



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المثقال

للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

المجلد الواحد عشر _ العدد الثاني: صفر 1447 هـ / آب 2025 م

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



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المثقال

المجلد الواحد عشر



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 (2), Safar 1447, August 2025

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



جامعة غزة الإسلامية العالمية

المثقال

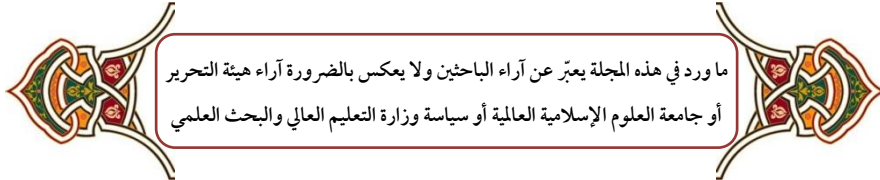
للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية

المجلد الحادي عشر - العدد الثاني: صف 1447هـ/ آب 2025م



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

Continues 2311-0988

ISSN 2957-7047

E-ISSN 2957-7055

المنشأ للعلوم الاقتصادية والإدارية ونحوها المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

المجلد الحادي عشر - العدد الثاني: صف 1447هـ/ آب 2025م

رئيس هيئة التحرير

أ.م.ع. عامر سلامة الملاحة

هيئة تحرير المجالات العلمية

أ.د. إبراهيم صبري الأرناؤوط	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د. عبد الرؤوف أحمد بني عيسى	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د. محمود مبارك عبيدات	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د. شاكر جار الله الخشالي	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د. انس عبد الواحد الجابر	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د. صالح علي الشورة	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د. عبد الله عبد القادر قويدر	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
أ.د. ليلى فاروق عابدين	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
د. عامر أحمد الرهايفة	جامعة العلوم الإسلامية العالمية

الهيئة الاستشارية

معالي الدكتور عادل أحمد شركس	محافظ البنك المركزي الأردني
أ.د. عبد الرزاق قاسم الشحادة	كلية الأعمال / جامعة الزيتونة
أ.د. حسن علي الزعبي	عميد كلية الأعمال / جامعة عمان العربية
أ.د. علاء الدين محمد خلف	كلية الأعمال / الجامعة الأردنية
أ.د. محمد شراري الكساسبة	قسم الحاسوب / جامعة الأميرة سمية
	للتكنولوجيا
أ.د. صالح خليل العقدة	عميد كلية المال والأعمال / جامعة العلوم
	التطبيقية الخاصة
أ.د. بسام سالم أبو كركي	عميد كلية المال والأعمال / جامعة الحسين
	بن طلال

المحرر اللغوي / اللغة الإنجليزية

د. منال الزرعيني



إخراج العدد

بشار إسماعيل الوريكات

المحرر اللغوي / اللغة العربية

د. أنس قرقرز

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

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

مواصفات البحث المقدم للنشر:

1. ألا يزيد حجم البحث مع المصادر والهوامش والجدول 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 الباحث بإجرائها على هيئة تحرير المجالات العلمية للبت في قرار قبول نشر البحث في المجلة أو رفضه، ويُعلم الباحث بقرار الهيئة النهائي.
7. يُعطى إشعار القبول للباحث أو للباحثين بعد التأكد من إجراء الباحث للتعديلات المطلوبة على البحث.
8. يتم ترتيب البحوث المقبولة للنشر حسب السياسة المتبعة في المجلة.
9. يتم تدقيق البحث لغوياً في صورته الأخيرة، ويُرسل للإخراج وبعدها للنشر.

طريقة التوثيق:

Documentation in the body of the manuscript

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

أولاً: القرآن الكريم

في حال الرجوع إلى الآيات القرآنية الكريمة يكتفى بذكر اسم السورة 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-alia) وتعني وآخرون.

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

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

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

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

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

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

مثال: إذا رجع الباحث إلى كتاب النجار وآخرين (2020)، ولكن النجار وآخرين أخذوها من الأعرجي (1995)، ولم 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

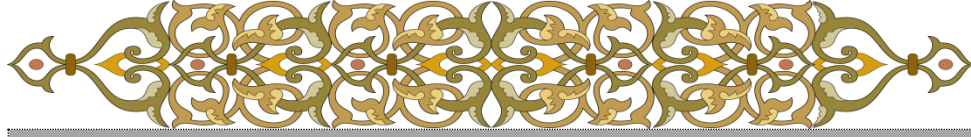
ص.ب (1101) الرمز البريدي (11947)

هاتف (+962 6 5600230)

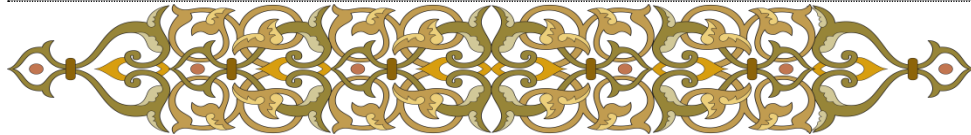
البريد الإلكتروني: al_mithqal.journal@wise.edu.jo

موقع الجامعة الإلكتروني: www.wise.edu.jo

المحتويات



الصفحات	عنوان البحث	الباحث/ الباحثون
44-13	أثر مقومات الأمن السيبراني في جودة التدقيق الخارجي في تدقيق شركات التكنولوجيا المالية في الأردن في ضوء معيار التدقيق الدولي رقم 220.	فادي جمال الخروف أ.د. عماد يوسف أحمد
81-45	البراءة المنظمية - مراجعة نظرية	د. أيمن سليمان جرار أ.د. خالد محمود الشوابكة
116-83	أثر خصائص مجلس الإدارة على التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان: الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي	ديانة محمد طه د. عبد الله صلاح حردان
141-117	تأثير المستشار الآلي في توفير إدارة مالية شخصية أفضل	د. مراد محمد الكساسبة
176-143	أثر الاستشراف الإستراتيجي في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة الرشيدة في البنوك التجارية الأردنية	روان سميح منصور*
219-177	مفهوم السيادة الإستراتيجية - مراجعة نظرية	د. أيمن سليمان جرار أ.د. خالد محمود الشوابكة**
249-221	أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين مستوى الإفصاح المحاسبي عن تقارير الاستدامة	لانا عصام الطراونة أ.د. عماد يوسف أحمد
295-251	أثر القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي: الدور الوسيط للبراءة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية	أ.د. خالد محمود الشوابكة*
230-297	أثر الاستقرار السياسي على عجز الموازنة العامة في الأردن	رغد باسم الدحادحة أ.د. أحمد إبراهيم الملاوي



أثر مقومات الأمن السيبراني في جودة التدقيق الخارجي في تدقيق شركات التكنولوجيا المالية في الأردن في ضوء معيار التدقيق الدولي رقم 220.

فادي جمال الخروف*

أ.د. عماد يوسف أحمد**

تاريخ وصول البحث: 2024/9/9م

تاريخ قبول البحث: 2024/11/19م

الملخص

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر مقومات الأمن السيبراني في جودة التدقيق الخارجي في تدقيق شركات التكنولوجيا المالية في الأردن في ضوء معيار التدقيق الدولي رقم 220، من خلال تصميم وتطوير استبانة وتوزيعها على عينة البحث المكونة من (191) محاسباً قانونياً، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير مقومات الأمن السيبراني بأبعاده مجتمعة في جودة التدقيق الخارجي في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن، وأن جميع أبعاد المتغير التابع مرتبطة بشكل إيجابي بأبعاد المتغير المستقل وتتأثر بدرجة عالية بمقومات الأمن السيبراني. وقد توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: استمرار المدققين الخارجيين المزاولين بتدقيق الأنظمة والبرامج وتطبيق المعايير الملزمة وإصدار التقارير حول كفاية أنظمة الأمن السيبراني وإكساب المدققين الخارجيين المزاولين المزيد من المعرفة بالأمن السيبراني وإجراءات الحماية حول الهجمات السيبرانية والاطلاع عليها مما يساهم في رفع جودة التدقيق. الكلمات المفتاحية: الأمن السيبراني، جودة التدقيق، المدقق الخارجي، معيار التدقيق الدولي رقم 220.

*باحث.

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

**The Impact of Cybersecurity Elements on the Quality of External Auditing
of Financial Technology Companies in Jordan in Light of International
Auditing Standard No. 220**

Abstract

This research aims to identify the impact of cybersecurity elements on the quality of external auditing of financial technology companies in Jordan in light of International Auditing Standard No. 220, by designing and developing a questionnaire and distributing it to a research sample consisting of (191) certified accountants, and using the statistical analysis program (SPSS), where the results showed that there is a statistically significant impact of the cybersecurity variable in its combined dimensions on the quality of external auditing with all its dimensions in financial technology companies in Jordan. The results also showed that all dimensions of the dependent variable are positively impacted to the dimensions of the independent variable and are highly affected by the elements of cybersecurity. The research reached a set of recommendations, the most important of which are: Continuing the practice of external auditors to audit systems and programs, applying binding standards, issuing reports on the adequacy of cybersecurity systems, providing practising external auditors with more knowledge of cybersecurity and protection procedures about cyber-attacks and reviewing them, which contributes to raising the quality of auditing.

Keywords: Cybersecurity, Audit Quality, External Auditor, ISA No. 220.

المقدمة:

دفع التطور الاقتصادي والتبادل التجاري على المستوى المحلي والعالمي وانتشار الشركات وحدة المنافسة إلى ضرورة وجود آلية مبتكرة لتنفيذ العمليات المالية اليومية التي تمتاز بضرورة التنفيذ بسرعة عالية جداً وبأعداد كبيرة من الحركات، سواء على مستوى الأفراد أو الشركات والمؤسسات الحكومية، ومن هنا ظهرت شركات التكنولوجيا المالية التي يمكنها تنفيذ تبادل الحركات المالية في ظل أنظمة متخصصة قادرة على تنفيذها بدقة وسرعة عالية بغض النظر عن عدد الحركات ضمن إطار رقابي داخلي وبما يتوافق مع الأنظمة والتعليمات الإلزامية الصادرة عن الجهات المختصة ومراعاة المعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق، ونظراً إلى أن هذا النوع من الأنشطة والشركات يركز على ربط الأنظمة عبر الشبكات الداخلية وعبر الإنترنت ومخاطرها المتأصلة بسبب طبيعة النشاط، فتكون معرضة إلى مخاطر الهجوم لأغراض إما التخريب أو التعديل أو الحذف والابتزاز أو كشف البيانات والمعلومات السرية أو تدمير أصولها، وهو ما يعرف بالهجوم السيبراني، مما يعرض البيانات المالية إلى التحريف الجوهري وبالتالي التأثير على الأدلة التي يهدف المدقق المستقل إلى جمعها لتشكيل رأيه حول عدالة البيانات المالية. وحيث إن الأمن السيبراني من المواضيع المتجددة والمتطورة بشكل مستمر وبسبب عدم قدرة بعض الأنظمة والبنية التحتية من مواكبة هذا التطور السريع سواء على مستوى الدولة أو على مستوى قطاع شركات التكنولوجيا المالية وكون أن العمليات المالية تتم بشكل آلي داخل أنظمة مغلقة، فقد يكون من الصعب على المدقق المستقل تتبع الحركات وجمع الأدلة بالطريقة التقليدية، ويحتاج قبل ذلك إلى امتلاك المعرفة القانونية والفنية اللازمة على هذه الأنظمة أو الاستعانة بمدقق فني لتكنولوجيا المعلومات، وإجراء بعض الاختبارات للتحقق من سلامة الأنظمة والتنفيذ للعمليات والتحقق من التزام المدقق وأعضاء فريق التدقيق بمعايير التدقيق المعمول بها وأداب السلوك المهني لضمان جودة التدقيق، وبسبب تعرض هذا النوع من الشركات إلى مخاطر سيبرانية بشكل مستمر، فقد دفع الجهات المنظمة للمهنة والمعايير إلى وضع الضوابط والإرشادات والقوانين لمواجهتها والتحسين على جودة التدقيق المطلوبة من المدقق الخارجي بما يكفل تقديم رأي مهني معقول وعادل لأصحاب المصلحة

مشكلة وأسئلة البحث:

- تم تحديد مشكلة البحث في شركات التكنولوجيا المالية التي تحتاج إلى تدقيق فني مستقل إضافة إلى تدقيق مالي مستقل، من خلال مدققين ذوي خبرة كبيرة في هذا المجال، حيث

إن شركات التكنولوجيا المالية تعتمد بشكل كبير ورئيس على تكنولوجيا المعلومات وعرضة كبيرة للهجمات السيبرانية، ومن هنا تبدأ مشكلة البحث لمحاولة التعرف على أثر مقومات الأمن السيبراني في جودة التدقيق الخارجي وفقاً لمعيار التدقيق الدولي رقم 220، وتكمن مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس: هل يوجد أثر لمقومات الأمن السيبراني في جودة التدقيق الخارجي في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن؟

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لمقومات الأمن السيبراني في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لمقومات الأمن السيبراني في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لمقومات الأمن السيبراني في تنفيذ الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن؟

الأهمية العلمية للبحث:

تنبع أهمية الدراسة من الناحية النظرية من أهمية جودة التدقيق الخارجي على شركات التكنولوجيا المالية للخروج برأي المدقق الذي يعتبر الركيزة الأساسية حول مدى عدالة البيانات المالية وخلوها من التحريفات الجوهرية، كذلك تناول عنصرهما مهماً ذا أثر كبير على شركات التكنولوجيا المالية متمثلة بمقومات الأمن السيبراني التي تعتبر حساسة بسبب طبيعة الأنشطة التشغيلية المالية لهذه الشركات التي تنعكس على البيانات المالية محل تدقيق المدقق الخارجي. كما يتوقع الباحث أن تشكل هذه الدراسة تراكمًا علميًا إضافيًا في مجال البحث يمكن تطبيقه على مختلف الشركات والقطاعات.

أهداف البحث:

استناداً إلى الأسئلة المطروحة في المشكلة فإن البحث يهدف إلى قياس أثر ما يلي:

الهدف الرئيس: بيان أثر مقومات الأمن السيبراني في جودة التدقيق الخارجي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

الهدف الفرعي الاول: بيان أثر مقومات الأمن السيبراني في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن.

الهدف الفرعي الثاني: بيان أثر مقومات الأمن السيبراني في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن.

الهدف الفرعي الثالث: بيان أثر مقومات الأمن السيبراني في تنفيذ الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن.

فرضيات البحث:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات الأمن السيبراني بأبعادها مجتمعة (المقومات التكنولوجية، المقومات القانونية، المقومات الاقتصادية) في جودة التدقيق الخارجي بأبعادها (المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط، تنفيذ الارتباط) في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن.

الفرضية الفرعية الأولى: Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات الأمن السيبراني في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية: Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات الأمن السيبراني في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة: Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات الأمن السيبراني في تنفيذ الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الأمن السيبراني:

عرف (Kshetri 2013,6) الأمن السيبراني على انه مجموعة الإجراءات اللازمة لإدارة المخاطر وتقديم أفضل حماية ممكنة لأصول الأفراد والشركات بما فيها المستخدمين، وحماية البنية التحتية والأنظمة والبرامج من الهجمات الإلكترونية أو الوصول غير المصرح به (Arnes, 2023, 4)، وهو مجموعة من الوسائل والخطوات التي تمكن من حماية البيانات والمعلومات السرية من غير المصرح لهم والحفاظ على سريتها ولكن بشكل مرن بحيث يتم عرضها للبعض ممن يملكون رخصة الوصول في الوقت المناسب (مؤسسة النقد العربي السعودي Saudi Arabian Monetary Authority May. 2017, 5).

مقومات الأمن السيبراني:**أولاً المقومات التكنولوجية:**

أ-تقييم المخاطر والرقابة الداخلية: يجب على إدارة الشركة أن تعمل على تقييم مستوى المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة بناء على طبيعة النشاط وحجم العمليات وتصنيفها إما كمخاطر متأصلة أو مخاطر متبقية ووضع نظام رقابي فعال لتخفيض الخطر أو قبوله أو مشاركته أو حتى تجنبه (Romney & Steinbart, 2018, 209)، حيث إن مسؤولية الرقابة الداخلية تقع على عاتق إدارة الشركة بالدرجة الأولى، فالشركة مسؤولة عن تصميم أنظمة رقابة داخلية تمنع من وقوع التحريف الجوهرية الذي قد ينشأ عن الغش أو الخطأ المادي، واكتشافه عند حدوثه وتصحيحه بعد وقوع التحريف (ذنيبات، 2015، 173).

ب-المراقبة: تتضمن مجموعة من الإجراءات التي يتم العمل بها لتوفير درجة معقولة من التأكيد بأن نظام الرقابة الداخلي يحقق أهدافه، وكلما كان نظام الرقابة فعالاً أكثر تَمَّ تقليل درجة المخاطر ومخاطر التحريفات الجوهرية (Romney & Steinbart, 2018, 345).

ج-الاستجابة والتعافي: هي قدرة الشركة من الاستجابة على الهجمات السيبرانية وفي الوقت والسرعة المناسبة، ويشمل ذلك احتواء عملية الاختراق على نطاق ضيق والتواصل بين الأفراد المسؤولين داخل الشركة، وهنا تكمن خبرات الأفراد وقوة الأنظمة الداخلية وتبدأ من الاعتراف بوجود الخلل ثم تقييم طبيعة الهجمة السيبرانية ومصدر ودوافع الهجوم والضرر المتوقع ثم عملية الاحتواء والسيطرة وضمان عدم الانتشار بشكل أوسع والتحرك الفوري لإصلاح الضرر بأسرع وقت ممكن، ثم الإبلاغ لأصحاب المصلحة المعنيين والجهات المختصة، وبعد التعافي واستئناف الأعمال (البنك المركزي الأردني، 2018، 6؛ العامري وآخرون، 2021، 34؛ Romney & Steinbart, 2018, 381).

ثانياً المقومات القانونية:**أ-إطار الأمن السيبراني:**

هي مجموعة من التشريعات والأنظمة والتعليمات التي يتم وضعها من قبل المؤسسات أو المنظمات المحلية والدولية بهدف حماية الأفراد والشركات وأصولها من الهجمات السيبرانية (Kshetri, 2013, 4)، وقد يتم التنسيق ما بين الخبراء في القطاع الخاص والأفراد والمؤسسات الحكومية على وضع مجموعة من التشريعات الهادفة إلى الحماية (Didenko, 2020, 162)،

ورغم عدم وجود تعريف موحد أو قانون أو معيار دولي موحد، إلا أن هنالك محاولات للخروج بمعايير دولية لكل قطاع من الصناعة أو بيئة الأعمال، مثل المعيار الدولي ISO/IEC 27001 الخاص بالنهج الشمولي لأمن المعلومات (ISO, the International Organization for Standardization, 26/3/2024) و معيار Financial Industry Regulatory Standardization الخاص بحماية المستثمرين في الأسواق المالية من الغش والتلاعب (FINRA, 26/3/2024) ومعيار قابلية نقل التأمين والمساءلة (HIPAA) Health Insurance Portability and Accountability Act (Health and Human Services, 2024) ومعايير أمن بيانات صناعة بطاقات الدفع Payment Card Industry Data Security Standards (PCI-DSS) (Security Standard Council, 2024).

ب- الحوكمة المؤسسية:

هي نظام من خلاله يتم توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات للأفراد في الشركات بهدف ضمان سير الأعمال بطريقة منظمة ومسؤولة (دائرة مراقبة الشركات، 2017، 2)، وعلاقتهم بأصحاب المصلحة ضمن هيكل تنظيمي معن ومعمم على كافة المستويات (Ciftci et al., 2019، 91)، مما يحقق التوازن بين أصحاب المصلحة والتركيز على تحقيق المصالح والأهداف العامة لكل قسم دون التعارض مع المصالح والأهداف الرئيسية للشركة ككل (Wheelen & Hunger, 2012، 45).

ثالثاً المقومات الاقتصادية:

يتم وضع موازنات مالية في شركات وضمن الموازنة السنوية العامة لها لتغطية العديد من النفقات التي قد تتكبدها الشركة لحماية الأفراد والأصول لديها من الهجمات السيبرانية مثل تكاليف البنية التحتية تقليدية Physical Infrastructure، أو بنية تحتية سحابية Cloud Infrastructure (Kim, 2012، 80) والرسوم القانونية والمهنية والتصميم والتدريب والتطوير والرقابة وإدارة النظام والبرامج والصيانة والتدقيق The International Civil Aviation Organization (ICAO, 2024)، بما في ذلك التكاليف المترتبة على حلول الامتثال المرتبطة بحماية البيانات والمعلومات البرامج والأنظمة والأفراد، وتكلفة الاسترداد والتعافي (Romney & Steinbart, 2018، 304) وصولاً إلى التدريب والتعليم المستمر (Morgan, 2023).

جودة التدقيق الخارجي:

تتضمن جودة التدقيق في مقدرة المدقق على اكتشاف التحريفات الجوهرية في البيانات المالية التي تعدها الإدارة في حال وُجدت والموضوعية والاستقلالية التي يتمتع بها المدقق، فهي وصف

لمدى نجاح المدقق في جميع مراحل عملية التدقيق سواء قبل وخلال وبعد عملية التدقيق في اكتشاف التحريفات الناشئة عن غش أو خطأ مادي في البيانات المالية، وفي هذا حماية لمصالح المستفيدين من البيانات المالية وبشكل عادل (Dang, 2004, 2)، وتتضمن جودة التدقيق في ظل ما ورد في معيار التدقيق الدولي رقم 220 رقابة الجودة لمراجعة القوائم المالية Quality control for an audit of financial statements، المسؤولين عن رقابة الجودة، المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط، موارد الارتباط البشرية، تنفيذ الارتباط، التفتيش، و التوثيق (Arens et al., 2017, 64؛ Lessambo, 2018, 60).

أ-المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية:

يجب على مدقق الحسابات التمتع بها طيلة مهمة الارتباط، التي يجب على الشريك المسؤول في مكتب التدقيق وبشكل مستمر التحقق من توفر هذه المتطلبات لدى فريق التدقيق، وأن يقوم باتخاذ الإجراء المناسب فور ملاحظة أي فقدان لها لدى الفريق أو أي من أعضائه (International Auditing and Assurance Standards Board, 2017, 175). ومن أهم المتطلبات الأخلاقية للمدقق النزاهة، الموضوعية، الكفاءة المهنية والعناية الواجبة، السرية، والسلوك المهني (Arens et al., 2017, 793).

ب-قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط:

يجب على المدقق سواء كان يعمل بشكل منفرد أو على الشريك المسؤول في مكتب التدقيق، أن يقرر قبول الاستمرار مع العميل الحالي لمهمة تدقيق جديدة أو قبول عميل جديد من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة والمناسبة للتحقق من مدى إمكانية قبول الارتباط من رفضه، وفي حال وجد المدقق لاحقاً ان المعلومات التي حصل عليها لم تكن كافية أو مناسبة وتبين له ما يفيد بعدم قبول الارتباط في حال توفرت هذه المعلومات لديه قبل اتخاذ قرار الارتباط، فيجب أن يتم إبلاغ مكتب التدقيق وبشكل فوري ليتم اتخاذ القرار المناسب وبعد الحصول على التشاور الداخلي (International Auditing and Assurance Standards Board, 2017, 176).

ج-تنفيذ الارتباط:

يتم تنفيذ مهمة الارتباط بالتوجيه والإشراف أولاً ومن ثم أداء المهمة والفحص ثم التشاور وفحص جودة الارتباط بمهمة التدقيق، وكما يلي International Auditing and Assurance Standards Board

(177, 2017):

التوجيه والإشراف والأداء: يجب على الشريك المسؤول في مكتب تدقيق الحسابات أن يقوم بالتوجيه والإشراف على فريق التدقيق الخاص بمهمة الارتباط والتحقق من أنه يتم تنفيذ مهمة الارتباط بما يتوافق مع معايير مهنة التدقيق والقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة والمعمول بها بالإضافة إلى السياسات الداخلية لمكتب التدقيق.

الفحص: يجب على الشريك المسؤول أن يقوم بإجراء الفحص حول مدى التوافق والالتزام بالسياسات الداخلية لمكتب التدقيق وحول كفاية الأدلة التي تم الحصول عليها من قبل فريق التدقيق ومناسبتها وكفايتها لتشكيل الرأي حول البيانات المالية والنتائج التي توصل إليها فريق التدقيق.

التشاور: يجب أن يتم إجراء التشاور بين فريق الارتباط أو الفريق داخل مكتب التدقيق حول مهمة الارتباط والمواضيع المعقدة فيها، وأن هذه المشاورات قد تم العمل على تنفيذ نتائجها وذلك لضمان الحصول على رأي مهني من خلال تنفيذ مهمة الارتباط وحتى إصدار الرأي المهني.

فحص رقابة جودة التدقيق: تشمل جودة التدقيق جميع المهام والمتطلبات الأخلاقية والاستقلالية والسلوك المهني واختيار فريق التدقيق المناسب لمهمة الارتباط والالتزام بالمعايير الصادرة من الجهات التنظيمية والقوانين والتعليمات من الجهات المختصة المعمول بها والسياسات الداخلية لمكتب التدقيق، وعمليات التشاور ومناقشة الإصدار الجوهرية والهامة والتوثيق، وتعيين مسؤول لفحص الرقابة على جودة عملية الارتباط، وعدم إصدار تأريخ تقرير المدقق حول البيانات المالية قبل التحقق من أن فحص رقابة جودة الارتباط قد تمت بالفعل وبشكل صحيح وأن البيانات المالية قد تم فحصها مع فحص استنتاجات فريق مهمة التدقيق والعمل على تقويمها إن كان يلزم.

