقق من استقلالية المتغيرات تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، حيث تدل قيمة معامل الارتباط التي تساوي أو تزيد عن القيمة (0.80) على وجود مشكلة الارتباط الخطي العالي، وعلى العكس من ذلك فإن قيم معامل الارتباط بيرسون التي تقل عن هذه القيمة تدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي العالي بين المتغيرات. وفيما يأتي نتائج التحقق من استقلالية المتغيرات المستقلة والوسيط.

الجدول (4): قيم معامل الارتباط بيرسون الخاصة بالمتغير المستقل

المتغيرات	الحكومة الإلكترونية	نظام الأرشفة الإلكتروني
الحكومة الإلكترونية	1.000	
نظام الأرشفة الإلكتروني	.692**	1.000

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول أعلاه خلو متغيرات الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الحكومة الإلكترونية ونظام الأرشفة الإلكتروني (0.692) وهي أقل من القيمة المحددة (0.80).

وصف البيانات الشخصية أو الديموغرافية:

يهدف وصف البيانات الشخصية أو الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة إلى معرفة أهم الخصائص الشخصية والمهنية لدى المدققين الذين يعملون في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في العاصمة عمان، من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي، ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية.

وصف متغير العمر:

الجدول (5): وصف متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	13	4.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	66	22.8%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	156	54.0%
	50 سنة فأكثر	54	18.7%
المجموع		289	100%

يتضح من الجدول (5) أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم (من عمر 40 إلى أقل من 50 سنة)، وبلغت (54.0%)، تلاها نسبة أفراد العينة ممن تراوحت أعمارهم بين (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، وبلغت (22.8%)، وهذا يتوافق مع شروط العمل كمدقق التي تتطلب الحصول على الشهادات المهنية والأكاديمية التي تحتاج لفترات زمنية طويلة نسبياً. وترى الباحثة أن النسبة العليا للعمر المتوسط الذي يؤهل المدقق لأن يكون ذا خبرة وقادراً على قيامه بعمله. (كم هي النسبة؟)

وصف متغير المؤهل العلمي:

الجدول (6): وصف متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دكتورة	17	5.9%
	ماجستير	72	24.9%
	بكالوريوس	193	66.8%
	دبلوم	7	2.4%
المجموع		289	100%

يتضح من الجدول (6) أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبلغت (66.8%)، تلاها نسبة أفراد العينة من الحاصلين على المؤهل العلمي (ماجستير)، التي بلغت (24.9%)، وهذا يشير إلى امتلاك موظفي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات المؤهلات والكفاءات العلمية التي تؤهلهم لأداء مهامهم بالشكل المطلوب. وترى الباحثة أن تطبيق قانون الضريبة خلال عملية التدقيق يتطلب وجود كفاءة لدى موظفي الدائرة.

وصف متغير سنوات الخبرة:

الجدول (7): وصف متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	10.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	41	14.2%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	51	17.6%
	15 سنة فأكثر	166	57.4%
المجموع		289	100%

يتضح من الجدول (7) أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة (15 سنة فأكثر)، بلغت (57.4%)، وهذا يدل على امتلاك مدققي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الخبرات

العملية اللازمة والكافية للقيام بعملية التدقيق، كما أن هذا يتوافق مع توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

وترى الباحثة أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى المدقق فإنه يصبح قادرًا على تطبيق قانون الضريبة بشكل أكثر كفاءة وإصدار قرار تدقيق رصين وقوي.

وصف متغير الموقع الوظيفي:

الجدول (8): وصف متغير الموقع الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الموقع الوظيفي	مدير	20	6.9%
	رئيس شعبة	41	14.2%
	رئيس قسم	38	13.1%
	مدقق	190	65.7%
المجموع		289	100%

يتضح من الجدول (10) أن النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة يعملون مدققين، حيث بلغت نسبتهم (65.7%)، وهذا يتوافق مع تركيبة الهرم الوظيفي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، حيث يشكل المدققون النسبة الكبرى من الكوادر البشرية العاملة في الدائرة مقارنةً بباقي المسميات الوظيفية الأخرى.

ويمكن أن يعزى ذلك بأن الهدف الرئيسي التشغيلي للدائرة هو القيام بالتدقيق على مكلفي الدائرة للوصول إلى الدخل الحقيقي للمكلف وإخضاعه للضريبة المستحقة.

وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة:

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لأبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لقياسها في أداة الدراسة، ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية. وفيما يأتي وصفٌ لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية.

وصف متغير المستقل أتمتة الإجراءات الضريبية وأبعاده الفرعية:

يمثل متغير أتمتة الإجراءات الضريبية المتغير المستقل في الدراسة، ويشمل بعدين هما الحكومة الإلكترونية ونظام الأرشفة الإلكترونية، وفيما يلي وصفٌ لهذا المتغير وأبعاده الفرعية.