الدراسات السابقة:

أجرى علي (2023) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لمنهج إجرائي مقترح لقياس مدى استجابة المراجع الخارجي للمخاطر السيبرانية في منشأة العميل، وبالتالي التعرف على أثر مخاطر الأمن السيبراني على نطاق ومسؤوليات المدقق الخارجي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة بين مخاطر وتهديدات الأمن السيبراني على المراجعة الداخلية وبالتالي على المراجع الخارجي، وأن تقييم مخاطر الأمن السيبراني لدى الشركات يعتمد على المدقق الخارجي،

ومن أهم توصيات الدراسة، ضرورة تضمين مخاطر الأمن السيبراني في تقييمات المدقق لمخاطر تكنولوجيا المعلومات في شركة العميل.

وقام فريد (2022) بعمل دراسة هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح الدور المقترح لمراجع الحسابات في إضفاء الثقة على تقرير إدارة مخاطر الأمن السيبراني، التعرف على الكيفية التي تتم بها إدارة مخاطر الأمن السيبراني والاعتبارات الخاصة بالأمن السيبراني عند تقييم المخاطر في مرحلة التخطيط لعملية التدقيق وكيفية الاستجابة لها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنه يجب على مدقق الحسابات الخارجي أن يتوفر له الفهم الكافي حول كامل التأثير لمخاطر تكنولوجيا المعلومات بشكل شامل وكيفية الاستجابة لها، وأن يتم عمل تدقيق فني مستقل فيما يتعلق بإدارة الأمن السيبراني من قبل العميل، وأوصت الدراسة، بضرورة إدارة مخاطر الأمن السيبراني من قبل الشركات التي اعتمدت إلى التحول الرقمي في أعمالها.

أجرى العلوان (2022) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أدوار الأمن السيبراني المعتمد على الذكاء الاصطناعي المشتق من أمن المعلومات المتعلق بمرحلة الحماية الوقائية ومرحلة الاكتشاف ومرحلة المعالجة (التصحيح) بعد الاكتشاف، كما هدفت إلى التعرف على أهم تحديات الأمن السيبراني ذي الاعتماد على الأمن السيبراني، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هو التأكيد على تحديات الأمن السيبراني المعتمد على الذكاء الاصطناعي في حماية المنظمات وعدم كفاية الأنظمة التقليدية في مواجهة الهجمات السيبرانية غير التقليدية والمتطورة المستمرة، ومن أهم التوصيات بأن تعزز المنظمات الأمن السيبراني المعتمد على الذكاء الاصطناعي لحماية أمن المعلومات ضمن خطط شاملة غير مجزئة.

وقاموا كل من قوجيل وطيبة (2022) بعمل دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز المخاطر المتولدة من استخدام التكنولوجيا المالية بمختلف تقنياتها في القطاع المصرفي ومدى الترابط بين كل من التكنولوجيا المالية والنشاط المالي وكيفية توفير إجراءات التجنب والوقاية من تلك المخاطر، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مخاطر تكنولوجيا المعلومات تختلف عن المخاطر المتعارف عليها في التشغيل التقليدي للعمليات المالية متمثلة بتهديدات الخطر السيبراني أو مخاطر الإنترنت، مما يدفع إلى إيجاد طرق حماية دائمة ومستمرة، مع التوصية بضرورة إيجاد تحالف دولي لإدارة المخاطر المرتبطة بالتقنيات المالية وسن القوانين والإرشادات والأنظمة لمواجهة مخاطر التكنولوجيا المالية.

وأجرى بكاي (2022) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق فهم أعلى بمدى تأثيرات عوامل العولمة الرقمية وتكنولوجيا ومن ثم تقييم تجارب مختلفة من أقاليم متنوعة عالمية في استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مهنة التدقيق الخارجي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين مهنة التدقيق، بحيث تتأثر جودة التدقيق بتكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي أو سلبي وهذا يعتمد على الأساليب الحديثة التي يتم تطبيقها التي يجب تطويرها وبشكل مستمر لمواكبة التطور التكنولوجي، ومن أهم التوصيات، وضع البرامج التوعوية لرفع مستوى المعرفة بالتقنيات الرقمية في أعمال التدقيق ومراجعة التشريعات القانونية المتعلقة بكل من الإفصاح الرقمي وما يخص أدلة الإثبات الرقمية.

كما قام دراسة الشهري (2021) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق الكويتية بتطبيق معيار جودة التدقيق الدولي رقم 220 فيما يتعلق بكل من (المتطلبات المهنية و الأخلاقية، قبول العملاء الجدد والاستمرار مع العملاء الحاليين، توزيع المهام، التنفيذ و التوجيه، التفويض، والتوثيق)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التزام مدققي الحسابات العاملين في مكاتب وشركات التدقيق في الكويت بتطبيق معيار التدقيق الدولي رقم 220 بالأبعاد التي أشار إليها المعيار، مع التوصية بضرورة اعتماد مكاتب وشركات التدقيق في الكويت مدونة السلوك الأخلاقي والإجراءات التأديبية بما يتوافق مع معيار التدقيق الدولي 220.

أجرى (2024) Usman et al دراسة هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز مراجعة دور المدقق الداخلي في عمليات تقييم المخاطر المتعلقة بالأمن السيبراني في المؤسسات القائمة على التمويل التي تقدم خدمات أعمالها من خلال إطار إنشاء إطار نظري يساعد على تحقيق ذلك، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الدراسات المتعلقة بخصائص المدققين الداخليين وتقييم مخاطر الأمن السيبراني تعتبر قليلة وغير قوية في أغلب الدول النامية والقطاع الأكاديمي، وأن هنالك ارتباطاً إيجابياً بين خصائص المدقق الداخلي وبين تقييم مخاطر الأمن السيبراني.

قاموا (2024) Saputra and Paranoan بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى تقديم الأدلة الأخطارية الخاصة بتحليل تأثيرات الأمن السيبراني والرقمنة وتصورات البيانات على الجودة المرتبطة بعمليات التدقيق البيئي الداخلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هنالك علاقة إيجابية بين كل من الأمن السيبراني والرقمنة وتصورات البيانات على جودة عمليات التدقيق الداخلي، حيث إن المدقق الداخلي يسعى كأحد مهامه إلى التحقق من الامتثال للأنظمة

والقوانين، فهم يحتاجون إلى تتبع البيانات لأغراض تقييم الامتثال، ولكن هذا يحتاج إلى بنية تحتية قوية متوافقة مع هذه الأنظمة لحماية البيانات من مخاطر الأمن السيبراني وتوفير بيانات ومعلومات وقرارات موثوقة من خلال الرجوع إلى المعايير الخاصة بالأمن السيبراني.

كما قاموا (Alsakini et al. (2024 بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الأمن السيبراني على جودة البيانات المالية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن عمليات الاختراقات السيبرانية المتمثلة بالكشف عن المعلومات وسرقات كلمات المرور المشفرة واختراقات قواعد البيانات كان لها تأثير إيجابي وجوهري على البيانات المحاسبية وأن هنالك تأثيراً جوهرياً أيضاً لاختراقات الأمن السيبراني على جودة التقارير المالية، وأن الاستجابة السريعة للهجمات السيبرانية يكون لها تأثير كبير في التخفيف من التأثير على البيانات المحاسبية والتقارير المالية وسمعة البنك، كما أوصت الدراسة بضرورة تحول استراتيجية البنوك من الحماية إلى المقاومة وتطوير الاستجابة السريعة وتحسين المعرفة لدى العاملين في المؤسسة حول أحدث تهديدات الأمن السيبراني والعمل على تحديث البرامج المحاسبية والأنظمة الحاسوبية بما يتوافق مع حجم المؤسسة المالية.

وقاموا (Kurniawan and Mulyawan (2023 بعمل دراسة هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين كل من قدرات المعرفة الرقمية لدى المدققين في ظل النمو المستمر لتكنولوجيا المعلومات وتدقيق المخاطر، جهود التدقيق، أداء التدقيق، والعلاقة بين كل من مخاطر التدقيق في ظل نمو تكنولوجيا المعلومات وبين جهود التدقيق وبين أداء التدقيق من جهة أخرى، ومن أهم نتائج الدراسة، أن العلاقة بين المتغيرات إيجابية وأن المدققين أصبحوا أكثر ارتباطاً بتكنولوجيا المعلومات مما يدفعهم إلى التعاون مع فريق تكنولوجيا المعلومات لتقديم معلومات أكثر موثوقية والتكيف مع مخاطر تكنولوجيا المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الشركات غالباً لا تفصح عن الهجمات السيبرانية طوعاً بعد تعرضها للهجوم، ومن أهم التوصيات، بأن يتم بناء تفادي الإفصاح الاختياري من قبل الشركات من خلال التشريعات اللازمة لربط معلومات الهجمات السيبرانية مع مواقع أمنية متاحة للجمهور.

قاموا (Ngo and Tick (2021 بعمل دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مخاطر الأمن السيبراني وجودة التدقيق الخارجي الذي يتم بذله بشكل إضافي وخاص من قبل المدقق الخارجي للشركات التي واجهت هجمات أمن سيبرانية من خلال فرض رسوم تدقيق أعلى

من المعتاد لمواجهة خطر عدم القدرة على اكتشاف المخاطر المتعلقة بالأمن السيبراني والمؤثرة على البيانات المالية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هنالك زيادة ضغط مستمرة على المدقق الخارجي بسبب تزايد مخاطر وحدة الهجمات السيبرانية وأثرها على البيانات المالية، ووجود علاقة إيجابية بين رسوم التدقيق والهجوم السيبراني، مما يعني زيادة جودة التدقيق الخارجي بسبب مخاطر الهجوم السيبراني، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات على فترات زمنية أطول وبمعلومات أكثر شمولية.

وقاموا Almasria et al. (2021) بعمل دراسة هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور نظم المعلومات المحاسبية في تحسين جودة إجراءات التدقيق الخارجي الذي يعتمد على نظم المعلومات المحاسبية للحصول على المعلومات المحاسبية محل التدقيق، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هنالك تأثيراً هاماً لنظم المعلومات المحاسبية في تحسين بعض جوانب جودة التدقيق الخارجي، وأن هنالك وعياً من قبل المدقق الخارجي بأهمية الدور الذي تلعبه نظم المعلومات المحاسبية في تحسين جودة إجراءات التدقيق رغم البطء من قبل المدققين لا سيما الفرديين في الاستجابة للنمو السريع في تكنولوجيا المعلومات، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة قيام الهيئات التنظيمية في الأردن من إنشاء ورش عمل دورية وبشكل منتظم لرفع الوعي حول دور تكنولوجيا المعلومات ودوره في تحسين جودة التدقيق الخارجي.

كما قاموا Serag and Al Aqiliy (2020) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على محددات التطبيق لتحليلات البيانات الضخمة في التدقيق الخارجي، إضافة إلى التعرف على توجه المدققين المحتملين في استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحليل البيانات الضخمة ليس من باب تنفيذ التعليمات التنظيمية فحسب، وإنما في تقديم ميزة إضافية للعملاء والمتعلقة بالكفاءة، الفعالية، خفض التكلفة، والجودة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هنالك مجموعة من التحديات التي تقيد استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة مثل حجم شركة التدقيق، البنية التحتية لنظم المعلومات، وعمليات المراجعة طويلة الأجل.

وقاموا Rosati et al. (2020) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة حوادث الأمن السيبراني في جودة التدقيق، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن حوادث الأمن السيبراني لا تؤثر بشكل كبير على جودة التدقيق، وأن شركات التدقيق لديها قدرة كبيرة للتعامل مع التقارير المالية التي يتم تدقيها حتى في ظل عدم وجود التشريعات التنظيمية الكافية، ولكن هذه النتيجة قد لا يكون من المناسب تعميمها لا سيما أن الدراسة على لتدقيق الأربع الكبار

الذين يمتازون بجودة تدقيق على كل الاحوال، وبهذا توصي الدراسة بأن يتم عمل دراسات على الشركات الأخرى غير الأربع الكبار.

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات):

نوع الدراسة وطبيعتها:

تصنف هذه الدراسة من حيث الطبيعة بأنها دراسة تطبيقية، ومن حيث الغرض فهي إيضاحية؛ كونها تهدف إلى بيان أثر مقومات الأمن السيبراني في جودة التدقيق الخارجي في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن، ومن حيث التخطيط فهي غير مخططة؛ كونها تُجرى ضمن حدود بيئة مجتمع الدراسة دون التدخل المباشر فيها، أما من حيث الزمن فهي مقطعية، كونها تحدث مرة واحدة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ والذي يعتبر من أهم المناهج العلمية التي تتناسب مع هذا النوع من الدراسات، لقدرته على إبراز كافة تفاصيل وعناصر مواضيعها، ووصفها وتحليلها بشكل تفصيلي وشامل، وجمع الحقائق والمعلومات منها، مما يساهم في إغناء المعرفة بها، وتعزيز الفهم بمواضيعها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المدققين الخارجيين المزاولين لمهنة التدقيق في الأردن، وقد أشارت الإحصائيات الصادرة عن جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين بتاريخ 19 كانون ثاني من عام 2024 المتوفرة على الموقع الإلكتروني (<https://jacpa.org.jo>) إلى وجود (412) مدقق خارجي مزاول لمهنة التدقيق في الأردن.

واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد عينة الدراسة، وتم تحديد عددهم من خلال جداول (Sekaran & Bougie, 2016) الإحصائية التي بلغت (199) مدققاً مزاولاً وذلك عند نسبة هامش خطأ (5%) ومستوى ثقة (95%).

وحدة (التحليل) المعاينة:

تكونت وحدة (التحليل) المعاينة من المدققين الخارجيين المزاولين في الأردن، وعددهم (199) مدققاً. وتمت عملية توزيع الاستبانات على المدققين إلكترونياً من خلال إرسال رابط الاستبانة إلى جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، الذين أبدوا استعداداً بنشرها على المدققين الخارجيين

المزاويلين في الأردن، واستعادتها إلكترونياً، حيث تم استرداد (191) استبانة كانت جميعها صالحة لتطبيق التحليل، ونسبة استرداد (96.0%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

طرق جمع البيانات:

اتجه الباحث في إعداد الإطار العملي للدراسة إلى استخدام الاستبانة التي تم تصميمها بالاعتماد على مصادر البيانات والمعلومات الثانوية بما يتناسب مع مواضيع الدراسة والمتغيرات الممثلة في أنموذج الدراسة.

أداة الدراسة:

تعتبر أداة الدراسة الوسيلة التي استخدمتها الدراسة الحالية لجمع البيانات اللازمة عن متغيرات الدراسة، المتمثلة بمقومات الأمن السيبراني وجودة التدقيق الخارجي. وقد تمثلت هذه الأداة في الاستبانة التي تم توجيهها إلى المدققين الخارجيين المزاويلين في الأردن؛ بهدف جمع المعلومات العامة عن هؤلاء المدققين واستخلاص الحقائق عن المتغيرات في بيئة الدراسة من خلال إبداء الآراء حول الفقرات المخصصة لقياسها. ولذا، تم تقسيم الاستبانة إلى (3) أجزاء، وعلى النحو الآتي:

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية، يهدف هذا الجزء من الاستبانة إلى جمع المعلومات العامة عن أفراد وحدة (التحليل) والمعاينة والمتمثلة في المدققين الخارجيين المزاويلين في الأردن، حيث طرحت الاستبانة (3) أسئلة شخصية ووظيفية تتعلق بهم وتمثلت في العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: مقومات الأمن السيبراني، يهدف هذا الجزء من الاستبانة إلى جمع الحقائق والمعلومات عن مقومات الأمن السيبراني، من خلال إبداء درجة الموافقة على الفقرات التي تمت صياغتها بما يتناسب مع المتغيرات الفرعية المستخدمة لقياسه، التي تمثلت في (3) متغيرات وهي: المقومات التكنولوجية، والمقومات القانونية، والمقومات الاقتصادية.

الجزء الثالث: جودة التدقيق الخارجي، يهدف هذا الجزء من الاستبانة إلى جمع الحقائق والمعلومات عن جودة التدقيق الخارجي حسب المعيار الدولي للتدقيق رقم 220، من خلال إبداء درجة الموافقة على الفقرات التي تمت صياغتها بما يتناسب مع المتغيرات الفرعية المستخدمة لقياسه، التي تمثلت في (3) متغيرات وهي: المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، وقبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط مع العميل، وتنفيذ الارتباط.

الجدول (1): مستويات الثبات وما يقابلها من قيم لمعاملات كرونباخ ألفا

مستوى الثبات	ثبات منخفض	ثبات متوسط	ثبات مرتفع
قيم معاملات كرونباخ ألفا	أقل من 0.40	0.40 – أقل من 0.70	0.70 – 1.0

والجدول الآتي يعرض نتائج قيم معاملات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة الحالية، حيث ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (2): نتائج اختبار الثبات لأداة الدراسة

الرقم	المتغيرات الرئيسية والفرعية	قيم معاملات كرونباخ ألفا
1	المقومات التكنولوجية	0.861
2	المقومات القانونية	0.910
3	المقومات الاقتصادية	0.822
مقومات الأمن السيبراني		0.927
1	المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية	0.862
2	قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط مع العميل	0.855
3	تنفيذ الارتباط	0.931
جودة التدقيق الخارجي		0.920

يتضح من نتائج معاملات كرونباخ ألفا (وهي مقياس يقوم على الارتباط بين العناصر المختلفة ضمن الاختبار الواحد لقياس الاتساق الداخلي لإجابات المستجوبين (Knapp, 1991)) في الجدول (2) ارتفاع مستوى الثبات في أداة الدراسة، حيث تراوحت القيم لجميع المتغيرات الرئيسية والفرعية في الدراسة بين (0.822 – 0.931)، وهذا يشير إلى موثوقية أداة الدراسة واتساق إجاباتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية والاختبارات الإحصائية الاستدلالية المتوفرة على البرنامج الإحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, Statistical Package for Social Sciences)" التي تمثلت فيما يأتي:

أولاً: المقاييس الإحصائية الوصفية (Descriptive statistical measures):

استخدمت الدراسة مجموعة من مقاييس الإحصاء الوصفي لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ووصف متغيراتها الرئيسية والفرعية. حيث استخدمت الدراسة التكرارات والنسب

المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، كما استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة.

ثانياً: الاختبارات الإحصائية الاستدلالية (Inferential statistical tests):

استخدمت الدراسة مجموعة من الاختبارات الإحصائية الاستدلالية لفحص بيانات الدراسة والتحقق من ملاءمتها، وقد تمثلت هذه الاختبارات في اختبار كرونباخ ألفا لقياس درجات الثبات في أداة الدراسة، واختبار الارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به للتحقق من عدم وجود مشكلة الازدواجية الخطية بين المتغيرات المستقلة.

وتم اختبار فرضية الدراسة الرئيسية وتفرعاتها لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression analysis) (وهو من الأساليب الإحصائية التي توفر دقة الاستدلال بغرض تحسين النتائج في البحث من خلال العلاقة السببية بين المتغيرات موضوع الدراسة (سلمان، 2024)).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

نتائج الإحصاء الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الجزء المتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية، ويهدف وصف هذه الإجابات إلى الحصول على تصور ومعرفة عامة حول أبرز الصفات التي يتمتع بها المدققون الخارجيون المزاولون في الأردن، وقد تركزت هذه الصفات حول العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

الجدول (3): الخصائص الشخصية والوظيفية المدققين الخارجيين المزاولين في الأردن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	35	18.3
	30 – أقل من 40 سنة	58	30.4
	40 – أقل من 50 سنة	48	25.1
	50 سنة فأكثر	50	26.2
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	0	0.0
	بكالوريوس	131	68.6
	ماجستير	46	24.1
	دكتوراه	14	7.3
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	3.1
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	37	19.4
	10 سنوات - أقل من 15 سنة	41	21.5

56.0	107	أكثر من 15 سنة	
%100	191	المجموع	

يتضح من نتائج الجدول (3) أن (81.7%) من المدققين الخارجيين المزاولين هم من الفئات العمرية (30 – 50 سنة فأكثر)، مع وجود زيادة نسبية بسيطة في الفئة العمرية (30 – أقل من 40 سنة) التي بلغت (30.4%)، وهي النسبة الكبرى بالمقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وهذا يتوافق مع متطلبات العمل كمدققين خارجيين مزاولين، حيث إن الحصول على رخصة مدقق مزاوول تتطلب امتلاك الشهادات المهنية والخبرات اللازمة وهي تحتاج لمدة زمنية طويلة إلى حد ما. ويتضح أن (68.6%) من المدققين الخارجيين المزاولين هم من الحاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وهي النسبة الأكبر بالمقارنة بفئات المؤهلات العلمية الأخرى، و(31.4%) منهم حاصلين على المؤهلات العلمية العليا (ماجستير ودكتوراة)، كما تبين عدم وجود مدققين خارجيين مزاولين حاصلين على المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع فأقل)، وهذا يتوافق مع متطلبات العمل كمدقق من حيث الحصول على شهادة البكالوريوس كحد أدنى، كما تشير نسب هذه المؤهلات العلمية إلى تمتع المدققين الخارجيين المزاولين في الأردن بالكفاءات والقدرات العلمية والمعرفية التي تساعدهم على أداء مهامهم التدقيقية بكفاءة عالية.

كما يتضح أن (56.0%) من المدققين الخارجيين المزاولين يمتلكون سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) وهي النسبة الأكبر بالمقارنة بفئات عدد سنوات الخبرة الأخرى، و(21.5%) منهم بلغ عدد سنوات خبرتهم بين (10 سنوات – أقل من 15 سنة)، كما تبين أن (3.1%) منهم بلغت عدد سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) وهي النسبة الأقل، وهذا يشير إلى امتلاك المدققين الخارجيين المزاولين في الأردن الخبرات والمهارات العملية في أنشطة وأعمال التدقيق الخارجي. وصف متغيرات الدراسة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والأهمية النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجات موافقاتهم على الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وذلك بهدف وصف هذه المتغيرات ضمن بيئة الدراسة، وبيان أهميتها لدى المدققين الخارجيين المزاولين في الأردن. حيث يمثل متغير مقومات الأمن السيبراني المتغير المستقل في الدراسة، وقد تم قياسه من خلال (3) متغيرات فرعية، وهي: المقومات التكنولوجية والمقومات القانونية المقومات الاقتصادية. ويمثل متغير جودة التدقيق الخارجي حسب المعيار الدولي للتدقيق رقم 220 المتغير التابع في الدراسة، وقد تم قياسه من خلال (3) متغيرات فرعية، وهي:

المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية وقبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط مع العميل وتنفيذ الارتباط. ويوضح الجدول الآتي قيم الإحصاء الوصفي المستخدمة لوصف هذه المتغيرات ومتغيراتها الفرعية.

الجدول (4): وصف مقومات الأمن السيبراني ومتغيراته الفرعية

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	الأهمية النسبية
1	المقومات التكنولوجية	4.327	0.584	1	مرتفعة
2	المقومات القانونية	3.976	0.583	2	مرتفعة
3	المقومات الاقتصادية	3.683	0.712	3	مرتفعة
	مقومات الأمن السيبراني	3.995	0.525		مرتفعة
1	المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية	4.273	0.536	2	مرتفعة
2	قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط مع العميل	4.117	0.554	3	مرتفعة
3	تنفيذ الارتباط	4.628	0.515	1	مرتفعة
	جودة التدقيق الخارجي	4.340	0.447		مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمقومات الأمن السيبراني قد بلغ (3.995) وبانحراف معياري (0.525) وبأهمية مرتفعة، وبلغت قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات الفرعية لمقومات الأمن السيبراني بين (3.683 – 4.327) وهي تشير إلى أن جميع هذه المتغيرات تحظى باهتمام مرتفع من قبل المدققين الخارجيين المزاولين، ومما يؤكد على ذلك قيم الانحرافات المعيارية التي بلغت بين (0.583 – 0.712). وبترتيب هذه المتغيرات يتبين أن (المقومات التكنولوجية) قد ظهرت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.327) وبانحراف معياري (0.584) وبأهمية مرتفعة، وظهرت (المقومات القانونية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.976) وبانحراف معياري (0.583) وبأهمية مرتفعة، بينما ظهرت (المقومات الاقتصادية) في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.683) وبانحراف معياري (0.712) وبأهمية مرتفعة.