أولاً: وصف الأبعاد الفرعية:

البعد الأول: الحكومة الإلكترونية:

الجدول (11): تحليل فقرات الحكومة الإلكترونية ووصف البعد بشكل عام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تمكن الدائرة من التفاعل مع المكلفين وتقديم الخدمات لهم من خلال نوافذ خدمات إلكترونية	4.25	0.588	2	مرتفعة
2	يتم إنجاز المعاملات بالشكل الإلكتروني والرد (التواصل) على المكلفين	4.21	0.647	3	مرتفعة
3	يتم إرجاع المعاملات إلى المكلفين لإرفاق الأوراق المطلوبة من خلال الموقع الإلكتروني ليتم إنجاز المعاملات	4.33	0.571	1	مرتفعة
4	يتم تتبع المعاملات إلكترونياً وإجراء اللازم من قبل المدققين المعنيين	4.19	0.612	4	مرتفعة
5	يوفر الموقع الإلكتروني أداة رسمية إلكترونية للحصول على التنسيبات والموافقات لإنجاز الأعمال	4.10	0.667	6	مرتفعة
6	تسهل بوابة الخدمات الإلكترونية عملية التحصيل الضريبي وإنجاز معاملات التقسيط	4.11	0.668	5	مرتفعة
7	يمكن الموقع الإلكتروني تغيير أساليب رقابية أكثر فعالية على الإجراءات الضريبية	4.02	0.724	7	مرتفعة
8	الموقع الإلكتروني يسهل آليات التدقيق الضريبي وأداء المدقق	03.9	0.828	8	مرتفعة
	الحكومة الإلكترونية	4.138	0.512		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (11) ارتفاع الأهمية النسبية للحكومة الإلكترونية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.138) والانحراف المعياري (0.512). وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.90 – 4.33)، بأهمية نسبية مرتفعة لجميعها، حيث احتلت الفقرة (3) التي تنص على أنه "يتم إرجاع المعاملات إلى المكلفين لإرفاق الأوراق المطلوبة من خلال الموقع الإلكتروني ليتم إنجاز المعاملات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33). في حين احتلت الفقرة (8) التي تنص على أن "الموقع الإلكتروني يسهل آليات التدقيق الضريبي. وأداء المدقق" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90).

وهذا يعود إلى دور الحكومة الإلكترونية في العمل على توثيق المعززات اللازمة للخدمات التي تقدمها الضريبة للمكلف التي يتم استخدامها في عملية التدقيق على المكلفين الذي يعتبر واقعا عمليا في الدائرة.

البعد الثاني: الأرشفة الإلكترونية:

الجدول (12): تحليل فقرات (الأرشفة الإلكترونية) ووصف البعد بشكل عام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتم إنجاز المعاملات التي تحتاج إلى الرجوع إلى الأرشفة بكل يسر	4.02	0.724	6	مرتفعة
2	يوجد وثائق إلكترونية مخزنة ومرتبطة بشكل يسهل استخدامها والبحث من خلالها من قبل المدققين	4.08	0.713	3	مرتفعة
3	يمكن الرجوع إلى المعلومة من قبل المدقق في أي وقت	4.06	0.675	4	مرتفعة
4	تعرض الوثائق المخزنة وفق التسلسل الزمني	4.03	0.706	5	مرتفعة
5	يوجد صلاحيات حسب المستويات الإدارية للاطلاع على الوثائق المؤرشفة	4.09	0.691	2	مرتفعة
6	تعمل الأرشفة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين	4.20	0.648	1	مرتفعة
الأرشفة الإلكترونية		04.08	40.56		مرتفعة

يتضح من الجدول (12) ارتفاع الأهمية النسبية للأرشفة الإلكترونية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.080) والانحراف المعياري (0.564). وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.02 – 4.20)، بأهمية نسبية مرتفعة لجميعها، حيث احتلت الفقرة (6) التي تنص على "تعمل الأرشفة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20). في حين احتلت الفقرة (1) التي تنص على "يتم إنجاز المعاملات التي تحتاج إلى الرجوع إلى الأرشفة بكل يسر" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.02).

وترى الباحثة أن الأرشفة الإلكترونية سهلت وقللت من الوقت المستغرق لقيام المدقق بتقديم خدمة إلكترونية متكاملة للمكلفين.

ثانياً: وصف المتغير المستقل:

الجدول (13): وصف متغير إجراءات التدقيق الإلكتروني الداخلي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الحكومة الإلكترونية	4.138	0.512	1	مرتفعة
2	الأرشفة الإلكترونية	04.08	40.56	2	مرتفعة
أتمتة الإجراءات الضريبية		1094.	4950.		مرتفعة

يتضح من الجدول (13) ارتفاع الأهمية النسبية لأتمتة الإجراءات الضريبية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.109) والانحراف المعياري (0.495). وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (4.080 – 4.138)، بأهمية نسبية مرتفعة لجميعها، حيث احتلت الحكومة الإلكترونية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.138) وانحراف معياري (0.724)، بينما احتلت الأرشفة الإلكترونية المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (4.080) وانحراف معياري (0.563).

وترى الباحثة أن أكثر الإجراءات الضريبية المؤتمتة قدرة على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمكلفين وأكثر إقادة للمدققين خلال قيامهم بعملهم وهذا من الواقع العملي.

وصف المتغير التابع: أداء المدقق الضريبي:

يمثل متغير أداء المدقق الضريبي المتغير التابع في الدراسة. وفيما يأتي وصفاً لهذا المتغير.

الجدول (14): تحليل فقرات (أداء المدقق الضريبي) ووصف المتغير بشكل عام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يقوم المدقق بعمله بكل كفاءة وفعالية	3.93	0.794	9	مرتفعة
2	يقوم بالتعرف على نشاط المكلف قبل البدء بعملية التدقيق	4.17	0.618	2	مرتفعة
3	يقوم المدقق بالتواصل بشكل إلكتروني مع المكلفين بشكل سهل	3.94	0.770	8	مرتفعة
4	توفر الأدلة في الأنظمة الإلكترونية مستنداً يعزز فيها قرار التقدير	3.94	0.771	8	مرتفعة
5	توفر الإجراءات للمدقق التخطيط الجيد لمهمة التدقيق بشكل يتناسب مع طبيعة كل ملف	4.01	0.672	6	مرتفعة
6	توفر الإجراءات المعرفة بمدى قوة نظام الرقابة الداخلية الموجودة لدى المكلف وتحديد مدى الاعتماد عليها	3.87	0.749	12	مرتفعة
7	تتمكن الإجراءات الإلكترونية من تحديد نوع الاختبارات الجوهرية اللازمة	3.88	0.797	11	مرتفعة
8	تتمكن الإجراءات الإلكترونية من الوصول إلى أدلة إثبات ومعرزات كافية	3.87	0.781	12	مرتفعة
9	تتمكن الإجراءات الإلكترونية من أن القوائم المالية معدة وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمعايير الدولية	4.14	0.695	3	مرتفعة
10	المعلومات الواردة في الأرشفة الإلكترونية تفيد المدقق في عمله	4.12	0.679	4	مرتفعة
11	يستطيع الاطلاع على نظام الأرشفة الإلكتروني وسير الملف الضريبي للمكلف	4.19	0.643	1	مرتفعة
12	يقوم بالاطلاع على ما قدمه المكلف من إقرارات ومعرزات من خلال الأنظمة الإلكترونية	4.00	0.695	7	مرتفعة
13	يستطيع التركيز على هدف التدقيق والتأكد من أن الإقرارات تعكس	4.04	0.716	5	مرتفعة

				الدخل الحقيقي وذلك وفق القوانين والأنظمة الضريبية	
مرتفعة	10	0.768	3.91	يقوم بتوثيق أوراق العمل والأعمال والفحص والأدلة التي يتم إنجازها خلال عملية التدقيق وإصدار القرار وفقاً لها	14
مرتفعة		0.580	4.001	أداء المدقق الضريبي	

يتضح من الجدول (14) ارتفاع الأهمية النسبية لأداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.001) والانحراف المعياري (0.580)، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.87 – 4.19)، بأهمية نسبية مرتفعة لجميعها، حيث احتلت الفقرة (11) التي تنص على أنه "يستطيع الاطلاع على نظام الأرشفة الإلكتروني وسير الملف الضريبي للمكلف" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19). في حين احتلت الفقرة (6) التي تنص على أنه "توفر الإجراءات المعرفة بمدى قوة نظام الرقابة الداخلية الموجودة لدى المكلف وتحديد مدى الاعتماد عليها" والفقرة (8) التي تنص على أنه "تتمكن الإجراءات الإلكترونية من الوصول إلى أدلة إثبات ومعرزات كافية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) لكل منهما.

وترى الباحثة أن المدقق قد يستطيع القيام بعمله بشكل أكثر سهولة في الاطلاع ودراسة المعرزات الموجودة في نظام الأرشفة بحيث يصبح لديه صورة مبدئية لكيفية قيامه بتدقيق كل مكلف.

نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وفروعها:

تهدف فرضية الدراسة الرئيسة إلى بيان أثر أتمتة الإجراءات الضريبية في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأتمتة الإجراءات الضريبية بأبعادها (نظام الأرشفة الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية) في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات".

وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression، وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (15): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج						ANOVA تحليل التباين		
	(R)	(R ²)	(Adj.R ²)	الخطأ المعياري للمنموذج	(DF)	قيمة F	(Sig F*)		
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل		درجات الحرية	المحسوبة	مستوى الدلالة		
أداء المدقق الضريبي	0.717	0.513	0.510	0.387	2	150.879	0.000		

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

يتبين من الجدول (15) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أتمتة الإجراءات الضريبية وأداء المدقق الضريبي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.717$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.513$)، وهذا يشير إلى أن أتمتة الإجراءات الضريبية فسرت ما نسبته (51.3%) من التغير الحاصل في أداء المدقق الضريبي، وأن ما نسبته (48.7%) يعزى لعوامل أخرى. أما معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ فقد بلغت قيمته (0.510)، وبلغ الفرق بينها وبين معامل التحديد (0.003) وهي قيمة ضئيلة جداً، مما يشير إلى قدرة متغيرات النموذج على التنبؤ بقيم متغير أداء المدقق الضريبي.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (150.879) وبمستوى دلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من 0.05، هذا يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لأتمتة الإجراءات الضريبية في أداء المدقق الضريبي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند درجتين حرية. وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لأتمتة الإجراءات الضريبية بأبعادها (نظام الأرشفة الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية) في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات".