ويتضح من النتائج أن المتوسط الحسابي لجودة التدقيق الخارجي حسب المعيار الدولي للتدقيق رقم 220 قد بلغ (4.340) وبانحراف معياري (0.447) وبأهمية مرتفعة، وبلغت قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات الفرعية لجودة التدقيق الخارجي بين (4.117 – 4.628) وهي تشير إلى أن جميع هذه المتغيرات تحظى باهتمام مرتفع من قبل المدققين الخارجيين المزاولين، ومما يؤكد على ذلك قيم الانحرافات المعيارية التي بلغت بين (0.515 – 0.554). وبترتيب هذه المتغيرات يتبين أن (تنفيذ الارتباط) قد ظهر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.628) وبانحراف

معياري (0.515) وبأهمية مرتفعة، وظهر (المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.273) وبانحراف معياري (0.536) وبأهمية مرتفعة، بينما ظهر (قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط مع العميل) في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (4.117) وبانحراف معياري (0.554) وبأهمية مرتفعة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تهدف فرضيات الدراسة إلى بيان أثر مقومات الأمن السيبراني في جودة التدقيق الخارجي في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد كأسلوب إحصائي استدلال لاتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرضيات الصفرية للدراسة الحالية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة:

تهدف الفرضية الرئيسة إلى بيان أثر مقومات الأمن السيبراني في جودة التدقيق الخارجي في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات الأمن السيبراني بأبعادها مجتمعة (المقومات التكنولوجية، المقومات القانونية، المقومات الاقتصادية) في جودة التدقيق الخارجي بأبعادها (المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط، تنفيذ الارتباط) في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن". وتم اتخاذ القرار بهذه الفرضية من خلال تطبيق تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (5): نتائج اختبار أثر مقومات الأمن السيبراني في جودة التدقيق الخارجي

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للنموذج	درجة الحرية	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
جودة التدقيق الخارجي	0.727	0.529	0.522	0.309	1	70.069	0.000

يتضح من نتائج الجدول (5) وجود علاقة قوية بين مقومات الأمن السيبراني وجودة التدقيق الخارجي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط ($R=0.727$)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.529$) إلى أن مقومات الأمن السيبراني قد استطاعت تفسير ما نسبته (52.9%) من التباين الحاصل في جودة التدقيق الخارجي. ويعتبر الفرق بين قيمتي معامل التحديد ومعامل التحديد

المعدل ($Adj.R^2=0.522$) قيمة صغيرة جداً التي بلغت (0.007)، وهذا يدل على قدرة مقومات الأمن السيبراني التنبؤ بجودة التدقيق الخارجي. ويتضح من نتائج الجدول وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمقومات الأمن السيبراني في جودة التدقيق الخارجي، حيث كانت قيمة F المحسوبة (70.069) وكانت قيمة مستوى الدلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من القيمة (0.05).

وبالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي الاستدلالي، فقد تقرر رفض الفرضية الصفريّة الرئيسة وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات الأمن السيبراني بأبعادها مجتمعة (المقومات التكنولوجية، المقومات القانونية، المقومات الاقتصادية) في جودة التدقيق الخارجي بأبعادها (المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط، تنفيذ الارتباط) في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن".

الجدول (6): معاملات الانحدار لأثر مقومات الأمن السيبراني في جودة التدقيق الخارجي

المتغير	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة T
ثابت الانحدار	1.857	0.173		10.723	0.000
المقومات التكنولوجية	0.306	0.042	0.433	7.234	0.000
المقومات القانونية	0.154	0.046	0.222	3.332	0.001
المقومات الاقتصادية	0.150	0.033	0.263	4.545	0.000

يتضح من نتائج الجدول (6) أن اتجاه العلاقة بين المقومات التكنولوجية وجودة التدقيق الخارجي طردية، وذلك بالاستناد إلى قيمة المعامل ($B=0.306$)، ويتضح أن المقومات التكنولوجية قد أثرت في جودة التدقيق الخارجي، حيث ظهرت قيمة T المحسوبة (7.234) وظهرت قيمة مستوى الدلالة ($SigT=0.000$)، وهي أقل من القيمة (0.05). ويتبين أن اتجاه العلاقة بين المقومات القانونية وجودة التدقيق الخارجي طردية، وذلك بالاستناد إلى قيمة المعامل ($B=0.154$)، ويتضح أن المقومات القانونية قد أثرت في جودة التدقيق الخارجي، حيث ظهرت قيمة T المحسوبة (3.332) وظهرت قيمة مستوى الدلالة ($SigT=0.001$)، وهي أقل من القيمة (0.05). كما يتبين أن اتجاه العلاقة بين المقومات الاقتصادية وجودة التدقيق الخارجي طردية، وذلك بالاستناد إلى قيمة المعامل ($B=0.150$)، ويتضح أن المقومات الاقتصادية قد أثرت في جودة التدقيق الخارجي، حيث ظهرت قيمة T المحسوبة (4.545) وظهرت قيمة مستوى الدلالة ($SigT=0.000$)، وهي أقل من القيمة (0.05).

نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسة:

تهدف الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسة إلى بيان أثر مقومات الأمن السيبراني في كل من (المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط، تنفيذ الارتباط) في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن. وتم اتخاذ القرار بهذه الفرضيات من خلال تطبيق تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى بيان أثر مقومات الأمن السيبراني في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية في شركات التكنولوجيا المالية. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات الأمن السيبراني في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن". وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (7): نتائج اختبار أثر مقومات الأمن السيبراني في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للنموذج	درجة الحرية	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية	0.697	0.486	0.478	0.388	1	58.973	0.000

يتضح من نتائج الجدول (7) وجود علاقة قوية بين مقومات الأمن السيبراني والمتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط ($R=0.697$)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.486$) إلى أن مقومات الأمن السيبراني قد استطاعت تفسير ما نسبته (48.6%) من التباين الحاصل في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية. ويعتبر الفرق بين قيمتي معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل ($Adj.R^2=0.478$) قيمة صغيرة جداً التي بلغت (0.008)، وهذا يدل على قدرة مقومات الأمن السيبراني التنبؤ بالمتطلبات الأخلاقية والاستقلالية. ويتضح من نتائج الجدول وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمقومات الأمن السيبراني في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (58.973) وكانت قيمة مستوى الدلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من القيمة (0.05).

وبالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي الاستدلالي، فقد تقرر رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات الأمن السيبراني في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن".

الجدول (8): معاملات الانحدار لأثر مقومات الأمن السيبراني في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية

المتغير	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة T
ثابت الانحدار	1.447	0.217		6.667	0.000
المقومات التكنولوجية	0.325	0.053	0.383	6.126	0.000
المقومات القانونية	0.161	0.058	0.194	2.782	0.006
المقومات الاقتصادية	0.214	0.041	0.312	5.166	0.000

يتضح من نتائج الجدول (8) أن اتجاه العلاقة بين المقومات التكنولوجية والمتطلبات الأخلاقية والاستقلالية طردية، وذلك بالاستناد إلى قيمة المعامل ($B=0.325$)، ويتضح أن المقومات التكنولوجية قد أثرت في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، حيث ظهرت قيمة T المحسوبة (6.126) وظهرت قيمة مستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من القيمة (0.05). ويتبين أن اتجاه العلاقة بين المقومات القانونية والمتطلبات الأخلاقية والاستقلالية طردية، وذلك بالاستناد إلى قيمة المعامل ($B=0.161$)، ويتضح أن المقومات القانونية قد أثرت في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، حيث ظهرت قيمة T المحسوبة (2.782) وظهرت قيمة مستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.006$)، وهي أقل من القيمة (0.05). كما يتبين أن اتجاه العلاقة بين المقومات الاقتصادية والمتطلبات الأخلاقية والاستقلالية طردية، وذلك بالاستناد إلى قيمة المعامل ($B=0.214$)، ويتضح أن المقومات الاقتصادية قد أثرت في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، حيث ظهرت قيمة T المحسوبة (5.166) وظهرت قيمة مستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من القيمة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى بيان أثر مقومات الأمن السيبراني في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات الأمن السيبراني في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن". وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (9): نتائج اختبار أثر مقومات الأمن السيبراني في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للنموذج	درجة الحرية	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط	0.729	0.532	0.525	0.382	1	70.875	0.000

يتضح من نتائج الجدول (9) وجود علاقة قوية بين مقومات الأمن السيبراني وقبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط ($R=0.729$)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.532$) إلى أن مقومات الأمن السيبراني قد استطاعت تفسير ما نسبته (53.2%) من التباين الحاصل في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط. ويعتبر الفرق بين قيمتي معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل ($Adj.R^2=0.525$) قيمة صغيرة جداً التي بلغت (0.007)، وهذا يدل على قدرة مقومات الأمن السيبراني التنبؤ بقبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط. ويتضح من نتائج الجدول وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمقومات الأمن السيبراني في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط، حيث كانت قيمة F المحسوبة (70.875) وكانت قيمة مستوى الدلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من القيمة (0.05).

وبالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي الاستدلالي، فقد تقرر رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات الأمن السيبراني في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن".

الجدول (10): معاملات الانحدار لأثر مقومات الأمن السيبراني في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط.

المتغير	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة T
ثابت الانحدار	1.075	0.214		5.022	0.000
المقومات التكنولوجية	0.312	0.052	0.356	5.968	0.000
المقومات القانونية	0.215	0.057	0.250	3.769	0.000
المقومات الاقتصادية	0.229	0.041	0.323	5.594	0.000

يتضح من نتائج الجدول (10) أن اتجاه العلاقة بين المقومات التكنولوجية وقبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط طردية، وذلك بالاستناد إلى قيمة المعامل ($B=0.312$)، ويتضح أن المقومات التكنولوجية قد أثرت في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط، حيث ظهرت قيمة T المحسوبة (5.968) وظهرت قيمة مستوى الدلالة ($SigT=0.000$)، وهي أقل من القيمة (0.05). ويتبين أن اتجاه العلاقة بين المقومات القانونية وقبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط طردية، وذلك بالاستناد إلى قيمة المعامل ($B=0.215$)، ويتضح أن المقومات القانونية قد أثرت في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط، حيث ظهرت قيمة T المحسوبة (3.769) وظهرت قيمة مستوى الدلالة ($SigT=0.000$)، وهي أقل من القيمة (0.05). كما يتبين أن اتجاه العلاقة بين المقومات الاقتصادية وقبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط طردية، وذلك بالاستناد إلى قيمة المعامل ($B=0.229$)، ويتضح أن المقومات الاقتصادية قد أثرت في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط، حيث ظهرت قيمة T المحسوبة (5.594) وظهرت قيمة مستوى الدلالة ($SigT=0.000$)، وهي أقل من القيمة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة:

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى بيان أثر مقومات الأمن السيبراني في تنفيذ الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات الأمن السيبراني في تنفيذ الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن". وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (11): نتائج اختبار أثر مقومات الأمن السيبراني في تنفيذ الارتباط

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للنموذج	درجة الحرية	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
تنفيذ الارتباط	0.694	0.481	0.473	0.310	1	57.852	0.000

يتضح من نتائج الجدول (11) وجود علاقة بين مقومات الأمن السيبراني وتنفيذ الارتباط، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط ($R=0.694$)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.481$) إلى أن مقومات الأمن السيبراني قد استطاعت تفسير ما نسبته (48.1%) من التباين الحاصل في تنفيذ الارتباط. ويعتبر الفرق بين قيمتي معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل ($Adj.R^2=0.473$) قيمة صغيرة جداً التي بلغت (0.008)، وهذا يدل على قدرة مقومات الأمن السيبراني التنبؤ بتنفيذ الارتباط. ويتضح من نتائج الجدول وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمقومات الأمن السيبراني في تنفيذ الارتباط، حيث كانت قيمة F المحسوبة (57.852) وكانت قيمة مستوى الدلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من القيمة (0.05).

وبالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي الاستدلالي، فقد تقرر رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات الأمن السيبراني في تنفيذ الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن".

الجدول (12): معاملات الانحدار لأثر مقومات الأمن السيبراني في تنفيذ الارتباط

المتغير	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة T
ثابت الانحدار	2.168	0.174		12.483	0.000
المقومات التكنولوجية	0.144	0.042	0.212	3.380	0.001
المقومات القانونية	0.182	0.046	0.275	3.935	0.000
المقومات الاقتصادية	0.210	0.033	0.385	6.341	0.000

يتضح من نتائج الجدول (12) أن اتجاه العلاقة بين المقومات التكنولوجية وتنفيذ الارتباط طردية، وذلك بالاستناد إلى قيمة المعامل ($B=0.144$)، ويتضح أن المقومات التكنولوجية قد أثرت في تنفيذ الارتباط، حيث ظهرت قيمة T المحسوبة (3.380) وظهرت قيمة مستوى الدلالة ($SigT=0.001$)، وهي أقل من القيمة (0.05). ويتبين أن اتجاه العلاقة بين المقومات القانونية وتنفيذ الارتباط طردية، وذلك بالاستناد إلى قيمة المعامل ($B=0.182$)، ويتضح أن المقومات القانونية قد أثرت في تنفيذ الارتباط، حيث ظهرت قيمة T المحسوبة (3.935) وظهرت قيمة مستوى الدلالة ($SigT=0.000$)، وهي أقل من القيمة (0.05). كما يتبين أن اتجاه العلاقة بين المقومات الاقتصادية وتنفيذ الارتباط طردية، وذلك بالاستناد إلى قيمة المعامل ($B=0.210$)،

ويتضح أن المقومات الاقتصادية قد أثرت في تنفيذ الارتباط، حيث ظهرت قيمة T المحسوبة (6.341) وظهرت قيمة مستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من القيمة (0.05).

النتائج والتوصيات:

النتائج:

بالاعتماد على المخرجات النهائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، خلُصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- اهتمام المدققين الخارجيين المزاولين بمقومات الأمن السيبراني ومتغيراته (المقومات التكنولوجية، المقومات القانونية، المقومات الاقتصادية) على التوالي وبمستوى مرتفع. ويمكن ربط هذا الاهتمام بتعقيدات وتأثيرات التكنولوجيا على أداء منشآت العملاء. فمن الناحية التكنولوجية، تزداد التهديدات السيبرانية تعقيداً وتطوراً مما يتطلب أنظمة حماية متقدمة ومتطورة، وفي هذا المجال يهتم المدققون بالتحقق من قدرة وكفاءة البنية التحتية التقنية لمنشآت العملاء على التصدي للهجمات السيبرانية، وضمان الحماية، والسلامة للأنظمة، والبيانات. ومن الناحية القانونية، فقد ظهرت العديد من التشريعات واللوائح التي تتعلق بحماية البيانات وضمان خصوصيتها واكتشاف هجمات الأمن السيبراني وتصحيحها والتعافي منها، إضافة إلى طرق وأدوات الإبلاغ والتفتيش مما يجعل الالتزام بها أمراً أساسياً وضرورياً، وفي هذا المجال يهتم المدققون بمتابعة مدى امتثال العملاء لهذه التشريعات واللوائح مما يضمن التزامها بتطبيق إطار واستراتيجية الأمن السيبراني وتوفير الحماية من مخاطر الهجمات السيبرانية واتخاذ الإجراءات المناسبة لها. أما من الناحية الاقتصادية، فإن تعرض منشآت العملاء لهجمات السيبرانية يؤدي إلى تكبدها خسائر مالية كبيرة وتعطيل عملياتها، وفي هذا المجال يهتم المدققون بالتأكد من توافر المخصصات المالية وكفايتها للحماية من الهجمات السيبرانية والتعافي منها، وتوافق التدابير الأمنية المتخذة مع ميزانية منشأة العميل.

2- اهتمام المدققين الخارجيين المزاولين بجودة التدقيق الخارجي حسب المعيار الدولي للتدقيق رقم 220 ومتغيراته (تنفيذ الارتباط، المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، وقبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط مع العميل) على التوالي وبمستوى مرتفع. وهذا الاهتمام يدل على التزام المدققين الخارجيين المزاولين بتقديم خدمات تدقيق دقيقة وموثوقة مما يعزز من الثقة في النتائج، وذلك من خلال الالتزام بتنفيذ عمليات التدقيق وفقاً لقواعد والمعايير المحددة مع مراعاة الدقة والكفاءة، ودعم وتعزيز استقلالية المدققين، بالإضافة إلى اختيار العملاء بعناية وحذر والتقييم للمخاطر المحتملة لضمان استمرارية العلاقة.

3- تؤثر مقومات الأمن السيبراني بأبعادها مجتمعة (المقومات التكنولوجية، المقومات القانونية، المقومات الاقتصادية) إيجاباً في جودة التدقيق الخارجي بأبعادها (المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية، قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط، تنفيذ الارتباط) في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام الذي تقوم به مقومات الأمن السيبراني في تحسين وتعزيز أنشطة وعمليات التدقيق الخارجي، حيث تعمل المقومات التكنولوجية كأنظمة الحماية الرقمية والبنية التحتية السيبرانية على تعزيز قدرة المدققين على تقييم المخاطر والمحافظة على سلامة وصحة البيانات والمعلومات. وتسهم المقومات القانونية بما تتضمنه من قواعد وقوانين وتشريعات تتعلق بالأمن السيبراني في توفير إطار قانوني وتنظيمي يضمن التزام شركات التكنولوجيا المالية بالعمل وفقاً للمعايير المحددة والمطلوبة، مما يساعد في أداء أنشطة وأعمال التدقيق، وتوفير بيئة عمل آمنة من الهجمات السيبرانية. بالإضافة إلى أن الاستثمار في البنية التحتية

والإجراءات والتدابير الأمنية للأمن السيبراني يعمل على تقليل احتمال التعرض للمخاطر والاختراقات السيبرانية، وبالتالي زيادة الجودة في التدقيق. ولذا فإن تطبيق هذه المقومات بشكل متكامل من شأنه أن يسهم في تعزيز الثقة في عمليات التدقيق، والحد من المخاطر المتعلقة بالانتهاكات والاختراقات السيبرانية، ويضمن الدقة والاستقلالية في عملية التدقيق في شركات التكنولوجيا المالية.

4- تؤثر مقومات الأمن السيبراني إيجاباً في المتطلبات الأخلاقية والاستقلالية في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام الذي تقوم به مقومات الأمن السيبراني في تعزيز المعايير الأخلاقية وضمان الاستقلالية في العمليات الرقابية والتدقيق. حيث تسهم المقومات التكنولوجية من خلال الأنظمة المُشَفَّرة وتدابير الحماية للعمليات في الحد من التلاعب في البيانات والمعلومات، وهذا يضمن دقة البيانات المستخدمة في عمليات التدقيق وخلوها من الأخطاء والتلاعب، وبالتالي دعم الالتزام بالمعايير الأخلاقية. وتسهم المقومات القانونية من خلال القواعد والتشريعات المختصة بالأمن السيبراني في إعداد إطار يحمي حقوق ومصالح كافة الأطراف، وبالتالي يضمن عمل المدققين الخارجيين وفقاً لمعايير أخلاقية. كما تسهم المقومات الاقتصادية من خلال تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة للأمن السيبراني في الحد من تعرض المدققين الخارجيين لضغوط وتأثيرات خارجية تؤثر على نزاهتهم مما يسهم في تعزيز استقلاليتهم في عملية اتخاذ القرارات. ولذا، فإن تطبيق هذه المقومات من شأنه أن يعزز من التزام المدققين الخارجيين بالمعايير الأخلاقية ويضمن استقلاليتهم، وبالتالي زيادة الثقة والمصداقية في عمليات التدقيق في شركات التكنولوجيا المالية.

5- تؤثر مقومات الأمن السيبراني إيجاباً في قبول الارتباط الجديد والاستمرار في الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام الذي تقوم به مقومات الأمن السيبراني في اتخاذ القرارات بشأن قبول واستمرار الارتباط والعلاقات المهنية مع العملاء. حيث تضمن المقومات التكنولوجية الحفاظ على أمن وسرية معلومات العملاء المالية والشخصية، مما يعزز من ثقتها لدى الأطراف المختلفة وبالتالي استعداد المدققين الخارجيين لقبول ارتباطات جديدة والاستمرار في الارتباطات الحالية. وتساعد المقومات القانونية المتعلقة بالأمن السيبراني في ضمان الامتثال للقوانين واللوائح والتشريعات المحلية والعالمية، مما يعزز من المصداقية وتقليل التعرض للمخاطر القانونية وبالتالي تقبل المدققين الخارجيين لها كعملاء جدد واستمرار العلاقات القائمة معها. بالإضافة إلى أن توافر المقومات الاقتصادية بما في ذلك الاستثمار في أنظمة الأمن السيبراني من شأنها أن تساعد على تقليل المخاطر والأزمات المتعلقة بالهجمات والاختراقات السيبرانية، مما يجعل المدققين الخارجيين أكثر استعداداً للتعامل مع مثل هذه الشركات والحفاظ على العلاقات والشراكات الحالية دون التخوف من التعرض للمخاطر السيبرانية. ولذا، فإن الاستثمار في الأمن السيبراني وتعزيز شركات التكنولوجيا المالية لبنيتها الأمنية يزيد من استعداد المدققين الخارجيين لقبول ارتباطات جديدة معها والاستمرار في الشركات القائمة معها.

6- تؤثر مقومات الأمن السيبراني إيجاباً في تنفيذ الارتباط في شركات التكنولوجيا المالية في الأردن. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام الذي تقوم به مقومات الأمن السيبراني في تحسين كفاءة، وفعالية عمليات، ومهام التدقيق، وتنفيذها. حيث توفر المقومات التكنولوجية أنظمة حماية متطورة تحد من فرص التلاعب أو الوصول غير المصرح به إلى البيانات والمعلومات الهامة، مما يضمن اعتماد المدققين الخارجيين على بيانات دقيقة وأمنة عند أداء عملية التدقيق، وبالتالي تعزيز الثقة والمصداقية في عمليات التدقيق. وتساعد المقومات القانونية في ضمان التزام المدققين وشركات التكنولوجيا المالية باللوائح والمعايير المتعلقة بحماية البيانات وخصوصيتها، وهذا من شأنه أن يعزز من جودة تنفيذ الارتباطات وتقليل المخاطر القانونية التي قد تؤثر سلباً على أنشطة وعمليات التدقيق بالإضافة إلى أن تطبيق المقومات الاقتصادية من خلال

الاستثمار في أنظمة الحماية والتدابير والسياسات الأمنية من شأنه أن يسهم في تقليل احتمالات التعرض للمخاطر والهجمات السيبرانية خلال عملية التدقيق، مما يتيح للمدققين الخارجيين التركيز على تنفيذ الارتباط بشكل فعال دون الاكتراث لتهديدات الأمن السيبراني وبالتالي زيادة السرعة والدقة في تنفيذ عمليات التدقيق. ولذا، فإن الاستثمار في الأمن السيبراني وتحقيق التكامل في تطبيق مقوماته من شأنه أن يسهم في تحسين جودة تنفيذ أنشطة وعمليات التدقيق الخارجي، وزيادة الدقة والفعالية فيها، وتعزيز الثقة في نتائجها.

التوصيات

بالاعتماد على النتائج الوصفية والتحليلية التي تم التوصل إليها، تقترح الدراسة التوصيات

الآتية:

- 1- استمرار المدققين الخارجيين المزاولين بتدقيق الأنظمة والبرامج وتطبيق المعايير الملزمة وإصدار التقارير حول كفاية أنظمة الأمن السيبراني، وتصميم المزيد من أنظمة الحماية بشكل متوافق (غير متعارض) مع الأنشطة التشغيلية مع إعطاء الأولوية لأنظمة الحماية في حال التعارض.
- 2- استمرار المدققين الخارجيين المزاولين بتعريف وتدريب العاملين لدى العميل بشكل مستمر على الإطار والاستراتيجية للأمن السيبراني، وتحسين دور مجلس الإدارة على تحديد أخطار الأمن السيبراني ودرجة تحملها وتوجيهها إلى الإدارة لاتخاذ الإجراء المناسب بخصوصها.
- 3- توفر المؤسسات المزيد من الموازنات الكافية لتوعية الموظفين وتدريب فريق التدقيق بشكل مستمر وتمكينه من الحصول على المعرفة والخبرات اللازمة من جهات معتمدة لحماية أصولها المادية والمعنوية، بالإضافة إلى توفير القدر الكافي من الموازنات لمواجهة أخطار الهجمات السيبرانية وكلفة الاسترداد والتعافي واستئناف أعمالها بعد الهجوم السيبراني أو الكوارث الطبيعية.
- 4- بذل المدققون الخارجيون المزاولون المزيد من العناية اللازمة بغض النظر عن وقت مهمة التدقيق أو تأخرها، والاستمرار بالتحقق من التزام فريق التدقيق بالمتطلبات الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الارتباط، واتخاذ الشريك المسؤول المزيد من الإجراءات المناسبة عند وجود تهديد للاستقلالية أو المتطلبات الأخلاقية لأي عضو في الفريق.
- 5- الاستمرار بتقييم العلاقة بين العميل والمدقق السابق للوقوف على أسباب تغيير المدقق أو طلب مهمة التدقيق من مدقق آخر، والتقييم المستمر لعدم الاستقلالية والضغوطات التي يمكن يواجهها المدقق من خلال التعرف على سمعة الإدارة ومجلس الإدارة للعميل.
- 6- توفير المزيد من المدققين من ذوي الخبرة في الأنظمة والبرامج لتنفيذ مهمة التدقيق في شركات التكنولوجيا المالية، وتحسين دور مسؤول الارتباط في التوجيه والإشراف المناسب والمتابعة المستمرة مما يساهم في جودة التدقيق.
- 7- إكساب المدققين الخارجيين المزاولين المزيد من المعرفة بالأمن السيبراني وإجراءات الحماية، والتبادل المستمر للمعلومات حول الهجمات السيبرانية والاطلاع عليها مما يساهم في رفع جودة التدقيق.

التوصيات العملية لشركات التكنولوجيا المالية وهيئات التدقيق في الأردن:

- 1- توفير تعاون مجدول ومحدد النطاق بين الجهات التشريعية والتنظيمية المختصة بقضايا الأمن السيبراني وبين شركات التدقيق من خلال جمعية المحاسبين القانونيين وبين شركات التكنولوجيا المالية ومطوري الأنظمة والبرامج.
- 2- إلزام الشركات المطورة أو المستوردة لأنظمة وبرامج وادوات الأمن السيبراني بالحصول على مراجعة مشتركة من قبل جمعية المحاسبين القانونيين والجهات المنظمة للأمن السيبراني.

3- اعتماد ممارسات محددة ومعممة للأمن السيبراني لتعزيز جودة التدقيق الخارجي.

المراجع باللغة العربية:

- بكاي، احمد (2022). المهن المحاسبية (التدقيق) في عصر العولمة الرقمية والتكنولوجية: قراءة إحصائية لأثار التطور الرقمي على فعالية الممارسات المهنية في المنطقة الأوروبية والآسيوية خلال الفترة 2007 – 2021. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 8 (2)، 67- 86.
- البنك المركزي الأردني (2018). *تعليمات التكيف مع المخاطر السيبرانية*، رقم 1984/1/1/26 <https://www.cbj.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=62>
- دائرة مراقبة الشركات (2017). دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية: الشركات المساهمة الخاصة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة، الشركات المساهمة العامة غير المدرجة في البورصة. *وزارة الصناعة والتجارة الأردنية*. ذنبيات، علي عبد القادر (2015). *تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية: نظرية وتطبيق*، ط5. وائل.
- الشهري، أحمد محمد غنيم (2021). مدى التزام مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق الكويتية بتطبيق معيار جودة التدقيق الدولي رقم 220. *مجلة القلم*، 34، 496-472. <http://search.mandumah.com/Record/1151860>
- العامري، محمد سعيد، حميد، عادل عبد الله، ومحجوب، محمد الأمين البشر (2021). *الأمن السيبراني والتحقيقات الرقمية*. المتحدة للطباعة والنشر.
- العلوان، جعفر أحمد عبد الكريم (2022). أدوار وتحديات الأمن السيبراني المعتمد على الذكاء الاصطناعي: دراسة حالة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 18 (3)، 456-437. DOI: <https://doi.org/10.35516/jjba.v18i3.196>
- علي، هبة جمال هاشم (2023). منهج إجرائي مقترح لقياس مدى استجابة المراجع الخارجي للمخاطر السيبرانية في منشأة العميل: دليل تطبيقي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 4 (2)، 58-1. Doi: [10.21608/CFDJ.2023.289978](https://doi.org/10.21608/CFDJ.2023.289978)
- فريد، حنان هارون (2022). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13 (4)، 488-412. Doi: [10.21608/CES.2022.285187](https://doi.org/10.21608/CES.2022.285187)
- قوجيل، محمد وطيبة، عبد العزيز (2022). مخاطر التكنولوجيا المالية وإدارتها في القطاع المصرفي: دراسة تنظيمية احترازية. *مجلة الاقتصاد والمالية*، 8 (2)، 199-185.
- سلمان، ثائر داوود (2024). الانحدار الخطي المتعدد: مفهومه ونموذج مطبق باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. جامعة بغداد

المراجع باللغة الاجنبية:

- Alsakini, Saad A. Karee, Alawawdeh Hanan Ali & Alsayyed Saleh (2024). The impact of cybersecurity on the quality of financial statements. *Applied Mathematics & Information Sciences*, 18(1), 169-181. <http://dx.doi.org/10.18576/amis/180117>
- Almasria, Nashat Ali, Airout, M. Rana, Samara, Abeer Ihsan, Saadat, Mohammad & Jrairah, Souliman Talal (2021). The role of accounting information system in enhancing the quality of external audit procedures. *Journal of management Information and Decision Sciences*, 24(7), 1-23.
- Andreasson, Kim (2012). *Cybersecurity: Public sector threats and responses*. Taylor Francis Group.

- Arens A. Alvin, Elder J. Randal, Beasley S. Mark & Hogan, Chris E. (2017). *Auditing and assurance services: An integrated approach*. 16th ed. Pearson.
- Arnes, Andre (2023). *Cyber investigations*. John Wiley & Sons Ltd.
- Ciftci Ilhan, Tatoglu Ekrem, Wood Geoffrey, Demirbag Mehmet and Zaim Selim (2019). Corporate governance and firm performance in emerging markets: Evidence from Turkey. *International Business Review*, 28, 90-103. www.elsevier.com/locate/ibusev
- Dang, Li (2004). *Assessing actual audit quality*. [Unpublished Doctoral Dissertations]. Drexel University.
- Didenko Anton N. (2020). Cybersecurity regulation in the financial sector: Prospects of legal harmonization in the European Union and beyond. *Uniform Law Review*, 25, 125-167. <https://doi.org/10.1093/ulr/unaa006>
- Financial Industry Regulatory Authority (FINRA)(26/3/2024). *Cybersecurity*. Retrieved from: <https://www.finra.org/rules-guidance/key-topics/cybersecurity>
- Health and Human Services (10/4/2024). *Health insurance portability and accountability act*. Retrieved from: <https://www.cdc.gov/php/publications/topic/hipaa.html#:~:text=The%20Health%20Insurance%20Portability%20and,the%20patient's%20consent%20or%20knowledge>.
- Kshetri, Nir (2013). *Cybercrime and cybersecurity in the global south*. Palgrave Macmillan.
- Knapp, T.R. (1991). Coefficient alpha: Conceptualization and anomalies. *Research in Nursing & Health*, 14 456-480. DOI: 10.1002/nur.4770140610
- Kurniawan, Yohannes & Mulyawan, Archie Nathanael (2023). The role of external auditors in improving cybersecurity of the companies through internal control in financial reporting. *Journal of System and Management Sciences*, 13(1), 485-510. DOI:10.33168/JSMS.2023.0126
- International Auditing and Assurance Standards Board (2017). *Handbook of international quality control, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements*, Ed. 2016-2016.
- ISO, the International Organization for Standardization (26/3/2024). ISO/IEC 27001:2022: *Information security, cybersecurity and privacy protection: Information security management systems requirements*. Retrieved from: <https://www.iso.org/standard/27001>
- Lessambo, Felix I. (2018). *Auditing, assurance services, and forensic: A comprehensive approach*. Palgrave Macmillan.
- Morgan, Steve (2023). *Cybersecurity facts, figures, predictions and statistics*. *Cybersecurity Ventures*. Retrieved from: <https://cybersecurityventures.com/cybercrime-to-cost-the-world-8-trillion-annually-in-2023/>

- Ngo, Tran Nguen Bao & Tick, Andrea (2021). Cyber-security risks assessments by external auditors. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(3), 375-390. <https://doi.org/10.7906/indecs.19.3.3>
- Romney, Marshall B., & Steinbart, Paul John (2018). *Accounting information systems* (15th ed). Pearson.
- Rosati, Pierangelo, Gogolin, Fabian & Lynn, Theo (2020). Cyber-security incidents and audit quality. *European Accounting Review*, 31(3), 701-728. DOI: 10.1080/09638180.2020.1856162
- Saputra, Komang Adi Kurniawan & Paranoan Selmita (2024). *Do cyber security, digitalization and data visualization affect the quality of internal environmental audit?* AABFJ, 18(2), 158-174.
- Saudi Arabian Monetary Authority (May, 2017). Cyber security framework, V1.
- Serag, Asmaa Abd El-Monem & Al-aqiliy, Laila Mahrous (2020). A Proposed framework for big data analytics in external auditing and its impact on audit quality with a field study in Egypt. *Alexandria Journal of Accounting Research*, 4(3).
- Sekran, Uma, & Bougie, Roger (2016). *Research methods for business: A skill–building approach* (1st ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Security Standard Council (10/4/2024). *Payment Card Industry Data Security Standards* (PCI-DSS). Retrieved from: <https://www.pcisecuritystandards.org/>
- The International Civil Aviation Organization (ICAO) (7/4/2024). *Cost Benefit Analysis for Implementing CNS/ATM systems*. Retrieved from: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/eap-fp-cost-benefit-analysis.aspx>
- Usman, Alih, Che-Ahmad, Ayoib & Abdulmalik, Salau Olarinoye (2024). The role of internal auditor characteristics in cybersecurity risk assessment in financial-based business organization: a conceptual review. *RGSA – Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(6), 1-33. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-008>
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, Hoffman, Alan N. & Bamford, Charles E. (2012). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*, 13th Ed. Pearson.

البراعة المنظمة - مراجعة نظرية

د. أيمن سليمان جزار* أ.د. خالد محمود الشوابكة**

تاريخ وصول البحث: 2024/7/31 م تاريخ قبول البحث: 2024/12/2 م

الملخص

تسبب المنافسة الحادة بجميع المجالات في تزايد شدة الضغوط على المنظمات، لتبذل جهوداً كبيرة لتحقيق ميزة تنافسية تضمن بقاء ونجاح المنظمات على المدى البعيد في ظلّ حالات عدم التأكد والتغير الدائم الذي يطرا على بيئة الأعمال، ويتطلب ذلك ضرورة امتلاك المنظمات القدرة على التنبؤ بالمخاطر التي قد تنتج عن التغيرات المفاجئة في تفضيلات العملاء، والابتكارات الجذرية المفاجئة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، التي قد تسبب بتقادم التكنولوجيا الحالية، بالإضافة إلى أنه يتطلب امتلاك المنظمات القدرة على التقييم الإستراتيجي المتواصل والفعال لجميع الموارد المتوفرة والفرص المتوقعة. وفي هذا السياق، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم البراعة المنظمة، وما علاقته مع التعلم المنظمي، وما هو دور الأبعاد الفرعية لها (استغلال الفرص، استكشاف الفرص)، وكيف يمكن أن يعزز وجود البراعة المنظمة في التأثير على المفاهيم الإدارية الأخرى مثل الابتكار، والأداء المنظمي المتفوق وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. اعتمدت هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات كمنهجية للدراسة، حيث تتبعت دراسات كبار الباحثين الذين أسهموا في التطور النظري لمفهوم البراعة المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها أن مفهوم البراعة المنظمة قد تطور مع تطور مفهوم التعلم المنظمي، والابتكار التكنولوجي والتصميم المنظمي، وقدرة المنظمات على التكيف، وتطور مفهوم القدرات الديناميكية. وأفضت الدراسة إلى جملة من التوصيات، من أبرزها إجراء مزيد من البحوث الكمية لدراسة أثر العلاقات المفترضة بين البراعة المنظمة والمفاهيم الإدارية الأخرى في القطاعات التجارية والصناعية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: البراعة المنظمة، استغلال الفرص، استكشاف الفرص.

* دكتور.

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

Organizational Ambidexterity - A Theoretical Review

Abstract

Intense competition in all fields is increasing the pressure on organizations, pushing them to make significant efforts to achieve a competitive advantage that ensures their long-term survival and success amidst the uncertainty and constant change in the business environment. This requires organizations to possess the ability to anticipate risks that may arise from sudden changes in customer preferences, radical innovations, and rapid technological advancements, which may render current technologies obsolete. Additionally, it requires organizations to have the ability for continuous and effective strategic assessment of all available resources and expected opportunities. In this context, this study aimed to explore the concept of organizational ambidexterity, its relationship with organizational learning, the role of its sub-dimensions (exploitation and exploration), and how the presence of organizational ambidexterity can enhance the impact on other managerial concepts, such as innovation, superior organizational performance, and achieving sustainable competitive advantage. This study relied on a literature review as a methodology, as it followed the studies of researchers who contributed to the theoretical development of the concept of organizational ambidexterity. The study concluded with a set of findings, most notably that the concept of organizational ambidexterity has evolved with the development of organizational learning, technological innovation, organizational design, the ability of organizations to adapt, and the evolution of the dynamic capabilities concept. The study led to several recommendations, the most prominent of which is conducting more quantitative research to examine the impact of the perceived relationships between organizational ambidexterity and other managerial concepts in various commercial and industrial sectors.

Keywords: organizational ambidexterity, exploitation, exploration.

المقدمة:

تحتاج المنظمات التي تعمل في بيئة أسواق مضطربة وسريعة التغير أن تعدّل باستمرار عملياتها وإستراتيجياتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Aziz & Long, 2023)؛ ولذلك تحتاج المنظمات إلى تحقيق البراعة المنظمة من أجل القدرة على البقاء والمحافظة على استدامة أعمالها (Yunita et al., 2023). ويتطلب ذلك من المنظمات تطوير قدرة ديناميكية تتيح لها استكشاف الفرص المستقبلية واستغلال الفرص الحالية لإعادة تشكيل قاعدة مواردها (O'Reilly & Tushman, 2008). ومن هنا يظهر دور البراعة المنظمة كأحد القدرات الديناميكية التي تساعد المنظمات على النجاح على المدى البعيد (Levinthal & March, 1993)، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Jurksiene & Pundziene, 2016)، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المنظمي (Batra & Dhir, 2023; Cheah & Tan, 2023).

أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة استجابة لأهمية البحث في كيفية تعزيز وجود البراعة المنظمة في ضمان تحقيق المنظمات للميزة التنافسية المستدامة من خلال تحقيقها للتوازن في إدارة متطلبات ممارسة الأعمال الحالية ومتطلبات ممارسة الأعمال المستقبلية في نفس الوقت، حيث تُعتبر البراعة المنظمة من أهمّ المتغيرات التي قد تساعد المنظمات على تحقيق التوازن عند محاولتها تحقيق أهداف تتعارض بعضها مع بعض، حين تستجيب لاحتياجات العملاء على المدى القصير وعلى المدى البعيد وبشكل متزامن (Gayed & El Ebrashi, 2023). ولذلك تمّ تتبّع التطور النظري المُفترض لمفهوم البراعة المنظمة من خلال تحليل التطوُّر النظري لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية؛ لذا يأمل الباحث أن تضيف هذه الدراسة تراكماً علمياً إضافياً، بحيث تعمل على إثراء المعرفة في مجال البراعة المنظمة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكلٍ رئيسٍ إلى استكشاف مفهوم البراعة المنظمة، وما هي علاقته مع التعلّم المنظمي، وما هو دور الأبعاد الفرعية لها (استغلال الفرص، واستكشاف الفرص)، وكيف يمكن أن تساهم المستويات المرتفعة منها في التأثير على المتغيرات الإدارية الأخرى مثل التعلّم المنظمي، والابتكار التكنولوجي والتصميم المنظمي وقدرة المنظمات على التكيف، والقدرات الديناميكية، والابتكار، والأداء المنظمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في مدى قدرة المنظمات على تحقيق البراعة المنظمة من خلال تحقيق التوازن عند إدارة مجموعتين مختلفتين من الأنشطة في آن واحد، وذلك عندما تتمكن من إدارة عملياتها الحالية بكل كفاءة، وبالتزامن مع استكشافها للفرص المستقبلية (Raisch & Birkinshaw, 2008).

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما هي البراعة المنظمة بأبعادها (استغلال الفرص، واستكشاف الفرص)؟

بالإضافة إلى السؤال الرئيس الذي تمّ تحديده في مشكلة الدراسة، سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. كيف تطوّر مفهوم البراعة المنظمة؟
2. ما هو مفهوم البراعة المنظمة؟
3. ما هي أنواع البراعة المنظمة؟
4. ما هي أهمية البراعة المنظمة؟
5. ما هي أبعاد البراعة المنظمة؟
6. ما هي علاقة البراعة المنظمة بالتعلّم المنظمي والابتكار والأداء المنظمي والميزة التنافسية المُستدامة؟

الدراسات السابقة:

استعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة حول البراعة المنظمة في البيئتين العربية والأجنبية، التي تناولت مفهوم البراعة المنظمة من جوانب متعدّدة.

دراسة (Gayed and El Ebrashi (2023 بعنوان:

Fostering Firm Resilience Through Organizational Ambidexterity Capability and Resource Availability: Amid the COVID-19 Outbreak

تعزيز مرونة الشركة من خلال قدرة البراعة المنظمة وتوفر الموارد: خلال تفشي كوفيد-19: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر قدرة البراعة المنظمة بأبعادها (قدرة الاستغلال، وقدرة الاستكشاف) وتوفر الموارد في مرونة الشركة، والدور المعدّل لعدم التأكّد البيئي المتصوّر في العلاقة بين قدرة البراعة المنظمة وتوفر الموارد ومرونة الشركة، والتحقق من العلاقة المتداخلة

بين قدرة الاستكشاف وقدرة الاستغلال مع توفر الموارد في الشركات في جمهورية مصر العربية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج AMOS، كما استُخدمت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات من (202) من المستجيبين من المديرين في الإدارة التنفيذية العليا باستخدام العينة المُيسّرة. وأظهرت النتائج وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية لكلٍّ من قدرة البراعة المنظمة بأبعادها (قدرة الاستغلال، وقدرة الاستكشاف) وتوفر الموارد في تعزيز مرونة الشركة.

دراسة (Yunita et al. (2023 بعنوان:

Organizational Ambidexterity: The Role of Technological Capacity and Dynamic Capabilities in the Face of Environmental Dynamism

البراعة المنظمة: دور القدرة التكنولوجية والقدرات الديناميكية في مواجهة الدينامية البيئية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القدرة التكنولوجية في البراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف، والاستغلال) مع الدور الوسيط للقدرات الديناميكية، والدور المعدّل للدينامية البيئية في القطاع المصرفي في إندونيسيا. وتبنّت الدراسة المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج SmartPLS، كما استُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (76) مستجيباً من الإدارة التنفيذية العليا. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للقدرة التكنولوجية في البراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف، والاستغلال) بوجود القدرات الديناميكية كمتغيّر وسيط جزئي، بالإضافة إلى أنّ قدرة البنوك على استخدام التقنيات المختلفة يُعدّ أقوى مؤشر في قياس القدرة التكنولوجية التي تساهم في تعزيز البراعة المنظمة.

دراسة إبراهيم (2022) بعنوان:

أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بأبعادها (المرونة الإستراتيجية، والتميّز بالجودة، والكفاءة، والاستجابة للعميل، والتميّز البيئي) في ثلاثة من البنوك التجارية الحكومية

في جمهورية مصر العربية. تبنت الدراسة المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، واستُخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS V.20، كما استُخدمت الاستبانة الورقية والإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات من (381) مستجيباً من العاملين في جميع المستويات الإدارية باستخدام العينة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية لبراعة الاستغلال في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بأبعادها (المرونة الإستراتيجية، والتميز بالجودة، والكفاءة، والاستجابة للعميل، والتميز البيئي)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية لبراعة الاستكشاف في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بأبعادها (المرونة الإستراتيجية، والتميز بالجودة، والكفاءة، والاستجابة للعميل، والتميز البيئي) في البنوك التجارية الحكومية الثلاثة.

دراسة (Solís-Molina et al. (2022 بعنوان:

Performance Implications of Organizational and Interorganizational Ambidexterity

الأثار المترتبة على الأداء من البراعة المنظمة والبراعة المشتركة بين المنظمات:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر البراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف، والاستغلال) في أداء الشركات والدور المعدل للبراعة المشتركة بين المنظمات بأبعادها (الاستكشاف المشترك، والاستغلال المشترك) في الشركات الصناعية في كولومبيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، واستُخدمت المربعات الصغرى العادية لاختبار الفرضيات، كما استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (245) شركة باستخدام العينة الهادفة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف، والاستغلال) في أداء الشركات، كما أظهرت وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المشتركة بين المنظمات بأبعادها (الاستكشاف المشترك، والاستغلال المشترك) في تحسين العلاقة بين البراعة المنظمة وأداء الشركات.

الإطار النظري:

البراعة المنظمة Organizational Ambidexterity:

أولاً: تمهيد:

تضطر المنظمات عند فشل الموارد الحالية في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية إلى اتخاذ خيارات إستراتيجية، ففي حين تهدف بعض المنظمات إلى النجاح من خلال التركيز على الأصول والكفايات القائمة وتطويرها (أنشطة الاستغلال)، فإن البعض الآخر يهدف إلى التطور من خلال التركيز على أنشطة مختلفة وجديدة تمامًا (أنشطة الاستكشاف) التي لم تكن متوفرة من قبل (Kumkale, 2022, 9)؛ حيث قد تتسبب محدودية الموارد المتوفرة للاستثمار بضرورة المقايضة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف (Weiss & Kanbach, 2022). ولذلك فإنه من الضروري أن تنخرط المنظمة في أنشطة استغلال كافية لضمان بقاء المنظمة في الوقت الحالي، وفي نفس الوقت تكريس الطاقة اللازمة لأنشطة الاستكشاف لضمان قابليتها للاستمرار في المستقبل (Levinthal & March, 1993)، وذلك من خلال الوصول إلى الكفاءة والحفاظ عليها في إدارة متطلبات العمل الحالية، وفي نفس الوقت النجاح في التكيف مع التغيرات في بيئة أعمال المنظمة لضمان بقاء ونجاح المنظمة على المدى البعيد (Blarr, 2012, 62; March, 1991; Tariq et al., 2022).

وتمثل البراعة المنظمة مزيجًا متوازنًا من أنشطة الاستغلال والاستكشاف، وتصف سلوك المنظمة التي تنجح في تحقيق مستوى عالٍ من أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف في نفس الوقت (Gibson & Birkinshaw, 2004)؛ وبالتالي القدرة على إدارة المطالب المتضاربة في بيئة المنظمة، ويسمح هذا للمنظمة بإدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة مع إظهار المرونة اللازمة للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في البيئة (Benner & Tushman, 2003).

ثانيًا: التطور النظري لمفهوم البراعة المنظمة:

تطوّرت أدبيات البراعة المنظمة كامتدادٍ للأبحاث حول أنشطة الاستغلال والاستكشاف، حيث تركّز البراعة المنظمة على مسألة التوازن المثالي بين هذين المفهومين (Montealegre et al., 2019). وتعود جذور مفهوم البراعة المنظمة في الواقع بعيدًا إلى الوراء في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، عندما أشار Thompson (1967, 150) في البداية إلى أهمية سعي المنظمات جاهدةً لتحقيق ثنائية كلّ من زيادة حالة اليقين وتعزيز المرونة في بيئة أعمالها، كما أشار إلى التعارض في الأهداف الذي قد ينشأ بين الأفراد والمنظمة أو بين الوحدات التنظيمية بعضها ببعض، وسعى هذا المفهوم المُفارقة المركزية للإدارة (Central Paradox of Administration)، حيث تسعى المنظمات على المدى القصير لتقليل حالات عدم التأكد، في حين تسعى على المدى البعيد لتحقيق المرونة المنظمة مما يتسبب بضغوط متعارضة بعضها مع بعض (Blarr, 2012, 62).

57). وأكد Thompson كذلك على الحاجة إلى ضرورة إقامة توازن بين هذه الضغوط المتعارضة حيث إنَّ وجود هذه المفارقة قد يخلق درجة من التوتر، وينتج عنه مجموعة من التناقضات في الممارسات المنظمة اليومية (Astley & Van de Ven, 1983).

وقدّم مفهوم البراعة المنظمة بشكله الحالي الباحث الأمريكي (Duncan 1976) المتخصص في التصميم التنظيمي (Organizational Design)، عندما أطلق مصطلح البراعة المنظمة للمرة الأولى لتوضيح قدرة المنظمة على القيام بأمرين مختلفين بشكل جيد وبنفس الدرجة، وكان أول من اقترح تصميم هياكل مزدوجة للمنظمات من أجل دعم أنشطتها الابتكارية، بحيث يجب أن تُنثني هذه الهياكل المزدوجة حدوداً بين الأعمال اليومية والأنشطة الأكثر ابتكاراً، ويلتقي هذا المفهوم مع مفهوم البراعة المنظمة (Duwe, 2022, 25-26). كما أنَّ الهياكل التنظيمية المزدوجة التي تطورها المنظمات تساعد في التعامل مع الأنشطة المختلفة التي تتطلب قدرات إدارية وأفاق زمنية مختلفة (Tuncdogan et al., 2019, 80).

وميّز (Duncan 1976) لأول مرة بين مفهومي الاستغلال والاستكشاف، وبين أنَّ كلَّ نوع من الأنشطة يتطلب إعداداتٍ منظمة مختلفة وربما ثقافات مختلفة، حيث تميل المنظمة التي تركز على الاستغلال إلى التركيز على الاستقرار بدلاً من المرونة، بينما تميل المنظمة التي تركز على الاستكشاف إلى المرونة أكثر من الاستقرار (Hannan & Freeman, 1977, 1984)، وكان يعتقد أنَّ المنظمات يجب أن تكون قادرة على قيادة التغيير الإستراتيجي، وفي الوقت نفسه عليها أن تقوم بتقليص الأنشطة الحالية من أجل تحقيق الكفاءة، واقترح أن تقوم المنظمات بالتبديل بين الهياكل التنظيمية المختلفة خلال مراحل الاستغلال والاستكشاف، حيث يكون أحد الهياكل التنظيمية مناسباً للبدء في عملية الابتكار والآخر مناسباً لتنفيذ عملية الابتكار (Blarr, 2012, 63).

وبنى (March 1991) على المفاهيم السابقة حول العقلانية المحدودة (Bounded Rationality)، والبحث الإشكالي (Problemistic Search)، والمفاهيم التي تناولها Schumpeter (1934) حول عمليات التكيف من خلال العلاقة بين استكشاف إمكانيات جديدة واستغلال الإمكانيات المثبتة الموجودة، وقدّم تصوّره حول عدم التوافق الأساسي بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف من منظور أنها تمثل أنماط تعلمٍ منظميّة (Organizational Learning Modes) مختلفة. ثمّ ناقش (March 1991) مفهوم المقايضة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف عند

مقاربة مفهوم التعارض (Conflict) في الأهداف بين الحاضر والمستقبل وشدد على المدى الذي قد يتباعد أو يتداخل فيه كلاً من هذين المنهجين مع بعضهما، كما أكد على ضرورة تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف في المنظمات، وعلى ضرورة عدم دخول المنظمة في حالة ركود عند تقليل أنشطة الاستغلال، أو الانغماس في تجارب ذات تكلفة مرتفعة عند زيادة أنشطة الاستكشاف، وكان يعتقد بأن الحفاظ على توازن مناسب بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف هو عامل النجاح الأساسي للمنظمة من أجل البقاء والنمو (Duwe, 2022, 25).