الجدول (16): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار	أتمتة الإجراءات الضريبية	(B) المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	(Sig T*) مستوى الدلالة
ثابت الانحدار	0.709	0.193			3.681	0.000
نظام الأرشفة الإلكتروني	0.395	0.062		0.366	6.405	0.000
الحكومة الإلكترونية	0.404	0.056		0.413	7.225	0.000

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

يوضح الجدول (16) قيم معاملات الانحدار لأبعاد أتمتة الإجراءات الضريبية، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (نظام الأرشفة الإلكتروني) قد بلغت (0.395)، وبلغت قيمة T المحسوبة (6.405) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لنظام الأرشفة الإلكتروني في أداء المدقق الضريبي.

ويتبين أن قيمة B عند بعد (الحكومة الإلكترونية) قد بلغت (0.404)، وبلغت قيمة T المحسوبة (7.225) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للحكومة الإلكترونية في أداء المدقق الضريبي.

وتتناول الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية أثر أبعاد أتمتة الإجراءات الضريبية (نظام الأرشفة الإلكتروني، والحكومة الإلكترونية) منفردة في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، حيث تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى فرضيتين فرعيتين، وتم اختبارهما باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression، وكانت النتائج كما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

تبحث الفرضية الفرعية الأولى في أثر نظام الأرشفة الإلكتروني في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظام الأرشفة الإلكتروني في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات".

وظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (17): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	ملخص النموذج						ANOVA تحليل التباين	
	(R)	(R ²)	(Adj.R ²)	الخطأ المعياري للمنموذج	(DF)	قيمة F	(Sig F*)	مستوى الدلالة
أداء المدقق الضريبي	0.666	0.444	0.442	0.413	1	228.819	0.000	

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

يتبين من الجدول (17) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين نظام الأرشفة الإلكتروني وأداء المدقق الضريبي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.666$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.444$)، وهذا يشير إلى أن نظام الأرشفة الإلكتروني يفسر ما نسبته (44.4%) من التغير الحاصل في أداء المدقق الضريبي، وأن ما نسبته (55.6%) يعزى لعوامل أخرى. أما معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ فقد بلغت قيمته (0.442)، وبلغ الفرق بينها وبين معامل التحديد (0.002) وهي قيمة ضئيلة جداً، مما يشير إلى قدرة متغيرات النموذج على التنبؤ بقيم متغير أداء المدقق الضريبي.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (228.819) وبمستوى دلالة ($Sig F=0.000$) وهي أقل من 0.05، هذا يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لنظام الأرشفة الإلكتروني في أداء المدقق الضريبي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند درجة حرية واحدة. وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظام الأرشفة الإلكتروني في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات".

الجدول (18): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

معاملات الانحدار					
البعد	(B)	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	(Sig T*)
ثابت الانحدار	1.330	0.178		7.487	0.000
نظام الأرشفة الإلكتروني	0.652	0.043	0.666	15.127	0.000

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

يوضح الجدول (18) قيم معاملات الانحدار لبعدها نظام الأرشفة الإلكترونية، حيث يتبين أن قيمة B عنده قد بلغت (0.652)، وبلغت قيمة T المحسوبة (15.127) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لنظام الأرشفة الإلكترونية في أداء المدقق الضريبي.

الفرضية الفرعية الثانية:

تبحث الفرضية الفرعية الثانية في أثر الحكومة الإلكترونية في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للحكومة الإلكترونية في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات".

وظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (19): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج						تحليل التباين ANOVA	
	(R)	(R ²)	(Adj.R ²)	الخطأ المعياري للنموذج	(DF)	قيمة F	(Sig F*)	مستوى الدلالة
أداء المدقق الضريبي	0.652	0.425	0.423	0.420	1	211.781	0.000	

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

يتبين من الجدول (19) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الحكومة الإلكترونية وأداء المدقق الضريبي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.652$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.425$)، وهذا يشير إلى أن الحكومة الإلكترونية فسرت ما نسبته (42.5%) من التغير الحاصل في أداء المدقق الضريبي، وأن ما نسبته (57.5%) يعزى لعوامل أخرى. أما معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ فقد بلغت قيمته (0.423)، وبلغ الفرق بينها وبين معامل التحديد (0.002) وهي قيمة ضئيلة جداً، مما يشير إلى قدرة متغيرات النموذج على التنبؤ بقيم متغير أداء المدقق الضريبي.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (211.781) وبمستوى دلالة (SigF=0.000) وهي أقل من 0.05، هذا يشير إلى وجود أثر دال إحصائي للحكومة الإلكترونية في أداء المدقق الضريبي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعند درجة حرية واحدة. وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للحكومة الإلكترونية في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات".