وأضاف March (1991) أن التحدي الأساسي يتمثل في حالة التنافس بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف بعضهما مع بعض، الذي يشكل ضغوطاً داخلية على المنظمة ويخلق حالة منافسة على الموارد النادرة (Scarce Resources)، واعتبر أن استكشاف بدائل جديدة يقلل من سرعة تحسين البدائل الحالية (Dupouet et al., 2013, 7). كما أن تحسين الكفايات الحالية من شأنه أن يجعل اختبار كفايات جديدة أقل جاذبية، وأطلق March (1991) على هذا التحدي مصطلح المفاضلة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف (Tuncdogan et al., 2019, 80).

أما Tushman and O'Reilly (1996)، فقد بنى بعد عشرين عاماً على أفكار Duncan (1976)، حيث كان يعتقد أن متطلبات النجاح في المنافسة تتطلب زيادة التوافق أو الملاءمة بين الإستراتيجية والهيكل، والثقافة، والعمليات، مع التحضير في الوقت نفسه للثورات الحتمية التي يتطلبها التغيير البيئي المتقطع، ويتطلب ذلك مهارات تنظيمية وإدارية من أجل المنافسة في سوق ناضجة (حيث تكمن الأهمية القصوى في التكلفة، والكفاءة، والابتكار التدريجي)، وكذلك لتطوير منتجات وخدمات جديدة (حيث تكمن الأهمية القصوى في الابتكار الجذري، والسرعة، والمرونة)، وأشار إلى أن البراعة المنظمة هي القدرة على متابعة كل من الابتكار التدريجي (Incremental Innovation) والابتكار الثوري (Revolutionary Innovation) في نفس الوقت (Kortmann, 2015)، وما يتطلبه ذلك من استضافة هياكل تنظيمية وعمليات وثقافات منظمة متناقضة ومتعددة، بحيث تكون مُدمجة في التسلسل الهرمي الحالي للإدارة داخل المنظمة، واعتبر توفر البراعة المنظمة شرطاً أساسياً لبقاء ونجاح المنظمة على المدى البعيد (Gulati & Puranam, 2009; Smith & Lewis, 2011; Tuncdogan et al., 2019, 80).

وتطور النقاش حول ما إذا كان يمكن أن تتواجد أنشطة الاستغلال بجانب أنشطة الاستكشاف وكيف يمكن تحقيق ذلك، وما إذا كانت الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية مكملّة لبعضها أو متناقضة مع بعضها، وما إذا كان يجب على المنظمات محاولة التركيز على أحدهما أو

الموازنة بينهما، وأيهما يمكن تحقيقه، وما الحلول الممكنة التي قد تساعد في التصدي لمثل هذا التحدي؟ (Gupta et al., 2006; Raisch et al., 2009).

ولذلك تواجه المنظمات غالباً تحدي التفضيل غير المتماثل لأنشطة الاستغلال قصيرة الأمد، حيث قد يؤدي التركيز على أنشطة الاستغلال على المدى القصير في بعض الأحيان إلى تحسين الأداء المنظمي، إلا أن هذا التركيز المفرط قد يوقع المنظمة فيما يُعرف بمصيدة الكفاية (Volberda & Lewin, 2003)، من خلال التركيز المبالغ فيه على الموارد المتخصصة والخرائط المعرفية الحالية (Volberda, 1996)، وذلك عندما تتطور الكفايات الجوهرية التقليدية لتصبح كفايات جوهرية جامدة (Leonard-Barton, 1992).

كما قد لا تستجيب المنظمات بدرجة كافية للتغيرات البيئية، الذي يؤثر على أنشطة الاستغلال (Levitt & March, 1988). إضافة إلى أن أنشطة الاستكشاف قد تتسبب بتأثيرات غير فعالة أيضاً، وذلك عندما تعني الاستجابة لكل اتجاه جديد أو تغيير قصير المدى يحدث في الأسواق، إلى إهدار المنظمة للموارد القيمة على إشارات بيئية غير مهمة أو عشوائية (Volberda & Lewin, 2003)؛ لذلك وفي أدبيات مفهوم التناقضات (Paradox Literature)، يتم وصف الاستجابة أحادية الجانب للتوتر (Tension) التي تنتج عن وجود نشاطين متناقضين على أنه عملية كبح (Suppression)، وذلك عندما يتم تفضيل أحد الأنشطة على حساب النشاط الآخر (Lewis, 2000)، وللتصدي لهذا التوتر تحتاج المنظمات إلى الانخراط في أنشطة استغلال كافية لضمان قابلية المنظمة للبقاء في الوقت الحالي، وأيضاً المشاركة في أنشطة استكشاف كافية لضمان قابليتها للاستمرار في المستقبل (Levinthal & March, 1993).

عارض Shapiro and Varian (1998) تصوّر March المبدئي حول أن أنشطة الاستغلال والاستكشاف هما نشاطين متناقضين، وإمكانية اعتبارهما كطرفين يقعان في نهاية نفس السلسلة المتصلة (Continuum)، وكون هذان النشاطان يتنافسان على الموارد النادرة وغير المتوافقة تقنياً (Walrave et al., 2011)، واعتبر أن هذا لا ينطبق على جميع الموارد، حيث إن الموارد المعرفية على سبيل المثال غير محدودة وتراكمية، ومع تزايد قبول فكرة أن موارد المنظمة ليس بالضرورة أن تكون جميعها نادرة دائماً، وأن أنشطة الاستغلال والاستكشاف ليسا نشاطين متعارضين دائماً؛ فيمكننا عندئذ الابتعاد عن فكرة وجودهما عند طرفي السلسلة المتصلة

(Gupta et al., 2006)، وتبني وجهة النظر البديلة، التي تتصور هذه الأنشطة ومع أنها تبدو معاكسة بعضها بعضاً إلا أنها أنشطة تكمل بعضها بعضاً (Cao et al., 2009). هذا وبدأ الباحثون يدركون بشكل متزايد أهمية الموازنة المتزامنة بين التوترات التي تبدو متعارضة، وبدأوا في تحويل تركيزهم من المقايضة (Trade-Off) بين الأنشطة (إما، وأو) إلى التفكير المتناقض (Paradoxical Thinking) بمعنى (كليهما، و)، حيث يشير التفكير المتناقض إلى الأنشطة أو العناصر المتعارضة مع بعضها، ولكنها في نفس الوقت متداخلة مع بعضها (Lewis, 2000). بالإضافة إلى تنامي الاعتراف المتزايد بدور العمليات والأنظمة الموجودة في سياق معين في تحقيق التوازن المطلوب بين المتطلبات المتعارضة، حيث تُعتبر هذه العمليات والأنظمة مهمة لأنها توفر طرُقاً بديلة لتطوير القدرات التي تهدف الهياكل التنظيمية إلى إنشائها (Brown & Eisenhardt, 1997).

وتناول Benner and Tushman (2003) كيف أصبح من الواضح بشكل متزايد أن الهيكل التنظيمي شرطٌ ضروري، ولكنه ليس كافياً للتعامل مع تحديات التناقض الإستراتيجي بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، وطالب بالانتقال من البراعة التي تعتمد على الهيكل التنظيمي إلى البراعة التي تعتمد على السياق. وطور Gibson and Birkinshaw (2004) كذلك مفهوم البراعة المنظمة في السياق (Contextual Ambidexterity)، بناءً على أدبيات السياق المنظمي، ولا سيما إطار عمل Ghoshal and Bartlett (1994) حول الفاعلية المنظمة، واعتبر أنها تمثل القدرة السلوكية لإظهار المواءمة والقدرة على التكيف في نفس الوقت وفي نفس وحدة الأعمال بأكملها، حيث تشير المواءمة إلى الاتساق بين جميع أنماط الأنشطة في وحدة الأعمال، في حين تشير القدرة على التكيف إلى القدرة على إعادة تكوين الأنشطة في وحدة الأعمال بسرعة لتلبية المتطلبات المتغيرة في بيئة المهام دون الحاجة لفصل المهام، أو لفصل الهيكل أو الزماني، ولكن من خلال بناء سياق وحدة الأعمال الذي يشجع الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة حول أفضل طريقة لتقسيم وقتهم بين المتطلبات المتضاربة للمواءمة والقدرة على التكيف، التي تتخلل جميع الوظائف والمستويات في وحدات الأعمال (Dutta, 2018, 22).

وأشار Gupta et al. (2006) إلى أن كلاً من أنشطة الاستغلال والاستكشاف تتضمن التعلم وإن كان بدرجات وأنواع مختلفة، كما يمكن التعامل مع أنشطة الاستغلال والاستكشاف على أنهما طرفا سلسلة متصلة (Continuum) أو متعامدان (Orthogonal) بعضهما مع بعض، فعندما يتم اعتماد البراعة المنظمة بشكل تسلسلي (أنشطة استكشاف ثم أنشطة استغلال أو

بالعكس)، فإنَّ التحديات التي تواجهها الإدارة العليا تختلف تمامًا عن تلك التي تواجهها عندما يتمّ تبني البراعة المنظمة بشكل متزامن (أنشطة الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت)، بالإضافة إلى أنَّ اعتبار البراعة المنظمة كآلية موازنة للملاءمة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف يعتمد أيضًا على السياق (Papachroni et al., 2015).

ثالثاً: مفهوم البراعة المنظمة:

يعود أصل كلمة البراعة باللغة الإنجليزية إلى اللغة اللاتينية حيث نشأ مفهوم البراعة (Ambidexterity) من الجمع بين الكلمات (Ambi)، التي تعني (كليهما)، وكلمة (Dexteré)، التي تعني (المهارة) وفق (Glare 2012, 587)، حيث تُستخدم كلمة (Ambidextrous) كاستعارة مجازية لوصف الأشخاص الذين يمكنهم استخدام اليد اليمنى واليسرى في نفس الوقت وببنفس المهارة (Bodwell & Chermack, 2010).

وتُعتبر البراعة أحد السمات التي تصف قدرة البشر على استخدام كلتا اليدين بمهارة متساوية (Simsek, 2009). وساعد تصنيف (March 1991) في النظر تقليدياً إلى البراعة المنظمة على أنها أنشطة استغلال واستكشاف، حيث يمكن اعتبار تعزيز الاستغلال (أداء المهام الروتينية، والحفاظ على الأنشطة الحالية) والاستكشاف (تجديد الروتين المنظمي، وإنشاء أنشطة جديدة) بمثابة تناقض (Paradox)، حيث تُعتبر أنشطة الاستغلال والاستكشاف متداخلة مع بعضها وغير قابلة للاستبدال بالنسبة للمنظمة (Gibson & Birkinshaw, 2004).

وبدأت أدبيات البراعة المنظمة حديثاً النظر على نطاق واسع في كيفية إدارة أنواع مختلفة من الأنشطة الثنائية (Dualities)، حيث يمكن اعتبار الأنشطة الثنائية بمثابة مصطلح شامل لعددٍ لا يُحصى من المتطلبات المنظمة المتعاكسة (Putnam et al., 2016)، التي يمكن اعتبارهما كبديلين في عملية اتخاذ القرار، بحيث يعتبر كلا البديلين مهمين، ولكنهما يتعارضان إلى حدٍّ ما بعضهما مع بعض (Birkinshaw et al., 2016). وتحاول المنظمات معالجة العديد من أنواع الأنشطة الثنائية (Gulati & Puranam, 2009)، التي تشبه المقارنات بين الاستغلال والاستكشاف، حيث ينشأ التعارض بسبب محدودية كلٍّ من الموارد والاهتمام الإداري أيضاً، ويتصاعد الضغط لتلبية مطالب مختلفة، ولكنها غير متسقة في كثير من الأحيان مع مرور الوقت، وذلك لأنَّ المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً وأنشطة التنسيق الإداري أصبحت أكثر تطلباً (Benner & Tushman, 2003).

وتشير البراعة المنظمة من وجهة نظر تقليدية إلى قدرة المنظمة على متابعة هدفين مختلفين في نفس الوقت؛ على سبيل المثال إذا استطاعت تطبيق إستراتيجيتين متعارضتين ومتقاربتين في نفس الوقت (Simsek et al., 2009)، مثل: تحديد المركز التنافسي الإستراتيجي على أساس إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التكلفة المنخفضة (Porter, 1996)، أو تبني إستراتيجية التكامل العالمي وإستراتيجية الاستجابة المحلية (Bartlett & Ghoshal, 1988)، أو إذا استطاعت التركيز على الكفاءة وعلى المرونة (Adler et al., 1999)، والمواءمة والقدرة على التكيف (Gibson & Birkinshaw, 2004)، أو النطاق والعمق (Katila & Ahuja, 2002)، والتعلم الاستغلالي والاستكشافي (Kang & Snell, 2009)، والابتكار التدريجي والثوري (Benner & Tushman, 2003)، والإستراتيجيات الداعمة للربح وللنمو (Han & Celly, 2008)، والاستمرارية والتغيير (Evans & Doz, 1990, 219)، والتغيير الثوري والتطوري (Tushman & O'Reilly, 1996)، والأهداف المالية والاجتماعية (Margolis & Walsh, 2003). ويتمثل التحدي الأساسي لمثل هذه الأنشطة الثنائية الإستراتيجية في أنها غالباً ما تولّد توترات متناقضة بينما تساعد البراعة المنظمة في حلّ عقدة هذه التوترات (Tushman & O'Reilly, 1996).

ويعتقد (Birkinshaw and Gupta (2013 أن تطوّر مفهوم البراعة المنظمة بشكله الحالي حدث أثناء السعي لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف، حيث يفترض مفهوم البراعة بشكلٍ مجازي أن تكون المنظمة ماهرةً في استخدام كلتا اليدين، بحيث تملك المنظمة القدرة على فعل شيء ما باليد اليمنى بينما تفعل في نفس الوقت شيئاً مختلفاً باليد اليسرى (أي التعامل مع نشاط متكرّر مثل الأعمال اليومية باليد اليسرى، بينما تعمل على تطوير نشاط غير متكرّر مثل تطوير منتج جديد باليد اليمنى)، كما تشير البراعة المنظمة إلى المنظمات الماهرة في إدارة الأعمال اليومية بكفاءة بينما لا تزال تتمتع بالمرونة الكافية للتفاعل وتطوير الأعمال المستقبلية (Duncan 1976, 185; Gibson & Birkinshaw, 2004).

وبدأ مفهوم البراعة يحظى بالاهتمام في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، حيث بدأ الباحثون بوصف المنظمات التي تمتلك مهارة متساوية في كلّ من البحث عن فرص مستقبلية جديدة وفي الوقت نفسه تملك القدرة على الاستفادة من كفاءتها الحالية لاستغلال الفرص الحالية بالمنظمات البارعة (Lubatkin et al., 2006).

ويرى (Kumkale (2022, 5 عند استعراض أدبيات الإدارة الإستراتيجية أنّ الانجاه العام في العديد من الدراسات التي أجريت سابقاً كان يميل نحو عدّة وجهات نظر حول ضرورة الحفاظ

على التوتّر الإداري، الذي ينشأ عن الاستمرار في أداء مجموعة من الأنشطة المتناقضة في المنظمات وما يتطلبه ذلك من الإدارة المتزامنة أو المتتالية لهذه الأنشطة في سياقات التعلم المنظمي والابتكار التكنولوجي، والتكيف المنظمي، والإدارة الإستراتيجية، وتصميم المنظمة، ويُشار إلى الاستخدام المتزامن لأنشطة الاستغلال والاستكشاف أساسًا بمهارات البراعة المنظمة (Sinha, 2015).

ويعتقد Levinthal and March (1993) أنّ المنظمات البارعة هي المنظمات التي تملك القدرة على إدارة الصراع (Conflict) بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف وإدارة كلا النظامين بنجاح. في حين يرى Tushman and O'Reilly (1996) أنّ البراعة المنظمة هي قدرة المنظمات على متابعة الابتكار الجذري والابتكار التدريجي في نفس الوقت، حيث يكمن جوهر المفهوم في التنسيق الموازي والموازنة من ناحية بين أنشطة الاستغلال من حيث التوسع والتنمية التطورية للأعمال الحالية، ومن ناحية أخرى بين أنشطة الاستكشاف من حيث افتتاح مجال تكنولوجي جديد، أو نماذج أعمال جديدة، أو أسواق جديدة (Duwe, 2022, 24). كما تُعرّف البراعة المنظمة على أنها القدرة على تحقيق المواءمة والقدرة على التكيف في نفس الوقت على مستوى وحدة الأعمال (Gibson & Birkinshaw, 2004).

ويعتبر الوفاء بالمتطلبات المتضاربة التي تواجهها المنظمة أمرًا صعبًا، حيث توفر البراعة المنظمة مقاربة نظرية مفيدة للتعامل مع مثل هذه المتطلبات المتضاربة (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008).

هذا وقد تعدّر الوصول إلى إجماع واضح حول كيفية وضع تصوّر للبراعة المنظمة وكيفية تشغيلها، حيث تعتبر إحدى وجهات النظر الشائعة أنّ الاستغلال والاستكشاف نشاطان يستبعد أحدهما الآخر (Mutual Exclusive) لأنّهما يعتمدان على نفس المجموعة من الموارد، التي تُعرف أيضًا باسم (بُعد التوازن) للبراعة المنظمة (Cao et al., 2009). ويعتبر أتباع هذا الرأي أنّ البراعة المنظمة هي المنطقة الوسطى التي تحقق فيها المنظمة قدرًا متساويًا من أنشطة الاستغلال والاستكشاف (Lavie et al., 2010). وتُعتبر البراعة المنظمة في هذه الحالة على أنّها الفرق المطلق بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف (He & Wong, 2004). كذلك توجد في المقابل وجهة نظر بديلة، تأخذ في الاعتبار أوجه التآزر بين الاستغلال والاستكشاف، ويمكن أن يكون كلاهما مرتفعًا أو منخفضًا في نفس الوقت (Gupta et al., 2006). ويمكن احتساب البراعة

المنظمية حسب وجهة النظر هذه على أنّها حاصل ضرب أنشطة الاستغلال في أنشطة الاستكشاف (Mom et al., 2009).

وقد توسّعت تعريفات البراعة المنظمة مع مرور الوقت، حيث تشمل التعريفات عادةً الانخراط في أنشطة متعارضة (Opposing)، أو متناقضة (Contradictory)، وتحقيق توازن (Balance)، أو مواءمة (Fit) بين المتطلّبات، التي تبدو متضاربة (Conflicting) للمنظمات (O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008).

يعرض الجدول (1) آراء بعض الباحثين التي توضّح مفهوم البراعة المنظمة من زوايا متعدّدة للإحاطة بالمفهوم بشكل كامل.

الجدول 1

مفهوم البراعة / المنظمة

الرقم	اسم المؤلف (السنة)	المفهوم
1.	Duncan (1976, 185)	قدرة المنظمة على تطوير هيكل تنظيمي مزدوج للابتكار، حيث يعمل أحد الهياكل التنظيمية على تطوير أنشطة الابتكار، فيما يقوم الهيكل التنظيمي الآخر بتنفيذ الابتكار.
2.	Tushman and O'Reilly (1996)	قدرة المنظمة على إدارة التغيير التدريجي والتغيير الفوري وتحقيق توازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف.
3.	Gibson and Birkinshaw (2004)	قدرة المنظمة على السعي وراء تطوير كلّ من المنتجات، والخدمات، والأسواق، والتكنولوجيات على المدى البعيد (القدرة على التكيف)، وفي نفس الوقت التنسيق وتحقيق الأرباح على المدى القريب (المواءمة).
4.	Gupta et al. (2006)	قدرة المنظمة على السعي المتزامن لأنشطة الاستغلال والاستكشاف عبر وحدات فرعية أو أفراد متميزين ومتقاربين بشكل فضفاض، وكلّ منها متخصصّ إمّا في أنشطة الاستكشاف أو أنشطة الاستغلال.
5.	O'Reilly and Tushman (2008)	قدرة المنظمة الديناميكية على تطوير الإجراءات الروتينية والعمليات، التي تمكّن المنظمة من توظيف وتنسيق وتكامل القوى المتعارضة مع بعضها بالإضافة إلى تخصيص وإعادة تخصيص وتجميع وإعادة تجميع مواردها وأصولها عبر عدّة وحدات منظمة مختلفة.
6.	Raisch and Birkinshaw (2008)	نوع خاص من القدرات، التي تسمح للمنظمة بالتوازن بشكل متناغم عند تطوير الأنشطة التي تهدف إلى استغلال الأعمال القائمة واستكشاف فرص جديدة.
7.	Jansen et al. (2009)	قدرة المنظمة على تطوير الإجراءات الروتينية والعمليات التي تقوم من خلالها المنظمات بتعبئة وتنسيق ودمج جهود أنشطة الاستغلال والاستكشاف بشكل مشترك.
8.	Raisch et al. (2009)	قدرة المنظمات على القيام بأنشطة الأعمال الحالية وتطويرها بشكل تدريجي ودرجات كبيرة من الكفاءة من خلال تطبيق الاستغلال، مع البحث في الوقت نفسه عن الفرص وتطبيق الابتكارات الجذرية من خلال الاستكشاف.
9.	O'Reilly and Tushman (2013)	قدرة المنظمة على استكشاف واستغلال الفرص للمنافسة في الأسواق الناضجة وفي التكنولوجيا وذلك عندما تكون الكفاءة والرقابة والتحسين التدريجي مهمة جدًا وفي نفس الوقت المنافسة في

		الأسواق الناشئة والتكنولوجيا، التي تتطلب المرونة والاستقلالية والتجريب.
10.	Sun et al. (2020)	قدرة المنظمة على الاستجابة لمطالبات بيئة الأعمال بطريقة مرنة والمحافظة في نفس الوقت على الكفاءة في عملياتها الحالية.
11.	Clauss et al. (2021)	قدرة المنظمة على البحث عن توجهات إستراتيجية متنافسة في وقت واحد.
12.	Kozcu and Özmen (2021)	قدرة المنظمة على متابعة عدة أهداف منظمة ذات طبيعة مختلفة والقدرة على التنفيذ المتزامن لهذه الأهداف.
13.	Kumkale (2022, 1)	قدرة المنظمة على تنفيذ الأنشطة داخل المنظمة من خلال التوافق (القدرة على المواءمة) من جهة، ومن جهة أخرى القدرة على إعادة هيكلة أنشطتها في وحدات الأعمال لتلبية التوقعات والاحتياجات المتغيرة للعملاء (القدرة على التكيف) وفي نفس الوقت.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات والمراجع في الجدول:

رابعاً: أنواع البراءة المنظمة:

يتعارض مسار الاستكشاف والانطلاق إلى المجهول بهدف تقديم شيء جديد وثنوري غالباً وبشكل قاطع مع مسار الاستغلال ومتطلبات الاستفادة القصوى من الأعمال الحالية الناجحة، ويتسبب هذا التعارض في خلق منطقة توتر داخل المنظمة، يتم فحصها من وجهات نظر عديدة في مجال البحث الخاص بالبراءة المنظمة (Raisch & Birkinshaw, 2008)، وتحاول المنظمات مواجهة هذا التوتر بأساليب مختلفة من حيث الفصل الزمني (Temporal)، أو المكاني (Spatial)، أو الهيكلي (Structural)، أو إدارة السياق الظرفي (Contextual) بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، كما يمكن العثور على مناهج مختلفة لمواجهة هذا التوتر (Duwe, 2022, 25).

وتتبلور في أدبيات الإدارة الإستراتيجية حول البراءة المنظمة عدة مناهج محورية فيما يتعلق بالإستراتيجيات المختلفة التي تطورها المنظمات لإدارة (المفاضلة) بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف لتحقيق التوازن بينهما، حيث يمكن استخدام ثلاثة أنواع من البراءة المنظمة حسب تصوّر (O'Reilly & Tushman, 2013)، وهي: البراءة التسلسلية، والهيكلية، والسياقية (Dutta, 2018, 22)، كما أضافت عالمة الأعصاب (Andreasen 2005) نوعاً جديداً وهو البراءة الفكرية للفرد (Duwe, 2022, 26)، فيما أضاف (Simsek et al. 2009) البراءة الشبكية (Jenkins and Nielsen 2020) أن البراءة الابتكارية هي الإستراتيجية المناسبة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف (Kortmann, 2022, 25).

(2012, 20)، في حين أضاف (Raisch and Birkinshaw (2008 البراعة من خلال القيادة (Leadership).