الجدول (20): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار					
البعد	(B) المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	(Sig T*) مستوى الدلالة
ثابت الانحدار	1.084	0.201		5.384	0.000
الحكومة الإلكترونية	0.703	0.048	0.652	14.553	0.000

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

يوضح الجدول (20) قيم معاملات الانحدار لبعد الحكومة الإلكترونية، حيث يتبين أن قيمة B عنده قد بلغت (0.703)، وبلغت قيمة T المحسوبة (14.553) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للحكومة الإلكترونية في أداء المدقق الضريبي.

نتائج الدراسة:

بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفرضيات فإن الدراسة توصلت إلى التالي:

- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى ارتفاع مستوى اهتمام دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بأتمتة الإجراءات الضريبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.109)، وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث احتلت الحكومة الإلكترونية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.138)، بينما احتلت الأرشفة الإلكترونية المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (4.080).
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لأتمتة الإجراءات الضريبية بأبعادها (نظام الأرشفة الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية) في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وحيث أنه ظهر الأثر المعنوي عند كل من نظام الأرشفة الإلكتروني وأيضاً الحكومة الإلكترونية وهذا يشير إلى الدور الإيجابي والأهمية الكبيرة لهذه الأبعاد في أداء المدقق الضريبي في الدائرة.
- أشارت نتائج الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظام الأرشفة الإلكترونية في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وحيث أنه ظهر الأثر المعنوي عند بعد نظام الأرشفة الإلكترونية، وهذا يشير إلى الدور الإيجابي والأهمية الكبيرة لهذه الأبعاد في أداء المدقق الضريبي في الدائرة.

4. أشارت نتائج الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للحكومة الإلكترونية في أداء المدقق الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وحيث إنه ظهر الأثر المعنوي عند بعد الحكومة الإلكترونية، وهذا يشير إلى الدور الإيجابي والأهمية الكبيرة لهذه الأبعاد في أداء المدقق الضريبي في الدائرة. وقد توافقت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (المري، 2023) التي توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات أداة قوية يمكن للدولة النامية الاستفادة منها للخروج من فقرها، وأن تكنولوجيا المعلومات تعمل على المحافظة على الموارد واستخدامها بالطريقة الأمثل والوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب بحيث يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرار، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (نصير، 2023) التي توصلت إلى أن التطبيق الإلكتروني لدائرة ضريبة الدخل يعمل على تغيير شكل العمل الضريبي بالتواؤم مع التغييرات التكنولوجية وأن إقرارات ضريبة المبيعات التي تقدم كل شهرين مهمة ومرتبطة بشكل كبير بالفحص الضريبي الإلكتروني بعد انتهاء السنة المالية، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Qi and Che Azm, 2021) التي توصلت إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا للفوائد المتوقعة والثقة بالحكومة الإلكترونية على اعتماد الفواتير الإلكترونية

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يأتي:

1. العمل على رفع كفاءة الموقع الإلكتروني وتوفير المرونة اللازمة ليسمح ذلك بالتسهيل على المدقق الضريبي أثناء عملية قيامه بعمله والتدقيق على الإقرارات
2. العمل على تطوير نظام الأرشفة الإلكترونية وتصنيف الملفات والوثائق الخاصة بالملكف بطريقة سهلة تسمح للمدقق باسترجاع الوثائق بشكل سهل وسريع
3. رفع قدرة الحكومة الإلكترونية على ضبط المعززات التي يرسلها المدقق مثل ربط الحكومة الإلكترونية مع جمعية المحاسبين لمعرفة مدى مصداقية وموثوقية المدقق الذي قام بإصدار رأيه بالحسابات

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

سعدوني، ابراهيم محمد محروس (2021). الضريبة الرقمية وآثار تطبيقها على الدول العربية – دراسة تحليلية. *المجلة القانونية*، 9(15)، 5075-5102.

أبوفارة، يوسف أحمد (2004). التسويق الإلكتروني. دار للنشر والتوزيع

امام، محمود (2018). أثر احتراق الوظيفي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية، *مجلة اقتصاديات المال والاعمال*، (7)، 333-350.

بدران، عباس (2007). الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق، *الهيئة العامة للمعلومات*، ط 2.

الحسين، غدير (2017). أنظمة الأرشفة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمات دراسة ميدانية على القطاع الحكومي الأردني، *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات*، 52(3)، 103-41.

حمدان، آيات (2012). سياسات تكريس الفقر اللاجئين الفلسطينيين والضرائب، *دراسة مشتركة لشبكة المنظمات الاهلية ومركز بيسان للبحوث والإنماء*، رام الله.