هذا وتطوّرت تصوّرات مختلفة لكيفية تحقيق البراعة المنظمة، وفيما يلي يوضح الجدول (2) الخصائص الرئيسة لكل نوع من أنواع البراعة المنظمة:

الجدول 2:

أنواع البراعة المنظمة وخصائصها:

الرقم	النوع	الخصائص
1.	البراعة الهيكلية	- تشير البراعة المنظمة الهيكلية إلى تصميم هيكل تنظيمي يتكون من وحدات منظمة منفصلة، وتسعى كل وحدة منظمة إلى تحقيق الأنشطة المتضاربة مثل (الابتكار الاستغلالي، والابتكار الاستكشافي) في نفس الوقت (Katou et al., 2021). - تشير البراعة الهيكلية إلى إستراتيجية تقسيم المنظمة إلى وحدات مختصة بالأنشطة الاستكشافية ووحدات مختصة بالأنشطة الاستغلالية (Jansen et al., 2009)، وذلك من خلال إنشاء وصيانة هياكل تنظيمية مزدوجة داخل المنظمة، ويتحقق ذلك عندما لا يكون من الضروري الحصول على التوازن داخل نفس الوحدة التنظيمية (Gupta et al., 2006). - تتمثل إحدى مزايا البراعة الهيكلية في أنّ العمليتين منفصلتان تمامًا بعضهما عن بعض، وأنّ الوحدات الاستكشافية لا تتأثر سلبًا بالوحدات الاستغلالية، حيث تميل الأنشطة الاستكشافية عمومًا إلى الدفع باتجاه التخلي عن الأنشطة الاستغلالية لأنه ينتج عنها نتائج سريعة على المدى القريب بعكس الأنشطة الاستكشافية التي تكون نتائجها مستقبلية عادة (Benner & Tushman, 2003).
2.	البراعة السياقية	- تتحقق البراعة السياقية عندما لا يتم الفصل بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف بشكل صارم سواء في التسلسل الزمني أو في الهيكل التنظيمي، ويحدث كلا النشاطين في نفس الوقت ضمن سياق المنظمة أو الإدارة، حيث تصبح البراعة السياقية مطلوبة عندما يتوجب موازنة الأعمال الحالية والمستقبلية للمنظمة داخل الوحدة التنظيمية الواحدة نفسها (Duwe, 2022, 27). - تعتبر البراعة المنظمة في السياق عن قدرة المنظمة السلوكية على المواءمة والتكيف بشكل متزامن، حيث تحقق المواءمة الاتساق بين جميع أنشطة المنظمة، فيما يحقق التكيف القدرة على إعادة تشكيل هذه الأنشطة بشكل سريع للاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال (Xiong et al., 2021).
3.	البراعة المتسلسلة	- تشير البراعة المتسلسلة أو الزمنية إلى درجة موازنة المنظمة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف من خلال التناوب بينهما (Boumgarden et al., 2012). - تؤكد البراعة المنظمة المتسلسلة على ضرورة وجود توجّهين مؤقتين للمنظمة، توجّه نحو الحاضر، وتوجّه نحو المستقبل، وضرورة وجود نوع من التوازن بين الأداء في المدى القصير والأداء في المدى البعيد، وذلك عبر التسلسل

		الديناميكي المؤقت في فترات محدّدة نحو الاستكشاف وفي فترات أخرى نحو الاستغلال (van Lieshout et al., 2021).
4.	البراعة الابتكارية	- تشير البراعة المنظمة الابتكارية إلى قدرة المنظمة المتزامنة على السعي نحو تحقيق الابتكار الاستغلالي التدريجي والابتكار الاستكشافي الجذري (Jenkins & Nielsen, 2020). - يمكن تحقيق البراعة المنظمة الابتكارية على عدّة مستويات مختلفة: المنظمة، والوحدات المنظمة، وجماعات وفرق العمل، أو على المستوى الفردي (Kortmann, 2012, 20).
5.	البراعة الشبكية	تشير البراعة الشبكية إلى البراعة المنظمة التي تتحقّق من خلال الروابط بين المنظمات، مثل علاقات الشراكة بين المنظمات، وعمليات الاندماج، والتحالفات، حيث تركز إحدى المنظمات على أنشطة الاستكشاف بينما تركز الأخرى على أنشطة الاستغلال، أو تقوم بالتناوب فيما بينهما (Simsek et al., 2009).
6.	البراعة الفكرية	أضافت عالمة الأعصاب الأمريكية (Andreasen 2005) مفهوماً جديداً للبراعة، عندما أوضحت أنّ البراعة لا تتحقّق فقط نتيجة للسياق الخارجي، ولكن أيضاً باعتبارها قدرات الأفراد المتقاطعة، وصاغت مصطلح (البراعة الفكرية)، والذي يُستخدم لوصف الأشخاص الذين بالإضافة إلى خبرتهم في مجال محدّد لديهم أيضاً موهبة بارزة في مجالات أخرى غير ذات صلة، وينتج عن ذلك قدرات متعدّدة التخصصات وقادرة على إقامة اتّصالات بين المجالات المتعدّدة (Duwe, 2022, 28).
7.	البراعة من خلال القيادة	- يمثل تطوير البراعة المنظمة من خلال القيادة أحد الحلول المُعضلة لتحقيق التوازن بين الأنشطة المتعاكسة، حيث يوجّه القادة المنظمة خلال دورات الاستغلال والاستكشاف (Raisch & Birkinshaw, 2008). - أكّدت العديد من الدراسات كيف تساعد العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا بتسهيل البراعة المنظمة (Tushman & O'Reilly, 1996).

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات والمراجع في الجدول:

خامساً: أهمية البراعة المنظمة:

يساعد التطبيق الفعّال للبراعة المنظمة الإستراتيجية المنظمات على تحقيق تكاليف منخفضة بالإضافة إلى مساعدتها على تلبية الاحتياجات المختلفة للعملاء، ولهذا السبب تُعتبر البراعة المنظمة مهمّة جداً لبقاء المنظمة ونجاحها (Jansen et al., 2005)، بالإضافة إلى الدور المهم للبراعة المنظمة في مساعدة المنظمات على تحقيق التفوّق والتميّز التنافسي (Kuncoro et al., 2017)، كما يؤكّد (Simsek 2009) على أنّ البراعة تعمل لمساعدة الوحدات التنظيمية على

تحقيق وظائفها مع التركيز على نشاط المنظمة، وتزويدها بالقدرة على استغلال الفرص الحالية ومحاولة استكشاف الفرص الجديدة والغير مستغلة في الصناعة (Fisal & Hamed, 2022). والبراعة المنظمة تساهم في فهم وإدارة التوترات بين الأهداف المتناقضة (الاستغلال مقابل الاستكشاف)، كما تساعد في الإنجاز المتزامن والناجح لمستويات عالية من المتغيرات التي تسبب مثل هذه التوترات، ويُعتبر أمرًا ضروريًا لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من أجل بقائها ونجاحها (O'Reilly & Tushman, 2004, 2008).

والبراعة المنظمة تعمل على تطوير واستدامة الأداء المنظمي وتساهم في تحسين كفاءة العمل (شبات، 2022)، وزيادة الفاعلية المنظمة (عبد الرحمن وإمام، 2022)، وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء المالي (عيشوش، 2021)، للوصول إلى استدامة الميزة التنافسية (جاد الرب وآخرون، 2021)، فيما يتفق عبد العزيز (2022) على أن البراعة المنظمة تساعد المنظمة على تنويع قدراتها ومهاراتها من خلال المواءمة بين الفرص المتوقعة حاليًا والفرص المستقبلية، كما تساعد المنظمة على تحقيق التوازن بين مجموعتين مختلفتين من الأنشطة من خلال تقليل التضارب وتحفيز المنظمات على البحث عن الفرص المستقبلية (Lubatkin et al., 2006).

والبراعة المنظمة تساهم كذلك في تحسين مؤشرات الأداء في المنظمات وتطوير قدراتها وتنويع مهاراتها وتحسين قدراتها في تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة (المحمادي والقرشي، 2022)، كما يعتقد Jansen et al. (2005) أن البراعة المنظمة ترفع من مستويات الأداء المنظمي وتعمل على تجديد الأصول المعرفية للمنظمة وتساهم في إدارة المخاطر بفاعلية (حنان وحامد، 2021)، بالإضافة إلى أن البراعة المنظمة تساعد في تشكيل التحالفات مع المنظمات الأخرى واستغلال المنظمات لمواردها الحالية والبحث عن موارد جديدة من خلال تحسين كفاءة ومرونة المنظمة (Lin et al., 2017).

سادسًا: أبعاد البراعة المنظمة:

تناولت العديد من الدراسات مفهوم البراعة المنظمة، وحاولت وصفه من خلال مجموعة مختلفة من الأبعاد بناءً على رؤية الباحثين وتصوّرهم للمفهوم، وفي محاولتهم لإعطاء صورة موضوعية عن البراعة المنظمة أخضعوا المفهوم لعمليات تحليل وتفسير عميقة، إلا أن غالبيتهم اتفقوا على أن الأبعاد الرئيسة التي تشكّل مفهوم البراعة المنظمة هي: استغلال الفرص واستكشاف الفرص (Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008)، حيث تُعتبر البراعة المنظمة

مفهومًا ثنائيًا الأبعاد وهي تشير إلى وجود بُعدين مختلفين في طبيعتهما ولكنهما متكاملان بعضهما مع بعض، حيث حدّدت المساهمات الأساسية في مجال الإدارة الإستراتيجية أبعاد مفهوم البراعة المنظمة اعتمادًا على تصوّر (March 1991) للتمييز بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف كأساس رئيس مشتقّ من مجال التعلّم المنظمي (Levinthal & March, 1993)، حيث لاحظ March أنّ المنظمات تميل إلى التركيز إمّا على قدرات الاستغلال أو على قدرات الاستكشاف، في حين أنّه يفترض أنّ المنظمات بحاجة إلى كلّ من: التعلّم من خلال التجربة عبر تحسين قدراتها الحالية (الاستغلال)، والتعلّم من خلال خلق مجموعة متنوعة من الخبرات عبر التجريب والابتكار والمخاطرة (الاستكشاف)، وبشكلٍ متزامن (Blarr, 2012, 58).

1. استغلال الفرص: Exploitation:

يرى (O'Reilly and Tushman 2004) أنّ منهج الاستغلال يتبع التحسين التدريجي للمنتجات، وخفض التكاليف للوصول إلى الكفاءة، وتحقيق أقصى ربح وأعلى إنتاجية، ويستند إلى الاستمرارية والجودة، وتفادي المخاطرة، ومدى كفاءة عمليات المنظمة في الاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال (Katou et al., 2021). وتعتمد إستراتيجية استغلال الفرص على كيفية تحديد إستراتيجية المنظمة وطريقة تنفيذها بحسب نموذج الأعمال الذي يتمّ اعتماده، والموارد المالية المتاحة والأهداف المالية للمنظمة، حيث يهتمّ استغلال الفرص بالإنتاجية والتفضيلات والاختيارات التي يتمّ اعتمادها بما يتعلّق بطريقة تنفيذ أنشطة المنظمة ومواردها وممارساتها (Kumkale, 2022, 11).

وتمثّل القدرة على استغلال الفرص عن القدرة على الالتزام بتحسين الجودة وخفض التكلفة بشكلٍ مستمر، وتحسين موثوقية المنتجات والخدمات، وزيادة مستويات الأتمتة، واستطلاع رضا العملاء الحاليين باستمرار، والضبط الدقيق لما يتمّ تقديمه للحفاظ على رضا العملاء، والتغلغل بشكلٍ أعمق في قاعدة العملاء الحالية (Lubatkin et al., 2006).

ويؤدّي التركيز المفرط على أنشطة الاستغلال إلى خلق ما يُعرف بمصيدة الكفاية، فقد يعيق الاستغلال الناجح لموارد المنظمة من قدرتها على استكشاف المزيد من الموارد الجديدة في بيئة العمل الديناميكية والمتغيّرة (Gayed & El Ebrashi, 2023)، كما شدّد Andriopoulos and Lewis (2009) على أنّ استغلال الفرص يتطلّب الكفاءة والتفكير المتجانس الذي ينبغي توجيهه نحو الاستثمار في القدرات الحالية، والتحسين المستمر للفرص من خلال ترقية المنتجات

الحالية، بالإضافة إلى أنَّ الغرض من الاستغلال هو الاستجابة المباشرة للظروف البيئية الحالية من خلال التكيف مع التكنولوجيا المتاحة حالياً، ومواصلة الأعمال التي تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء الحاليين (Floyd & Lane, 2000).

ويعتقد (Piao and Zajac (2016 بوجود نوعين من أنشطة الاستغلال: الاستغلال المتكرر (Repetitive Exploitation)، والاستغلال التدريجي (Incremental Exploitation). ويُعتبر الاستغلال المتكرر بأنه تكرار التصاميم الحالية للمنتجات الموجودة، حيث يمكن تصوّر أنشطة الاستغلال المتكرر على أنَّها الأنشطة التي تنطوي على الإنتاج، والكفاءة، والتنفيذ، والتطبيق، فيما يُعرّف الاستغلال التدريجي بأنه إنشاء تصميمات جديدة للمنتجات الحالية، حيث يمكن تصوّر أنشطة الاستغلال على أنَّها تلك الأنشطة التي تنطوي على الصقل، والاختيار، والانتقاء (March, 1991; Tuncdogan et al., 2019, 5). كما افترض Acevedo and Díaz-Molina (2019) أيضاً أنَّ الاستغلال التدريجي يؤثر على الابتكار التدريجي، في حين يؤثر الاستغلال المتكرر على الكفاءة التشغيلية؛ ولذلك فإنَّ تأثير مفهوم الاستغلال يختلف حسب طبيعة الاستغلال في المنظمة. كما لاحظ الباحثون أيضاً أنَّ أساليب القيادة تميل في أنشطة الاستغلال للمناهج الاستبدادية من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري (Duwe, 2022, 26).

2. استكشاف الفرص: Exploration

يتعلق استكشاف الفرص بالبحث عن الفرص غير المعروفة من خلال أنشطة ابتكارية ذات أخطار عالية (Mura et al., 2021)، بالإضافة إلى أنَّ التركيز كثيراً على أنشطة الاستكشاف سيؤدي إلى خلق ما يُعرف بمصيدة الفشل (Failure Trap)، حين تؤدي النتائج غير المؤكدة لاستكشاف في النهاية إلى الفشل وتقليل مستويات الكفاءة (Gayed & El Ebrashi, 2023; Gupta et al., 2006). حيث تعتمد المنظمات على استكشاف الفرص عندما تتوجّه أنشطة المنظمة نحو الإيفاء باحتياجات العملاء المستقبليين المحتملين عوضاً عن العملاء الحاليين (المحمادي والقرشي، 2022). كما تعتمد المنظمات التي تتبنّى استكشاف الفرص على إستراتيجيات التنوع وتتبنّى منظوراً بعيد المدى، وتتمتع بهيكل تنظيمي مرن (Kumkale, 2022, 12)، بالإضافة إلى أنَّ استكشاف الفرص يعكس مدى قدرة المنظمة على التأقلم مع المتطلبات المستقبلية لبيئة الأعمال من خلال المخاطرة (Katou et al., 2021).

ويمثل استكشاف الفرص عملية التغيير والهدم الإبداعي في أساليب عمل الإدارة، ويجب أن يتم ذلك بما يتماشى مع القضايا التقنية التي تسعى إلى توليد إضافة جديدة تستند إلى المعرفة

المتجددة للعميل؛ ولذلك يمكن تصوّر ظهور أنشطة الاستكشاف في المنظمات على شكل ابتكارات إدارية أو فنية تحدث داخل المنظمة (Birkinshaw & Gupta, 2013; Faisal & Hamed, 2022). كما تُعبّر قدرة الاستكشاف عن قدرة المنظمة على البحث عن أفكار تكنولوجية جديدة، وتطوير منتجات أو خدمات مُبتكرة، والبحث عن طرق إبداعية لتلبية احتياجات العملاء، والمغامرة بقوة في قطاعات السوق الجديدة واستهداف مجموعات جديدة من العملاء (Liu et al., 2019; Lubatkin et al., 2006).

ويؤدي النقص في أنشطة الاستكشاف الكافية إلى التسبب بالتقادم (Obsolescence)، ويمكن أن يؤدي في النهاية إلى تعرّض المنظمة للاجتياح من قبل التغيرات في بيئة المنظمة على المدى البعيد (Alexiev et al., 2010; Levinthal & March, 1993; McGrath, 2001).

وبناءً على ما تقدّم يترتب نوع خاص من التحديات الناتجة من التعارض بين الأهداف المختلفة لمجموعتين متناقضتين من الأنشطة، ففي حين يهدف الاستكشاف إلى البحث والتجربة إمّا كمنظمة أو كفرد داخلها، فإنّ الاستغلال يهدف إلى تحقيق أرباح مع تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة العمليات (Lavie et al., 2010)، حيث يتمثل التحدي الكبير للمنظمات التي استثمرت فقط في أحد هذه الأنشطة في قدرتها على تغيير تركيزها لاحقاً، ومحاولة إنشاء كفايات للنشاط الآخر (Sorenson & Stuart, 2001). وقد تمّ دعم هذا وتعزيزه من خلال النتائج التي توصّل إليها Levinthal and March (1993)؛ حيث أكد أنّ مثل هذه المقايضات يترتب عليها غالباً اعتمادية المسار (Path Dependency)، وهو كيف أنّ الاستثمار في أحد المسارات قد يُلغي الاستثمارات المحتملة في المسار الآخر.

منهجية الدراسة:

تؤدي الدراسات المفاهيمية والتجريبية دوراً مهماً في تقدّم المعرفة العلمية، ومع ذلك فيجب عدم التقليل من قيمة استعراض الأدبيات التي يتمّ إجراؤها بشكل جيد في المساهمة بإثراء الرؤى نحو التقدم العلمي؛ لأنّ العلماء الذين يتابعون الدراسات المفاهيمية والتجريبية سيتمّ تمكينهم من فهم شامل لما هو معروف وغير معروف، ممّا يخفف من إمكانات تحيُّز الخبراء (Lim et al., 2022).

اعتمدت هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات (Literature Review)، التي تمثّل تقييماً للأعمال البحثية الحالية حول موضوع أكاديمي مُحدّد أو فكرة لتحديد الثغرات واقتراح جدول أعمال

البحث المستقبلي (Chigbu et al., 2023)، واستُخدمت لذلك الدراسات المنشورة في المجالات العلمية الرئيسية استناداً إلى عدد الاستشهادات، وتتبع دراسات كبار الباحثين الذين أسهموا في التطور النظري لمفهوم البراعة المنظمة.

مناقشة النتائج:

تبيّن بعد استعراض المراجع والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم البراعة المنظمة أنّ البراعة المنظمة تُعتبر أحد القدرات الديناميكية التي تسمح للمنظمات بالتكيف مع بيئة الأعمال دائمة التغيّر، وتؤكد على ذلك دراسات كلّ من (O'Reilly and Tushman, 2008) و Teece (2014)، كما أكّدت العديد من الدراسات على الدور الكبير الذي تؤديه البراعة المنظمة في تحقيق الأداء المنظمي المتفوق من خلال قدرتها على إدارة كلّ من الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بشكل متوازن (Cho et al., 2023; Rothaermel & Deeds, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996). ويتفق ذلك مع العديد من الدراسات التي أثبتت تأثير وجود البراعة المنظمة في تحسين مستويات الأداء المنظمي، مثل: دراسة (Chang et al., 2022)، ودراسة (Ito, 2022)، ودراسة (Mogoi et al., 2022)، ودراسة (Solís-Molina et al., 2022)، الذي ينسجم مع الدور المهم للبراعة المنظمة في مساعدة المنظمات على تحقيق التفوّق والتميّز التنافسي (Kuncoro et al., 2017).

وأوضح للباحث أثر البراعة المنظمة في تحسين مستويات الأداء المنظمي، حيث يعتقد Jansen et al. (2005) أنّ البراعة المنظمة ترفع من مستويات الأداء المنظمي. كما تناولت دراسة Ito (2022) أثر البراعة المنظمة في الأداء المنظمي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) في الأداء المنظمي، كما وجدت الدراسة أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للشركات ذات أنشطة الاستكشاف المتدني في تحسين الأداء المنظمي عندما تكون أنشطة الاستغلال التدريجي مرتفعة.

وأظهرت كذلك دراسة (Mogoi et al., 2022) حول الدور المعدّل للبراعة المنظمة في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المنظمي في حكومة مقاطعة توركانا في كينيا، وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة وأبعادها (الاستغلال، والاستكشاف) في تحسين أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المنظمي. ويتفق ذلك مع دراسة (Solís-Molina et al., 2022) حول الآثار المترتبة على الأداء المنظمي من البراعة المنظمة والبراعة المشتركة بين المنظمات، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة في الأداء المنظمي،

كما أظهرت وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة بين المنظمات في تحسين العلاقة بين البراعة المنظمة والأداء المنظمي. وأكدت على هذه النتائج أيضًا دراسة (Chang et al. (2022 حول قوة إدارة المعرفة، وكيف يعزّز توظيف الموارد لفريق الإدارة العليا البراعة المنظمة والأداء المنظمي، حيث وجدت أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها (الاستغلال الابتكاري، والاستكشاف الابتكاري) في وحدات البحث والتطوير كمتغيّر وسيط بين توظيف الموارد لفريق الإدارة العليا والأداء المنظمي.

وتؤثر البراعة المنظمة في قدرة المنظمات على تحقيق الابتكار كما أظهرت نتائج دراسة Del Carpio Gallegos et al. (2021) حول أثر السعة الاستيعابية والبراعة المنظمة في الابتكار، حيث وجدت أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية للبراعة المنظمة في الابتكار التكنولوجي، كما وجدت الدراسة أنّ البراعة المنظمة تتوسّط العلاقة بشكلٍ جزئي بين السعة الاستيعابية والابتكار التكنولوجي. وينسجم ذلك مع دراسة (Christofi et al. (2024 التي أُجريت في الولايات المتحدة الأمريكية التي أظهرت أنّ التنفيذ المنفصل والمتزامن لكلّ من البراعة المنظمة المتوازنة أو البراعة المنظمة المشتركة يؤثر تأثيرًا إيجابيًا قويًا على أداء المنظمات في مجال الابتكار. ويتفق ذلك مع ما توصّل إليه (Sun and Zhao (2023 حول وجود أثرٍ معنويٍّ إيجابيٍّ لثقافة البراعة المنظمة في الأداء الابتكاري في قطاع الخدمات.

ويمكن كذلك استكشاف دور البراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، حيث تطرّقت على سبيل المثال بعض الدراسات إلى أثر البراعة المنظمة في الميزة التنافسية، مثل: دراسة جاد الرب وآخرون (2021) حول أثر البراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية. وكذلك دراسة إبراهيم (2022) التي تناولت أثر تطبيق البراعة المنظمة في الميزة التنافسية المُستدامة، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها (براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في البنوك التجارية الحكومية في جمهورية مصر العربية.

كما تناولت دراسة (Al-Khawaldah et al. (2022 الدور الوسيط للبراعة المنظمة في أثر إدارة سلاسل التوريد الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية، ووجدت أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية للدور الوسيط للبراعة المنظمة بين إدارة سلاسل التوريد الخضراء وتحقيق الميزة التنافسية. وفي

نفس السياق أكدت دراسة (Bossaghzadeh et al. (2023) حول الدور الوسيط للبراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التصدير الإيرانية، وجود أثرٍ معنويٍّ للبراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، كما وجدت أنَّ البراعة المنظمة تتوسَّط بشكلٍ كاملٍ العلاقة بين السعة الاستيعابية للمعرفة والميزة التنافسية في شركات التصدير الإيرانية. ويتفق ذلك مع ما أكَّد عليه Kumkale (2022, 4) عندما أشار إلى أنَّ البراعة المنظمة تُعبّر عن قدرات المنظمة على كَيْفِيَّة الاستفادة من الموارد الحالية (الاستغلال) من خلال البحث عن أنشطة للبقاء على المدى القريب من جانب، ومن جانبٍ آخر، اكتساب التفوُّق وتأمين المستقبل من خلال خلق إمكانات نمو مُستدامة للمنظمة في المستقبل (الاستكشاف).

ويتَّضح من العلاقة بين البراعة المنظمة والمفاهيم السابقة، الدور المهم الذي تلعبه البراعة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة وتحسين الأداء المنظمي، فمن جهة تعمل البراعة المنظمة على تطوير واستدامة الأداء المنظمي، وتساهم في تحسين كفاءة العمل (شبات، 2022)، وزيادة الفاعلية المنظمة (عبد الرحمن وإمام، 2022)، وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء المالي (عيشوش، 2021)، للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة (جاد الرب وآخرون، 2021). ومن جهةٍ أخرى، اعتبرت العديد من الدراسات، مثل: (Alabadi et al. (2018) و (Gulati (2009) و (Smith and Lewis (2011) و (He and Wong (2004) و (Tuncdogan et al. و (and Puranam (2019، 80)، ضرورة توفّر البراعة المنظمة كشرطٍ أساس لبقاء ونجاح المنظمة على المدى البعيد.