خليل، مولاي، شنوفي، نور الدين (2021). الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية – الحكومة الإلكترونية في البحرين نموذجاً، *مجلة أكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية*، 13(1)، 156-142.

دسي، زينب (2015). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة بلدية عين مليلة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة البوافي، الجزائر

زيك، جاستين، العربي، أشرف (2011). السودان تحسين ادارة الامتثال الضريبي، *صندوق النقد الدولي ادارة الشؤون المالية*

السديري، محمد (2004). مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الإلكترونية، المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي، *جامعة الملك عبد العزيز*

سعد، سلمى، عبد المجيد، غادة (2018). دور كلف الجودة الخدمة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 41(115)، 191-168.

السعود، حسن عطوة حسين، حسن، عبد الماجد عبد الله، النجيب، إسماعيل عثمان (2019). أثر المتطلبات التكنولوجية للحكومة الإلكترونية على جودة المعلومات المحاسبية – دراسة ميدانية بالتطبيق على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. *مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين*، 14(54).

سلمان، قيس، سلطان، ريم (2017). دور بعض خصائص مخرجات نظام المعلومات الموارد البشرية في تعزيز نظام تقييم أداء العاملين دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعتي تكريت وكركوك، *مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 7(2)، 124-99.

سيليني، جمال الدين، طالي، محم (2021). أثر النظام الجبائي الإلكتروني في الحفاظ على استقرار مردودية التحصيل الضريبي في ظل أزمة جائحة الكورونا. *الريادة لاقتصاديات الأعمال*، 7(2)، 410-392.

الشريف، أشرف عبد المحسن (2015). الأرشيف الإلكتروني في الشركات والمؤسسات العامة: التأصيل النظري والتطبيق العملي، *دار الجوهرة*.

- الشكر، بطرس، لؤي، لطيف (2016). دور التدريب في تقديم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي في دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2(15)، 71-206
- الشوابكة، خالد (2017). أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية)، *مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 3(2)، 271-233
- الضابط، مأمون (2006). مدى تبنى معايير المراجعة المقبولة عموماً كمعايير لتدقيق الضرائب على الدخل في سوريا، *اطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة دمشق سوريا، كلية الاقتصاد
- طويطي، مصطفى، بلطرش، ربيعة (2017). التجارب الدولية في مجال إرساء الحكومة الإلكترونية - التجربة الأردنية نموذجا، *المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية*، 1(1)، 1-31.
- عايض، عبد اللطيف، المطاوع، محمد (2017). جودة نظم المعلومات الإدارية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، 23(3)، 1-30.
- عباس، بدران (2004). الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق، *المؤسسة العربية للدراسات والنشر*.
- عبود، أنوار هاشم (2021). مدى تأثير الإيراد الضريبي باستخدام تكنولوجيا الاتصال - دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 17(1)، 285-298.
- العمد، مجد، الشورة، محمد (2018). الإثراء الوظيفي والرضى الوظيفي وأداء العاملين، *مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 4(1)، 189-124.
- العواد، أسعد، صبار، عبد الأمير (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحاسب عن ضريبة المبيعات. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 6(22).
- مختار، طلحة، رحمانى، احمد (2019). قياس أثر إصلاحات هيكل الإدارة الجبائية على جودة الخدمة العمومية، *مجلة البشائر الاقتصادية*، 4(3)، 145-132.
- مسعود، عبد الرضا حسن (2014). مدى تأثير اختيار طريقة قياس تكلفة الانتاج على عملية التحاسب الضريبي، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 7(13).

نصير، مبروك محمد السيد (2023). استخدام برنامج الرقمنة الحكومية لمنظومة الاقرارات الإلكترونية والفاتورة الإلكترونية في تطبيق الفحص الضريبي بمصلحة الضرائب المصرية، *المجلة العلمية للدراسات البحثية والبحوث المالية التجارية*، 4(1)، 609-645.

وديعه، ماضي، بورديان، عز الدين (2014). نظام أداء العاملين في المكتبات الجامعية: دراسة استطلاعية بمكتبات جامعة قالة، *المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات*، 49(4)، 11-62

الوظيفي، كامل (2007). أثر عدالة نظام تقويم الأداء في تحسين فعالية الأداء التدريسي في كلية التربية، *مجلة جامعة بابل*، 14(2)، 49-62

ثانياً: المراجع الأجنبية

Faina, Inês, Alturas, Bráulio, Almeida, Filomena (2020) . Expert Systems Within Taxation: Competencies for Employees. research gate.

Indradewa, Rhian (2019). Analysis of auditor competencies and job satisfaction on tax audit quality moderated by time pressure (case study of Indonesian tax offices). *International Journal of Business Excellence*, 19(1):119

KUMAR, SHAMIKA, GUPTA, SHIKHAR (2017). A Study on Income Tax Payers Perception towards Electronic Filing. *journal of banking and coumerce*, 1204-5357

Moynihan, D.P (2004). Building Secure Election E-Voting, Security and System Theory , *Public Administration Review*, 64(5), 515-528

Mu, R., Fentaw, N.M., Zhang, L (2022). The Impacts of Value-Added Tax Audit on Tax Revenue Performance: The Mediating Role of Electronics Tax System, Evidence from the Amhara Region, Ethiopia. *Sustainability* 2022, 14, 6105. <https://doi.org/10.3390/su14106105>.