الاستنتاجات:

توصّلت هذه الدراسة إلى أنَّ مفهوم البراعة المنظمة تطوّر في أدبيات الإدارة الإستراتيجية كأحد طرق الاستجابة للتحديات التي فرضها وجود مجموعة مختلفة ومتناقضة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، حيث تتطلّب كلّ مجموعة من الأهداف تطوير كفايات، وقدرات، وموارد، وهيكَل تنظيمي، وثقافة منظمة، ومعارف، وإجراءات روتينية، وأنماط قيادية، وإستراتيجيات مختلفة تماماً. وتطوّر مفهوم البراعة المنظمة تحديداً كامتداد للأبحاث حول مفهوم التعلّم المنظمي، والابتكار التكنولوجي، والتصميم المنظمي، وقدرة المنظمات على التكيف، وتطوّر مفهوم القدرات الديناميكية وكَيْفِيَّة حلّ التناقض بين أنشطة استغلال الفرص وأنشطة استكشاف الفرص؛ حيث إنّ النشاطين ومعاً هما متناقضان، ولكنهما مُكمّلان بعضهما لبعض،

وتتحقق البراعة المنظمية عند النجاح في تحقيق التوازن المثالي بين النشاطين في نفس الوقت من خلال عدّة طرق مختلفة (البراعة الهيكلية، أو البراعة في السياق، أو البراعة المتسلسلة). واثّض للباحث بناءً على جميع ما سبق، أنّ البراعة المنظمية هي إحدى القدرات الديناميكية التي تساعد المنظمات في التصديّ للتوتّر الذي تتسبّب به الأهداف المتضاربة التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال قدرتها على إحداث التوازن وبشكلٍ متزامن بين متطلّبات الأعمال الحالية من أجل تلبية متطلّبات العملاء الحاليين بكلّ كفاءة باستخدام كفاياتها ومواردها والمعرفة الحالية المتوفرة (أنشطة استغلال الفرص الحالية)، وبين متطلّبات الأعمال المستقبلية من أجل تلبية متطلّبات العملاء المستقبليين باستخدام كفايات وموارد ومعرفة جديدة تمامًا من خلال التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة (أنشطة استكشاف الفرص المستقبلية). ويرى الباحث أنّ استغلال الفرص يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها وقدراتها الحالية بكفاءة من أجل تلبية احتياجات عملائها الحاليين؛ من خلال قدرتها على إعادة استخدام المعرفة المتوفرة حاليًا لتحسين خدماتها، وعملياتها، ومنتجاتها عبر الابتكار التدريجي وتحمل أقل درجة مخاطرة لضمان بقاء المنظمة على المدى القريب. في حين يرى الباحث أنّ استكشاف الفرص يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها وقدراتها المستقبلية بكلّ مرونة؛ من أجل تلبية احتياجات عملائها المستقبليين؛ من خلال قدرتها على تطوير معرفة جديدة تمامًا لتطوير خدمات، وعمليات، ومنتجات جديدة عن طريق الابتكار الجذري وتحمل أخطار مرتفعة لضمان بقاء المنظمة على المدى البعيد.

اتّجاهات البحث المستقبلية:

اقتصر التركيز الأساسي لهذه الدراسة على المراجعة النظرية لمفهوم البراعة المنظمية، وبالتالي فإنّه من الضروري إجراء مزيد من البحوث التجريبية لدراسة العلاقات المفترضة بين البراعة المنظمية والمتغيّرات الإدارية الأخرى، مثل الجودة والريادة في القطاعات التجارية والصناعية الأردنية الأخرى، بالإضافة إلى إجراء الدراسة في سياقات اقتصادية مختلفة لتعزيز إمكانية تعميم النتائج.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد شمس حسني (2022). أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 23(2)، 61-93. <https://doi.org/10.21608/jpsa.2022.233854>
- جاء الرب، ألفت إبراهيم، وصبح، نوال محمود النادي، وصقر، شيماء مصطفى عبد العزيز (2021). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 7(11)، 255-296.
- حنان، صفاء كامل، وحامد، سهير عادل (2021). تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية - بحث تحليلي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 64(64)، 273-299.
- شبات، جلال إسماعيل (2022). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني دراسة حالة: شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة. *المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية*، 4(1)، 1-22.
- عبد الرحمن، سارة عبد الرحمن علي، وإمام، محمود السيد (2022). الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 22(2)، 272-291.
- عبد العزيز، أحمد عزمي زكي (2022). أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 3(1)، 815-874. <https://doi.org/10.21608/cfdj.2021.207587>
- عشوش، عواطف (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية - دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 11(2)، 145-164.
- المحمادي، أمجاد رجا الله، والقرشي، سوزان محمد (2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية - دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(14)، 1-21. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D240122>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Acevedo, J., & Díaz-Molina, I. (2019). Exploration and exploitation in Latin American firms: The determinants of organizational ambidexterity and the country effect. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(4), 6-16. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000400006>
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Alabadi, H. F., Abd Alsachit, H. A., & Almajtwe, M. (2018). Impact of strategic ambidexterity on organizational success: Strategic scenario as moderating variable. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 18-29. <http://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i5/4079>

- Alexiev, A. S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2010). Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1343-1364. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00919.x>
- Al-Khawaldah, R. A., Al-zoubi, W. K., Alshaer, S. A., Almarshad, M. N., ALShalabi, F. S., Altahrawi, M. H., & Alhawary, S. I. (2022). Green supply chain management and competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 961-972. <http://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.2.017>
- Andreasen, N. C. (2005). *The creating brain: The neuroscience of genius*. Dana Press.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273. <https://doi.org/10.2307/2392620>
- Aziz, N. A., & Long, F. (2023). Examining the relationship between big data analytics capabilities and organizational ambidexterity in the Malaysian banking sector. *Frontiers in Big Data*, 6, 1036174. <https://doi.org/10.3389/fdata.2023.1036174>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1988). Organizing for worldwide effectiveness: The transnational solution. *California Management Review*, 31(1), 54-74. <https://doi.org/10.2307/41166538>
- Batra, I., & Dhir, S. (2023). Toward improved international joint ventures performance in India: The mediating role of ambidexterity and the moderating role of environmental dynamism. *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(3), 488-506. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2022-0142>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Birkinshaw, J., Crilly, D., Bouquet, C., & Lee, S. Y. (2016). How do firms manage strategic dualities? A process perspective. *Academy of Management Discoveries*, 2(1), 51-78. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0123>

- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 1-32. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Blarr, W. H. (2012). *Organizational ambidexterity: Implications for the strategy-performance linkage*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6859-3>
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2009.07.004>
- Bossaghzadeh, N., Moradi, M., & Tamimi, M. (2023). A model for gaining competitive advantage in Iranian export companies based on organizational ambidexterity and absorptive capacity. *Journal of Decisions and Operations Research*, 8(1), 102-122.
- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587-610. <https://doi.org/10.1002/smj.1972>
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-based evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34. <https://doi.org/10.2307/2393807>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Chang, C. Y., Chang, Y. Y., Tsao, Y. C., & Kraus, S. (2022). The power of knowledge management: How top management team bricolage boosts ambidexterity and performance. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 188-213. <http://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0753>
- Cheah, S. C., & Tan, C. L. (2023). External knowledge sourcing, organizational ambidexterity and manufacturing performance: A new insight for dynamic operation management. *Benchmarking: An International Journal*, 31(5), 1643-1666. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2022-0695>
- Chigbu, U. E., Atiku, S. O., & Du Plessis, C. C. (2023). The science of literature reviews: Searching, identifying, selecting, and synthesising. *Publications*, 11(1), 2. <https://doi.org/10.3390/publications11010002>
- Cho, H. E., Jeong, I., Kim, E., & Cho, J. (2023). Achieving superior performance in international markets: The roles of organizational agility and absorptive capacity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(4), 736-750. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0425>

- Christofi, M., Stylianou, I., Hadjielias, E., De Massis, A., & Kastanakis, M. N. (2024). Tackling pandemic-related health grand challenges: The role of organizational ambidexterity, social equality, and innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 347-378. <https://doi.org/10.1111/jpim.12662>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Del Carpio Gallegos, J. F., Miralles, F., & Soria Gomez, E. J. (2021). Impact of absorptive capacity and ambidexterity on innovation. *Dimensión Empresarial*, 19(1), 42-63.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Vol. 1. Strategies and implementation*. (pp. 167-188). North-Holland.
- Dupouet, O., Bouzdine-Chameeva, T., Lakshman, C. (2013). Innovation from information systems: An ambidexterity approach. In: *Innovation from information systems*. (pp. 1-71). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32876-3_1
- Dutta, S. K. (2018). *Strategic change and transformation: Managing renewal in organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351269247>
- Duwe, J. (2022). *Ambidextrous Leadership: How leaders unlock innovation through ambidexterity*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64032-6>
- Evans, P., & Doz, Y. (1990). The dualistic organization. In: P. Evans, Y. Doz & A. Laurent (Eds.), *Human resource management in international firms*, (pp. 219–242). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-11255-5_12
- Fisal M.Z. & Hamed S.A. (2022). Strategic knowledge management and its impact on strategic ambidexterity. *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, 12(2), 530-556. <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.035>
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791608>
- Gayed, S., & El Ebrashi, R. (2023). Fostering firm resilience through organizational ambidexterity capability and resource availability: Amid the COVID-19 outbreak. *International Journal of Organizational Analysis*, 37(1), 253-275. <http://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2977>

- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(52), 91-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Glare, P. G. W. (Ed.). (2012). *Oxford Latin dictionary* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2), 422-440. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0421>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(4), 335-349. <https://doi.org/10.1002/cjas.84>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Ito, T. (2022). Organizational ambidexterity and firm performance: Effect of two types of exploitation on Japanese video game industry. *Journal of Digital Life*, 2, 1-10. <https://doi.org/10.51015/jdl.2022.2.7>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>
- Jenkins, J., & Nielsen, R. K. (2020). Preservation and evolution: Local newspapers as ambidextrous organizations. *Journalism*, 21(4), 472-488. <https://doi.org/10.1177%2F1464884919886421>

- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088>
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.043>
- Kortmann, S. (2012). *The relationship between organizational structure and organizational ambidexterity: A comparison between manufacturing and service firms*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3630-1>
- Kortmann, S. (2015). The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 666-684. <https://doi.org/10.1111/jpim.12151>
- Kozcu, G. Y., & Özmen, Ö. N. T. (2021). Effects of transformational leadership on organizational change management and organizational ambidexterity. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 10(20), 15-25.
- Kumkale, İ. (2022). *Organizational mastery: The impact of strategic leadership and organizational ambidexterity on organizational agility*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-7582-9>
- Kuncoro, E. A., TisnawatiSule, E., HarjantoPrabowo, & Aziz, Y. (2017). Creating organizational ambidexterity influenced by entrepreneurial competencies, and external environmental dynamism and its impact towards business performance through sustainable competitive advantage (Study on logistics services industry in DKI Jakarta). *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(5), 506-515.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155. <https://doi.org/10.5465/19416521003691287>

- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Lim, W. M., Kumar, S., & Ali, F. (2022). Advancing knowledge through literature reviews: 'what', 'why', and 'how to contribute.' *The Service Industries Journal*, 42(7-8), 481-513. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2047941>
- Lin, H. E., McDonough III, E. F., Yang, J., & Wang, C. (2017). Aligning knowledge assets for exploitation, exploration, and ambidexterity: A study of companies in high-tech parks in China. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 122-140. <https://doi.org/10.1111/jpim.12337>
- Liu, Y., Wang, W., & Chen, D. (2019). Linking ambidextrous organizational culture to innovative behavior: A moderated mediation model of psychological empowerment and transformational leadership. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02192>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Mogoi, J. M., Wanyonyi, K. W., & Abdillahi, U. A. (2022). Moderating influence of organization ambidexterity on the link between strategic planning and organization performance in the county

government of Turkana, Kenya. *Journal of International Business, Innovation and Strategic Management*, 6(1), 73-96.

-Mom, T. J., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427>

-Montealegre, R., Iyengar, K., & Sweeney, J. (2019). Understanding ambidexterity: Managing contradictory tensions between exploration and exploitation in the evolution of digital infrastructure. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(5), 647-680. <https://doi.org/10.17705/1jais.00547>

-Mura, M., Micheli, P., & Longo, M. (2021). The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(13), 127-151. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2021-0101>

-O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 74-83.

-O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

-O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

-Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71-93. <https://doi.org/10.1177/0021886314553101>

-Piao, M., & Zajac, E. J. (2016). How exploitation impedes and impels exploration: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1431-1447. <https://doi.org/10.1002/smj.2402>

-Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 37-55.

-Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162421>

- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201-221. <https://doi.org/10.1002/smj.376>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1998). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Harvard Business Press.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Sinha, S. (2015). The exploration–exploitation dilemma: A review in the context of managing growth of new ventures. *Vikalpa*, 40(3), 313-323. <https://doi.org/10.1177/0256090915599709>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2022). Performance implications of organizational and interorganizational ambidexterity. *Journal of Technology Management & Innovation*, 17(1), 38-49. <http://doi.org/10.4067/S0718-27242022000100038>
- Sorenson, O., & Stuart, T. E. (2001). Syndication networks and the spatial distribution of venture capital investments. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1546-1588. <https://doi.org/10.1086/321301>
- Sun, M., & Zhao, X. (2023). Influence of organizational ambidextrous culture in manufacturing enterprises on service innovation performance. *Sustainability*, 15(20), 14969. <https://doi.org/10.3390/su152014969>

- Sun, X., Zhu, F., Sun, M., Müller, R., & Yu, M. (2020). Facilitating efficiency and flexibility ambidexterity in project-based organizations: An exploratory study of organizational antecedents. *Project Management Journal*, 57(5), 556-572. <https://doi.org/10.1177/8756972820912562>
- Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 401-408. <http://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.12.014>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
- Tuncdogan, A., Lindgreen, A., Volberda, H., & van den Bosch, F. (Eds.) (2019). *Strategic renewal: Core concepts, antecedents, and micro foundations*. Routledge.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- van Lieshout, J. W. F. C., van der Velden, J. M., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: A conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 39-62. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2021-0007>
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111-2136. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x>
- Walrave, B., van Oorschot, K. E., & Romme, A. G. L. (2011). Getting trapped in the suppression of exploration: A simulation model. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1727-1751. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01019.x>
- Weiss, L., & Kanbach, D. K. (2022). Toward an integrated framework of corporate venturing for organizational ambidexterity as a dynamic

- capability. *Management Review Quarterly*, 72, 1129-1170.
<https://doi.org/10.1007/s11301-021-00223-y>
- Xiong, J., Yan, J., Su, P., Bonanni, C., & Li, Q. (2021). Knowledge management practices by middle managers to attain organizational ambidexterity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(12), 1635-1648.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2021.2012565>
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4), Article E14817. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817>

أثر خصائص مجلس الإدارة على التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان: الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي

ديانته محمد طه*

د. عبد الله صلاح حردان**

تاريخ وصول البحث: 2023/12/2 م

تاريخ قبول البحث: 2024/1/24 م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص مجلس الإدارة الممثلة بكل من (حجم مجلس الإدارة، الفصل بين المهام، استقلالية مجلس الإدارة، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، وتركز الملكية) على التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، والتعرف على أثر جودة التدقيق الخارجي كمتغير معدل في هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات الأولية من التقارير السنوية والإيضاحات المنشورة للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، للفترة (2015-2019). بلغ مجتمع الدراسة (46) شركة صناعية، بينما تكونت عينة الدراسة من (38) شركة صناعية انطبقت عليها شروط الدراسة وبمجموع (190) مشاهدة خلال فترة الدراسة.

لقياس متغيرات الدراسة فقد تم قياس خصائص مجلس الإدارة بعدة طرق، بينما تم قياس لزوجة التكاليف باستخدام نموذج (ABJ)، وقياس جودة التدقيق الخارجي إذا تم استخدام أحد مكاتب التدقيق الأربعة الكبرى (Big4). ولتحليل البيانات تم استخدام عدد من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي كالارتباط والمتوسطات والانحراف المعياري والانحدار المتعدد والهرمي التفاعلي. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، ووجود أثر للدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي على العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتكاليف اللزجة. وعند دراسة خصائص مجلس الإدارة منفردة فقد أظهرت النتائج عدم وجود أثر لكل من حجم المجلس وعدد الاجتماعات في التكاليف اللزجة، ووجود أثر لكل من الفصل بين المهام واستقلالية مجلس الإدارة وتركز الملكية في التكاليف اللزجة.

أوصت الدراسة الجهات التنظيمية والرقابية بتنفيذ دورها الرقابي لزيادة التزام الشركات الصناعية بتعليمات هيئة الأوراق المالية فيما يتعلق بخصائص مجلس الإدارة، زيادة كفاءة المحاسبين لفهم السلوك اللزج للتكاليف والحد منه، وتعزيز دور التدقيق الخارجي من خلال رفع مستويات شركات التدقيق المحلية لتنافس الشركات العالمية.

الكلمات المفتاحية: خصائص مجلس الإدارة، التكاليف اللزجة، جودة التدقيق الخارجي، الشركات الصناعية الأردنية.

* باحثة.

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

The Impact of Board Directors Characteristics on Sticky Costs at Manufacturing Companies Listed on Amman Stock Exchange: The Moderating Role of the External Audit Quality

Abstract

The study aimed to identify the impact of the characteristics of the board of directors represented by (size of the board of directors, separation of duties, independence of the board of directors, number of board meetings, and ownership concentration) on the sticky costs of the industrial companies listed on Amman Stock Exchange, and to identify the effect of the quality of external auditing as a moderating variable. To achieve the objectives of the study, primary data was collected from the annual reports and notes published by the Jordanian industrial companies listed on Amman Stock Exchange, for the period (2015-2019). The study population is (46) industrial companies, while the sample consisted of (38) industrial companies that met the conditions of the study, with a total of (190) observations during the study period. To measure the variables of the study, the characteristics of the board of directors were measured in several ways, while the stickiness of costs was measured using the (ABI) measurement model, and the quality of external auditing if the company used one of the (Big4) auditors. To analyze the data, several descriptive and analytical statistics methods were used such as correlation, means, standard deviation, multiple regression, and interactive hierarchical. The study concluded that there is a statistically significant impact of the characteristics of the board of directors on sticky costs in the Jordanian industrial companies listed on Amman Stock Exchange, and the existence of an effect of the modified role of the quality of external auditing on the relationship between the characteristics of the board of directors and sticky costs. When examining the characteristics of the board of directors individually, the results revealed that there is no impact of the size of the board and the number of its meetings on the sticky costs, but there is an impact of the separation of duties, the independence of the board of directors, and the concentration of ownership in the sticky costs.

The study recommended that regulatory and supervisory authorities activate their supervisory role to increase industrial companies' compliance with the instructions of the Securities Commission regarding the characteristics of the board of directors, increasing the efficiency of accountants to understand and reduce the sticky behavior of costs, and enhance the role of external audit by raising the levels of local auditing companies to compete with international companies.

Keywords: Board Directors Characteristics, Sticky Costs, External Audit Quality, Jordanian industrial companies

المقدمة:

لم تستطع النظم التقليدية المستخدمة لقياس وتفسير التكاليف تفسير ظاهرة التكاليف اللزجة، وهي التكاليف التي لا تستجيب بشكل متماثل مع التغير في حجم النشاط، وبما أن التكاليف تمثل أهم المعلومات التي تحتاجه الإدارة وأن مجلس الإدارة هو الهيئة العليا التي تحدد استراتيجية الشركة وتضع سياساتها بما يحقق أهدافها، فإن كفاءة مجلس الإدارة سيكون لها تأثير على التكاليف اللزجة وبالتالي على أداء الشركات، كما أن لجودة التدقيق دوراً في الرقابة على تصرفات الإدارة فيما يتعلق بتخفيض التكاليف اللزجة مما يعزز الثقة بالبيانات المالية. تبرز أهمية القطاع الصناعي في نسبة مساهمته من الناتج المحلي الإجمالي التي وصلت عام 2019 إلى 40%، كما يمثل القطاع الصناعي نحو 60% من إجمالي الاستثمارات التي تستفيد من قانون الاستثمار، وتسهم بشكل كبير في قوة الدينار الأردني، واستقرار سعر الصرف من خلال استكمال الاحتياطات الرسمية للمملكة بالعملات الأجنبية (غرفة صناعة الأردن، 2021).

تبرز الأهمية العلمية للدراسة في أنها تعتبر من أوائل الدراسات - حسب علم الباحثين- التي قامت باختبار أثر ثلاثة متغيرات: خصائص مجلس الإدارة والتكاليف اللزجة وجودة التدقيق الخارجي، مما يدعم المكتبة العربية والباحثين بهذا النوع من الدراسات، أما أهمية العملية فتبرز من أهمية القطاع الصناعي كونه أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد الأردني، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى أن هذا القطاع قد شهد لزوجة كبيرة في تكاليفه مقارنة بالقطاعات الأخرى، لذلك فإن نتائج هذه الدراسة قد تساعد الجهات القائمة على الحوكمة لاتخاذ التشريعات اللازمة لوضع آليات الحوكمة التي تحد من تأثير خصائص مجلس الإدارة في لزوجة التكاليف.

لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى البحث في أثر خصائص مجلس الإدارة المتمثلة في (حجم مجلس الإدارة، الفصل بين المهام، استقلالية المجلس، عدد الاجتماعات، تركيز الملكية) في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وأثر جودة التدقيق الخارجي على العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتكاليف اللزجة.

مشكلة الدراسة:

تستلزم حدة المنافسة البحث في التأثير المحتمل لخصائص مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة، حيث أكدت بعض الدراسات أن الإدارة هي المحرك الأساسي لظاهرة التكاليف اللزجة (يوسف، 2019)، لذا جاءت هذه الدراسة لتتناول تأثير خصائص مجلس الإدارة في التكاليف

اللزجة في ضوء الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، ومما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤالين التاليين:

السؤال الرئيسي الأول:

هل لخصائص مجلس الإدارة أثر في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل لحجم مجلس الإدارة أثر في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؟

2- هل للفصل بين المهام أثر في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؟
3- هل لاستقلالية مجلس الإدارة أثر في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؟

4- هل لعدد اجتماعات مجلس الإدارة أثر في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؟

5- هل لتركز الملكية أثر في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؟

السؤال الرئيسي الثاني:

هل لجودة التدقيق الخارجي أثر على العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في بعدين: العلمي والعملي؛ فمن جانب الأهمية العلمية للدراسة فقد أضافت للأدبيات المحاسبية أثر ثلاثة متغيرات: خصائص مجلس الإدارة والتكاليف اللزجة وجودة التدقيق الخارجي.

وتبرز أهمية الدراسة من ناحية عملية من أهمية القطاع الصناعي كونه أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد الأردني، لذلك فإن هذه الدراسة قد تساهم في الحصول على نتائج تمكن مجلس الإدارة من القيام بدور أكثر فاعلية لاتخاذ قرارات استراتيجية رقابية تحمي مصالح الأطراف المختلفة وتحقق الأهداف المحددة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي الأول:

التعرف على أثر خصائص مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

ويتفرع عن الهدف الرئيسي الأول الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على أثر حجم مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

2- التعرف على أثر الفصل بين المهام في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

3- التعرف على أثر استقلالية مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

4- التعرف على أثر عدد اجتماعات مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

5- التعرف على أثر تركيز الملكية في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

الهدف الرئيسي الثاني:

التعرف على أثر جودة التدقيق الخارجي في العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

فرضيات الدراسة:

بنيت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخصائص مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

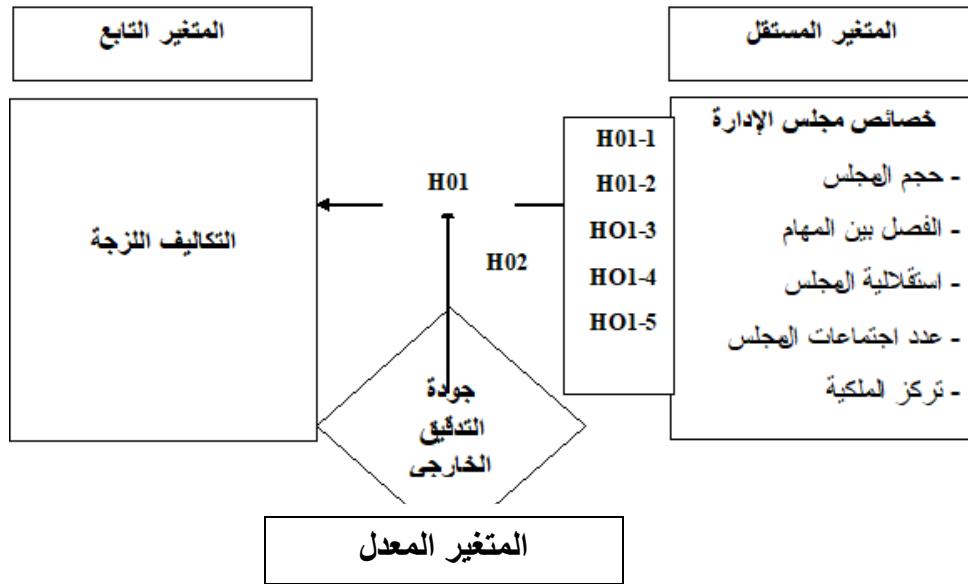
H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحجم مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

- H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفصل بين المهام في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.
- H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقلالية مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.
- H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعدد اجتماعات مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.
- H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتركز الملكية في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التدقيق الخارجي في العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

أنموذج الدراسة



الشكل (1-1): أنموذج الدراسة:

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات التالية: سرور وشوقي (2022)، الصغير (2019) وفودة (2020).