Nassazi, aidah (2013). Effect of training on employee performance evidence from Uganda, *business economics and touris*, Vaasan ammattikorkeakoulu, university of applied sciences international business.

Nawafleh, S. (2018). The Impact of E-Management on Employee Job Performance in Public Management , *international Journal of Public Sector Performance Management* , 4(4), 433-451.

Tabia, Abu bakar ,Tabiu, Nura, Abu bakar, Allumi (2013). Assessing the effects of Human resource Management Practices on Employee Job Performance: A study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto. Journal of Business Studies Quarterly, 5(2), 247-259

Qi, Yulan, Che Azmi, Anna (2021). Factors affecting electronic invoice adoption and tax compliance process efficiency. Transforming Government: People, Process and Policy, 15 (1). pp. 150-168. ISSN 1750-6166, DOI <https://doi.org/10.1108/TG-04-2020-0070>.

الملحق رقم (1) الاستبانة

الاستبانة

السادة المجيبون الكرام ...

تحية طيبة وبعد ..

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول أثر أتمتة الإجراءات الضريبية في أداء المدقق الضريبي ولغرض إكمال هذا البحث أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق بكل حياد وموضوعية نظراً لأهمية إجاباتكم على نتائج هذه الدراسة، شاكرين جهودكم لدعم مسيرة البحث العلمي علماً أنه سوف يتم التعامل بسرية تامة ولأنها سوف تستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي.

مع فائق الشكر والتقدير.

أولاً: البيانات الشخصية أو الديموغرافية

الجزء الأول: لبيانات الديموغرافية

1. العمر:

☐	أقل من 30 سنة	☐	من 30 إلى أقل من 40 سنة
☐	من 40 إلى أقل من 50 سنة	☐	50 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي:

دكتوراه ☐ ماجستير ☐

بكالوريوس ☐ دبلوم ☐

3. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 ☐ سنة 15 سنة فأكثر ☐

4. الموقع الوظيفي

مدير ☐ رئيس شعبة ☐

رئيس قسم ☐ مدقق ☐

ثانيا: متغيرات الدراسة

رقم العبارة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتغير المستقل: أتمتة الإجراءات الضريبية						
1- الحكومة الإلكترونية						
1	تمكّن الدائرة من التفاعل مع المكلفين وتقديم الخدمات لهم من خلال نوافذ خدمات الكترونية					
2	يتم انجاز المعاملات بشكل إلكتروني					

					والرد(التواصل) على المكلفين	
					يتم ارجاع المعاملات إلى المكلفين لإرفاق الاوراق المطلوبة من خلال الموقع الإلكتروني ليتم انجاز المعاملات	3
					يتم تنبع المعاملات الكترونيا واجراء اللازم من قبل المدققين المعنيين	4
					يوفر الموقع الإلكتروني أداة رسمية الكترونية للحصول على التنسيبات والموافقات لإنجاز الأعمال	5
					تسهل بوابة الخدمات الإلكترونية عملية التحصيل الضريبي وانجاز معاملات التقسيط	6
					يتمكن الموقع الإلكتروني تغيير اساليب رقابية أكثر فعالية على الإجراءات الضريبية	7
					الموقع الإلكتروني يسهل اليات التدقيق الضريبي وأداء المدقق	8
-1- الأرشفة الإلكترونية						
					يتم انجاز المعاملات التي تحتاج إلى الرجوع إلى الأرشفة بكل يسر	1
					يوجد وثائق الكترونية مخزنة ومرتبطة بشكل يسهل استخدامها والبحث من خلالها من قبل المدققين	2
					يمكن الرجوع إلى المعلومة من قبل المدقق في اي وقت	3
					تعرض الوثائق المخزنة وفق التسلسل الزمني	4
					يوجد صلاحيات حسب المستويات الادارية للاطلاع على الوثائق المؤرشفة	5
					تعمل الأرشفة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين	6
المتغير التابع: أداء المدقق الضريبي						
					يقوم المدقق بعمله بكل كفاءة وفعالية	1
					يقوم بالتعرف على نشاط المكلف قبل البدء بعملية التدقيق	2
					يقوم المدقق بالتواصل بشكل الكتروني مع المكلفين بشكل سهل	3

4	توفر الأدلة في الانظمة الإلكترونية مستندا يعزز فيها قرار التقدير				
5	توفر الإجراءات للمدقق التخطيط الجيد لمهمة التدقيق بشكل يتناسب مع طبيعة كل ملف				
6	توفر الإجراءات المعرفة بمدى قوة نظام الرقابة الداخلية الموجودة لدى المكلف وتحديد مدى الاعتماد عليها				
7	تتمكن الإجراءات الإلكترونية من تحديد نوع الاختبارات الجوهرية اللازمة				
8	تتمكن الإجراءات الإلكترونية من الوصول إلى أدلة اثبات ومعرزات كافية				
9	تتمكن الإجراءات الإلكترونية من ان القوائم المالية معدة وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمعايير الدولية				
10	المعلومات الواردة في الأرشفة الإلكترونية تفيد المدقق في عمله				
11	يستطيع الاطلاع على نظام الأرشفة الإلكتروني وسير الملف الضريبي للمكلف				
12	يقوم بالاطلاع على ما قدمه المكلف من إقرارات ومعرزات من خلال الأنظمة الإلكترونية				
13	يستطيع التركيز على هدف التدقيق والتأكد من أن الاقرارات تعكس الدخل الحقيقي وذلك وفق القوانين والأنظمة الضريبية				
14	يقوم بتوثيق اوراق العمل والاعمال والفحص والأدلة التي يتم انجازها خلال عملية التدقيق واصدار القرار وفقا لها				



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 (11), Number (1), Shawwal 1446, April 2025

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 (11), Number (1), Shawwal 1446, April 2025

Editor in Chief

Prof. Amer Salama Al-Malahama

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 Netherland. *Midwifery*, 29(10), 1122-1128. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2013.07.007>.

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

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

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

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

1. Scientific Conferences:

It is noted in documenting the research paper presented in a scientific conference that we put the year followed by a comma, then we prove the day and month, all of which are in parentheses followed by a period, then we put the name of the conference in place of the name of the journal, then put the sponsor of the conference followed by a comma, the country is followed by a comma, the country is followed by a period. Noting that the title of the research paper is in italics. In documenting the conferences, we make the following observations:

- In documenting the conference session, [the conference session] is added after the title.
- In the presentation of the scientific paper, [presentation of a scientific paper] is added after the title.
- In the presentation of a paper in a workshop, the names of the session chairs are fixed, then the word (chairs), the title followed by [workshop].

A. Conference Session:

Zabalawi, Issam (2004, April 27). The knowledge society is the cornerstone of development and development [conference session].

Knowledge Management Conference in the Arab World. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University, Amman, Jordan.

Fistek, A., Jester, E. & Soonenberg, K. (2017, July 12-15). Everybody's got a little music in them: Using music therapy to connect, engage, and motivate [Conference session]. Austin Society National Conference, Milwaukee, WI, United State. <https://asa.confex.com/asa/2017/webprogramarchives/Session9517.html>

B. Presentation of a scientific paper

Al-Najjar, Fayez Jumaa (2005, May 22). Entrepreneurship and development [presentation of a scientific paper]. Proceedings of the third scientific day conference. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

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

C. Workshop:

Salah El-Din, Hassan (2013, April, 10-12). Behavior modification methods for children. In Iman Fawzy and Muhammad Ibrahim Abd (chairs), Behavior Modification [workshop]. The seventeenth annual conference of psychological counseling. Psychological Counseling Center, Faculty of Education, Ain Shams University, Cairo, Arab Republic of Egypt.

D. Virtual Conference

There is no specific geographical location for the virtual conference, so the sentence of a research paper presented in such a conference (the conference title) is placed, followed by the sentence of a virtual conference in Arabic or (Virtual conference) in English, followed by a period, with the referenced site installed.

Tan, G., & Lewandowsky, S. (1996). A comparison of operator trust in humans versus machines. [Paper presentation]. CybErg 96 Virtual conference. <http://www.curtin.edu.au/conference/cyberg/center/outline.cgi/frame?dir=tan>

1. Doctoral Dissertations and Master's Theses

A. Unpublished Doctoral Dissertations and Master's Theses

Al-Zoubi, Majid Rady (2004). Strategic Planning and Building Technologically Distinguished Organizations: An Applied Study on Jordanian Pharmaceutical Industry Organizations. [Unpublished doctoral thesis]. Amman Arab University for Graduate Studies.

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

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

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

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

Hutcheson, V. H. (2012). Dealing with dual differences: Social coping strategies of gifted and lesbian, gay, bisexual, transgender, and queer adolescents [Master's thesis, The College of William & Mary]. William & Mary Digital Archive. <https://digitalarchive.wm.edu/bitstream/handle/10288/16594/HutchesonVirginia2012.pdf> Arrange the references in the reference list

References are arranged in the reference list as follows:

- The Holy Quran.
- The Sunnah of the Noble Prophet.
- The Bible / Injil.
- The rest of the references are arranged according to the alphabet, noting that (Al-Tarif, Abu, Bin, Bo, Ba, Son, Eyal) are not included in the alphabetical arrangement in the Arabic language when arranging the references in their final form.
- References are not given sequential numbers when arranged in the list of references, but the first line is ahead of the rest of the lines in each reference by a spa

Editorial Board

All Correspondence Concerning this Journal should be addressed to:

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

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

Email: al_mithqal.journal@wise.edu.jo
Website: www.wise.edu.jo