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري كل من التكاليف اللزجة ومجلس الإدارة وجودة التدقيق الخارجي كما يلي:

التكاليف اللزجة:

يفسر المدخل التقليدي للتكاليف التغير في سلوك التكاليف على أساس التغير في حجم النشاط، وظل هذا المدخل مسيطراً على الفكر والتطبيق المحاسبي لفترات طويلة إلى أن جاءت دراسات تنتقد هذا الافتراض وتشير إلى وجود عوامل أخرى تؤثر في سلوك التكاليف ومنها دراسة (Marom, 1991) التي تعد من أوائل الدراسات التي عرضت مفهوم عدم تماثل سلوك التكلفة (يوسف، 2019). ودراسة (Noreen & Staterstorn, 1994) المعنونة "هل التكاليف الفوقية اللزجة تتناسب مع النشاط" دراسة تطبيقية تضمنت عينة من مئة مستشفى في أمريكا وتوصلت إلى أن التكاليف والمصاريف لا تستجيب للتغيرات التي تحدث على حجم النشاط بالارتفاع أو الانخفاض وأن العلاقة ما بين سلوك التكاليف وحجم النشاط لم يأخذ المنحنى الخطي. وفي ذات الاتجاه جاءت دراسة (Anderson et al. 2003) التي قدمت تحليلاً لسلوك التكاليف وتوصلت إلى أن التكلفة يصبح سلوكها لزجاً عندما يكون معدل الزيادة في التكاليف عند زيادة حجم النشاط أكبر من معدل انخفاضها وذلك عند انخفاض مستوى النشاط. فقد توصلت إلى أن التكاليف البيعية والإدارية والعمومية تزيد بنسبه 55% عند زيادة المبيعات بنسبة 1% ولكنها تنخفض بنسبة 36% لكل انخفاض في المبيعات بنسبة 1%، وكانت المساهمة الرئيسية لهذه الدراسة أنها قامت بشرح التكاليف وفقاً للسلوك الإداري والاعتبارات الشخصية، واقترحت الدراسة أنموذج (ABJ) كأنموذج بديل لقياس سلوك التكاليف بدلاً عن الأنموذج التقليدي الذي يرتبط بحجم النشاط (رضا ويعقوب وعبد الأئمة، 2019).

تؤدي الإدارة دوراً مهماً في قرار المفاضلة بين الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة أو الاستغناء عنها وقت انخفاض حجم الطلب مما يؤثر في سلوك التكلفة، فحاجة الإدارة لتجنب الخسائر أو تجنب المستوى المنخفض من الأرباح أو مقابلة توقعات المحللين من شأنه أن يدفعها إلى المسارعة للتخلص من الموارد الراكدة عند انخفاض الطلب مما يخفض من درجة لزوجة التكاليف

(عرفات، 2020)، بينما تحدث لزوجة التكاليف عندما تقرر الإدارة الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة رغم انخفاض الطلب (الصغير، 2019) مما يعرض الشركة للمخاطر، لذلك يوجد ارتباط بين السلوك اللزج للتكلفة والمخاطر؛ فكلما زادت درجة لزوجة التكاليف زادت مستويات المخاطر (Yao, 2018)، وكذلك تعاني الشركات من لزوجة التكاليف عندما تنخفض الإيرادات حيث تواجه خطراً أكبر يتمثل في صعوبة تحقيق الأداء التشغيلي وبالتالي تزداد احتمالية تعرضها للخسائر (Tang, 2020) مما يضعف المنافسة ويؤثر سلباً على الأرباح. وفي الأردن بينت بعض الدراسات شيوع ظاهرة السلوك اللزج في الشركات الصناعية (مغيض والعيسى 2017). يعتبر القرار الإداري هو المحرك الرئيسي لسلوك التكلفة اللزجة ويتأثر هذا القرار بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، ومن العوامل التي تحد من السلوك اللزج للتكاليف نظام الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وعوامل أخرى.

يتألف نظام الرقابة الداخلية من مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبناها إدارة الشركة لغرض حماية الموجودات والاطمئنان إلى دقة البيانات المحاسبية الإحصائية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية القصوى وضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة (حسن، 2019). تتأثر درجة لزوجة التكاليف بقوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية، فتقل درجة اللزوجة في الشركات ذات نظام الرقابة القوي، حيث يتحقق المدقق الخارجي من متانة وقوة نظام الرقابة الداخلي. كما أن حوكمة الشركات تخفض من السلوك اللزج للتكاليف من خلال جعل التكاليف أقرب إلى مستوياتها المثلى، ولكن درجة تأثيرها تختلف حسب إذا كانت هذه الشركات تخضع لنظام حوكمة أكثر صرامة يعمل على ضبط الأداء الضعيف وتعظيم مصالح المساهمين (عبيد الله، 2018)، أي أن قوة قواعد الحوكمة المطبقة في الشركات يمكن أن تقيد من سلوك المصلحة الذاتية للإدارة وتساعد على المراقبة الفعالة، ما يقلل من درجة لزوجة التكاليف.

مجلس الإدارة:

وضعت قواعد الحوكمة لضبط سلوك الإدارة ومنع التلاعب وتحديد المسؤوليات والواجبات حماية للمساهمين وأصحاب المصالح. تدار أعمال الشركات المساهمة من قبل مجلس إدارة منتخب من قبل الهيئة العامة يتولى الرقابة على نشاط الإدارة للتأكد من تحقيقها لأهداف المالكين. يتكون المجلس من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين ومستقلين على أن يكون ثلث أعضاء المجلس على الأقل مستقلين، وتنبتق عنه مجموعة لجان كلجنة التدقيق والمكافآت والتعيينات،

- وعليه بذل العناية المهنية اللازمة بما يحقق مصلحة الشركة وأهدافها وغاياتها، ولا يجوز الجمع بين منصب رئيس المجلس وأي منصب تنفيذي آخر في الشركة، ويمكن اعتبار الفصل بين المنصبين من ممارسات الحوكمة الجيدة التي تساعد في تحقيق التوازن المناسب في السلطة وزيادة المسائلة، وتحسين قدرة المجلس على اتخاذ القرارات بشكل مستقل (هيئة الأوراق المالية، 2017). يتولى المجلس مجموعة من المسؤوليات، ومن أهمها (هيئة الأوراق المالية، 2017):
- وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة الشركة وأهدافها وتعظيم حقوق مساهميها وخدمة المجتمع المحلي.
 - وضع سياسة إدارة المخاطر التي قد تواجهها الشركة.
 - تنظيم الأمور المالية والمحاسبية والإدارية للشركة بموجب أنظمة داخلية خاصة وإعداد التقارير المالية.
 - وضع سياسة الإفصاح والشفافية الخاصة بالشركة ومتابعة تطبيقها وفقا لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة.
 - اتخاذ الخطوات الكفيلة بتحقيق الرقابة الداخلية على سير العمل في الشركة بما في ذلك إنشاء وحدة خاصة للرقابة والتدقيق الداخلي تكون مهمتها التأكد من الالتزام بتطبيق أحكام التشريعات النافذة ومتطلبات الجهات الرقابية والأنظمة الداخلية والسياسات والخطط والإجراءات التي يضعها مجلس الإدارة.
 - مراجعة وتقييم أداء الإدارة التنفيذية في الشركة ومدى تطبيقها للإستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات الموضوعة.
 - يتمتع مجلس الإدارة بمجموعة من الخصائص التي تمكنه من أداء مهامه وتحد من تعارض المصالح، وقد اعتمدت الدراسة خمسة خصائص مكونة من حجم مجلس الإدارة والفصل بين المهام واستقلالية المجلس وعدد اجتماعاته وتركز الملكية.
 - حجم مجلس الإدارة:
 - يمثل مجلس الإدارة عدد الأعضاء الذين يتولون مهام إدارة الشركة، وبحسب تعليمات الحاكمية المؤسسية للشركات المساهمة المدرجة يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن خمسة ولا يزيد عن ثلاثة عشر عضوا وفقا لما يحدده نظام الشركة ويتم انتخابهم وفق أسلوب التصويت التراكمي من قبل الهيئة العامة للشركة بالاقتراع السري (هيئة الأوراق

المالية، 2017). أما من حيث علاقة حجم مجلس الإدارة بالتكاليف اللزجة، فإنه قد يكون لحجم المجلس تأثير في السلوك اللزج للتكاليف (Ibrahim, 2018).

- الفصل بين المهام:

وهو أن يتولى نفس الشخص منصبين في ذات الوقت: المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وبحسب تعليمات الحاكمية المؤسسية للشركات فإنه لا يجوز الجمع بين هذين المنصبين في شخص واحد (هيئة الأوراق المالية، 2017)، يحقق هذا الفصل استقلالية مجلس الإدارة ويضمن المساهمين وأصحاب المصالح على مصالحهم في الشركة، بينما الجمع بين هذه المهام له تأثير سلبي على أداء الشركة (يوسنة، 2018).

- استقلالية مجلس الإدارة:

العضو المستقل هو ذلك العضو الذي لا تربطه بالشركة أو بأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو موظفي الإدارة التنفيذية العليا أو بأي شركة حليفة أو تابعة أو بمدقق حسابات الشركة الخارجي أي مصلحة مادية، أو علاقة تتعلق بملكيتها لأسهم في الشركة قد يتكون في ظلها شبهة أو منفعة سواء مادية أو معنوية، قد تؤدي إلى التأثير على قراراته أو استغلاله لمنصبه في الشركة، يجب أن يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل من الأعضاء المستقلين (هيئة الأوراق المالية، 2017)، فاستقلالية مجلس الإدارة تخوله القيام بأداء مهامه على أكمل وجه وتحد من التلاعب بالحسابات ويساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الملائمة لتخفيض لزوجة التكاليف، وكلما ارتفعت نسبة الاستقلالية انخفضت التكاليف اللزجة (عبيد الله، 2018).

- عدد اجتماعات مجلس الإدارة:

يعقد المجلس اجتماعاً واحداً على الأقل كل شهرين؛ بحيث لا يقل عدد الاجتماعات عن ستة اجتماعات خلال السنة المالية، ويتم الإفصاح عن عدد الاجتماعات في التقرير السنوي للشركة (هيئة الأوراق المالية، 2017). تهدف الاجتماعات الدورية للمجلس إلى ضمان قيام المجلس بمهامه لتحقيق أهداف الشركة. ولكن إلى أي مدى يساعد زيادة عدد الاجتماعات على اتخاذ القرارات التي من شأنها تخفيض التكاليف اللزجة وبالتالي تحقيق أهداف وغايات الشركة، بعض الأبحاث توصلت إلى انخفاض لزوجة التكاليف مع زيادة عدد هذه الاجتماعات (عبيد الله وبارومة وعجوة، 2018).

- تركيز الملكية:

وتشير إلى تركيز ملكية الشركة في يد عدد محدود من المساهمين تتجاوز نسبة تملكهم (5%) مما يؤثر في إدارة الشركة وتوجيه سياساتها المالية والتشغيلية، بينما يحدث التشتت في الملكية عندما تكون ملكية الشركة بيد مساهمين يمتلك منهم أقل من (5%) من أسهم الشركة (هيئة الأوراق المالية، 2017). التركيز في الملكية قد يكون له تأثير هام على العلاقة بين التكاليف اللزجة ومخاطر الشركات، لأنه في ظل سيطرة كبار المساهمين ستتخذ قرارات تحد من التكاليف اللزجة، ومن جانب آخر قد تتخذ قرارات تحقق مصالحهم الخاصة وتؤدي إلى الأضرار بالشركة مما يرفع من مستوى التكاليف اللزجة وبالتالي فستواجه الشركات أخطاراً أعلى (Yao, 2018).

جودة التدقيق الخارجي:

الجهة المسؤولة عن سلامة وصحة البيانات المالية هي الإدارة، ونظراً للفجوة الزمانية والمكانية بين الإدارة والمالكين كان لا بد من مدقق خارجي يتمتع بالاستقلالية والحيادية لتقليص هذه الفجوة وتعزيز موثوقية هذه البيانات.

التدقيق هو عملية تجميع وتقييم الأدلة عن المعلومات لتحديد والتقرير عن درجة المطابقة بين المعلومات والمعايير المحددة مسبقاً يقوم بها شخص مستقل وكفؤ. (Arens, et al., 2017). يتولى المدقق فحص البيانات المالية المعدة من قبل الإدارة والتحقق من عدالة القوائم المالية وخلوها من الانحرافات المادية وأنه قد تم إعدادها وفق المعايير الدولية ثم توصيلها للأطراف المعنية. ومجلس الإدارة معني بجودة التدقيق للتأكد من جودة البيانات المالية لاستخدامها في الرقابة على الإدارة والحد من القرارات التي من شأنها أن تزيد من ظاهرة السلوك اللزج للتكاليف. يشير مصطلح جودة التدقيق إلى العناصر الأساسية التي تخلق بيئة تزيد من احتمالية إجراء عمليات التدقيق على أساس ثابت (IAASB, 2014)، التي قد تؤدي إلى تخفيض السلوك اللزج للتكاليف (Muluk et al. 2019). من المقاييس المستخدمة لقياس جودة التدقيق: تعاقب الشركات مع شركات التدقيق الأربعة الكبرى (Big4) لتدقيق حساباتها (Che, Hope & Langli. 2019).

الدراسات السابقة:

تناول البحث عدد من الدراسات ذات الصلة مرتبة ترتيباً زمنياً من الأحدث وعلى النحو التالي: هدفت دراسة (Li, Zhang. (2023 إلى بيان تأثير أنواع المدقق الخارجي على التكاليف اللزجة باعتباره جزءاً مهماً من حوكمة الشركات. تكونت العينة النهائية من 18734 مشاهدة خلال الفترة 2011 إلى 2019. أظهرت النتائج أن ارتباط الشركات بشركات التدقيق الكبرى "Big 4" لتدقيق حساباتها سيقول من لزوجة التكلفة، حيث تبين وجود تأثير للتدقيق الخارجي على

لزوجة التكلفة مما يثبت ارتفاع جودة التدقيق في الشركات الصينية. أوصت الدراسة بضرورة زيادة التركيز على التدقيق الخارجي لما له من آثار إيجابية في تخفيض التكاليف اللزجة. أما دراسة Restuti et al. (2022) فقد هدفت اختبار سلوك التكاليف اللزجة تحت مستويات القدرات الإدارية المختلفة لعينة مكونة من 19612 شركة مدرجة في خمس دول من رابطة دول جنوب آسيا (إندونيسيا، ماليزيا، الفلبين، تايلاند، فيتنام) خلال الفترة 2013 إلى 2019. توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي يقودها مديرين ذوي قدرات إدارية أقل كفاءة تظهر لزوجة في تكاليفها لعدم قدرتهم على إدارة الموارد بكفاءة، ذلك أن شركات الآسيان في الغالب عائلية وبالتالي تميل إلى توظيف مديرين بقدرات أقل لأنهم يعطون لأنفسهم الأولوية للإدارة. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بقدرات الإدارات كونها تؤدي دورًا مهمًا في قرارات إدارة الموارد بشكل كفؤ.

دراسة AbedelMajeid&El- Deeb (2021) سعت إلى التعرف على تأثير خصائص مجلس الإدارة والمتمثلة في (حجم المجلس واستقلاليته والجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي "الجمع بين المهام") على التكاليف اللزجة في الشركات الصناعية المصرية، وذلك لعينة مكونة من 41 شركة مصرية نشطة مدرجة في البورصة المصرية خلال الفترة 2015 إلى 2019. توصلت الدراسة إلى أن لخصائص مجلس الإدارة تأثير في السلوك اللزج للتكاليف، وأن لكل من الاستقلالية وحجم مجلس الإدارة والجمع بين المهام تأثيرًا إيجابيًا على تخفيض التكاليف اللزجة. أوصت الدراسة بضرورة وجود حوكمة رشيدة للشركات تساهم في تقليل التلاعب وبالتالي خفض لزوجة التكاليف في الشركات.

ودراسة عرفات (2020) اختبرت أثر آليات حوكمة الشركات لكل من (حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، حجم لجنة التدقيق، استقلالية لجنة التدقيق، عدد اجتماعات لجنة التدقيق، مستوى التخصص القطاعي لمراقبي الحسابات ونسبة الملكية المؤسسية، نسبة الملكية الإدارية) على السلوك غير المتماثل لتكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والإدارية وذلك لعينة من 76 شركة مساهمة مقيدة بالبورصة المصرية خلال الفترة 2014 إلى 2018. توصلت الدراسة إلى أن تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والإدارية تتبع السلوك اللزج للتكاليف، وأن آليات حوكمة الشركات وهيكل الملكية تدفع هذا السلوك نحو السلوك المتماثل للتكاليف، وأن حجم مجلس الإدارة وعدد اجتماعات لجنة التدقيق ذات تأثير معنوي على سلوك التكاليف. أوصت الدراسة باستمرار البحث في محددات

سلوك التكاليف في البيئة المصرية وتأثير هذا السلوك على كل من القرارات الإدارية وجودة المعلومات المحاسبية.

دراسة فودة (2020) بحثت أثر جودة التدقيق على السلوك غير المتماثل للتكاليف لعينة مكونة من 61 شركة مصرية مدرجة ببورصة الأوراق المالية المصرية تنتمي إلى 10 قطاعات اقتصادية مختلفة خلال الفترة 1999 إلى 2016. توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي ومعنوي بين حجم مكتب التدقيق والسلوك غير المتماثل للمصاريف التشغيلية، ووجود أثر إيجابي ومعنوي للتدقيق المشترك على السلوك غير المتماثل لمصروفات التشغيل. أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية كدراسة أثر أتعاب وتغيير المدقق الخارجي على السلوك غير المتماثل للتكاليف، وأثر تبني الأساليب الحديثة في مجال إدارة التكلفة على العلاقة بين جودة التدقيق الخارجية والسلوك غير المتماثل للتكاليف.

هدفت دراسة Muluk et al. (2019) إلى تحديد دور جودة التدقيق في تقليل مستوى التكاليف اللزجة لعينة مكونة من 117 شركة من شركات العقارات والإنشاءات المدرجة في بورصة إندونيسيا للفترة (2016-2018). أظهرت النتائج أن كل زيادة بنسبة 1% في صافي المبيعات ستؤدي إلى زيادة التكاليف البيعية والإدارية بنسبة 0.610%، وفي الوقت نفسه فإن كل انخفاض بنسبة 1% في صافي المبيعات سيقول من التكاليف البيعية والإدارية بنسبة 0.538%، بذلك تظهر النتائج أن جودة التدقيق يمكن أن تقلل من تكاليف اللزجة. أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على جودة التدقيق لتقليل التكاليف اللزجة من قبل متخذي وصانعي القرار.

وهدف دراسة Chen et al. (2019) إلى التعرف على أثر التوقعات الإدارية على سلوك التكاليف غير المتماثل في سياق ضبط تكاليف الموارد والقيود المفروضة على الموارد غير المستخدمة، لعينة مكونة من 45,048 شركة أمريكية مدرجة خلال الفترة (1994 - 2014). توصلت الدراسة إلى وجود درجة منخفضة من الموارد غير المستخدمة، والتوقعات الإدارية المتفائلة هي أقوى عوامل تؤثر في التكاليف اللزجة. أوصت الدراسة بأخذ محددات اقتصادية إضافية بعين الاعتبار عند تقييم تأثير التوقعات الإدارية على سلوك التكلفة.

فيما عملت دراسة عبيد الله (2018) على فحص سلوك التكاليف اللزجة للشركات المدرجة في بورصة الأوراق المالية المصرية، وتحديد مدى تأثير هذا السلوك بتطبيق حوكمة الشركات لعينة مكونة من 176 شركة خلال الفترة (2014 - 2017). توصلت الدراسة إلى انخفاض درجة اللزوجة في سلوك التكاليف عندما يكون حجم مجلس الإدارة صغير ونسبة استقلالية مجلس الإدارة

مرتفعة وهناك فصل في المهام الإدارية وزيادة في عدد اجتماعات مجلس الإدارة، في حين يزداد سلوك التكاليف اللزجة عندما يكون نسبة الملكية المؤسسية كبيرة. أوصت الدراسة باختبار تأثير متغيرات جديدة للحوكمة التي تؤثر على سلوك التكاليف اللزجة.

دراسة Ibrahim (2018) بحثت في سلوك التكاليف وأثر آليات حوكمة الشركات على طبيعة ومدى السلوك غير المتماثل للتكاليف، وذلك لعينة مكونة من 80 شركة من الشركات المصرية المدرجة خلال الفترة (2008 - 2013). توصلت الدراسة إلى أن السلوك غير المتماثل للتكاليف هو سلوك شائع، وأن خصائص المجلس تؤثر على قرارات المديرين وبالتالي تؤثر على سلوك التكلفة، وأن حجم المجلس الصغير والفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي يمكن أن يقلل من حالة عدم التماثل. أوصت الدراسة جهات حوكمة الشركات بالعمل على التخفيف من تدخل المديرين المتعمد للحد من السلوك غير المتماثل للتكاليف، وعلى المستثمرين والمحللين أن يأخذوا السلوك غير المتماثل للتكاليف بعين الاعتبار عند اتخاذ قراراتهم.

ودراسة مغيض والعيسى (2017) التي هدفت إلى استقصاء سلوك التكاليف غير المتماثل ودرجة عدم تماثله، وتحديد أهم العوامل المؤثرة على درجة هذا السلوك لعينة مكونة من 77 شركة صناعية مدرجة في سوق عمان المالي وذلك خلال الفترة (2002 - 2013). توصلت الدراسة إلى أن التكاليف في الشركات الصناعية الأردنية تتبع السلوك غير المتماثل، وأن لزوجة التكاليف تزيد خلال سنوات الانتعاش وتنخفض خلال سنوات الركود. أوصت الدراسة ضرورة زيادة اهتمام متعاملي ومستخدمي البيانات المالية للشركات الصناعية بالسلوك غير المتماثل لهذه الشركات وادخالها ضمن النماذج التحليلية التي يستخدمونها في أعمالهم.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها من أولى الدراسات حسب علم الباحثين التي تناولت أثر مجموعة من خصائص مجلس الإدارة وتحديدًا (حجم مجلس الإدارة، والفصل بين المهام، واستقلالية مجلس الإدارة، وعدد اجتماعات مجلس الإدارة، وتركز الملكية) في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان بوجود الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي في البيئة الأردنية التي تختلف عن بيئة الدراسات السابقة ومتغيرات الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

يعرض هذا الجزء من الدراسة الخطوات والطرق والإجراءات التي تم اتباعها في الجانب العملي، حيث يوضح المنهجية التي استندت عليها الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة ومصادر جمع البيانات وطرق قياس المتغيرات والأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة والتحليل للبيانات.

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإعطاء صورة واضحة عن الظاهرة المراد دراستها، والكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات جميعاً، حيث يصف أثر أبعاد خصائص مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة، والدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي في هذا الأثر، وتم إضافة حجم الشركة كمتغير ضابط لاختلاف حجم الشركات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة الصناعية المدرجة في بورصة عمان خلال الفترة (2015-2019) عددها (46) شركة تعمل ضمن قطاعات صناعية فرعية وعددها (9) قطاعات. عينة الدراسة تكونت من (38) شركة صناعية توافرت لديها كافة البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة للفترة المحددة وبعدد مشاهدات (190) مشاهدة.

مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة المصادر الثانوية في جمع بيانات الدراسة، وذلك من خلال إجراء مسح مكتبي وإلكتروني للاطلاع على المراجع والمصادر المتعددة، والاستفادة منها في بناء أركان الإطار النظري.

كما اعتمدت المصادر الأولية، حيث تم جمع البيانات اللازمة من التقارير السنوية المنشورة للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان والإيضاحات المرفقة مع هذه التقارير والنشرات الإحصائية الصادرة عن بورصة عمان والشركات الصناعية.

قياس متغيرات الدراسة:

تم قياس متغيرات الدراسة: خصائص مجلس الإدارة، التكاليف اللزجة، جودة التدقيق الخارجي، ومتغير ضابط حجم الشركة على النحو التالي:

المتغير المستقل: خصائص مجلس الإدارة:

حجم مجلس الإدارة: تم قياسه بحسب عدد أعضاء مجلس الإدارة بحسب تعليمات هيئة الأوراق المالية بأن لا يقل عن خمسة ولا يزيد عن ثلاثة عشر عضواً، واستناداً إلى منهجية: (Ibrahim, 2018)

الفصل بين المهام: تم التعبير عن هذا المتغير كمتغير وهمي بحيث تعطى الشركة رقم (1) إذا كان رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير التنفيذي وتعطى رقم (0) إذا كان غير ذلك، وذلك استناداً إلى: (بوسنة، 2018)

استقلالية المجلس: تم قياسها من خلال قسمة عدد أعضاء المجلس المستقلين على إجمالي عدد أعضاء مجلس الإدارة، وذلك استناداً إلى: (صالح وآخرون، 2020).

عدد الاجتماعات: تم قياسها بحسب عدد الاجتماعات السنوية التي يعقدها مجلس الإدارة، بحيث لا يقل عدد الاجتماعات عن ستة اجتماعات في السنة، وذلك استناداً إلى: (عرفات، 2020)

تركز الملكية: تم قياس تركيز الملكية بنسبة عدد الأسهم المملوكة من قبل كبار مالكي الأسهم الذين يملكون 5% أو أكثر إلى عدد الأسهم المتداولة، وذلك استناداً إلى (هيئة الأوراق المالية، 2017).

المتغير المعدل: جودة التدقيق الخارجي:

تم قياس هذا المتغير كمتغير وهمي بحيث يعطى الرقم (1) إذا تم تدقيق الشركة من أحد مكاتب التدقيق الأربعة الكبرى (Big4) ويعطى (0) لغير ذلك، وذلك بحسب Lawrence, Meza & (Zhang, 2011)

المتغير الضابط: حجم الشركة:

تم قياس حجم الشركة من خلال احتساب اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي أصول الشركة.

المتغير التابع: التكاليف اللزجة:

تم قياس السلوك اللزج للتكاليف باستخدام نموذج قياس السلوك غير المتماثل للتكلفة (ABJ) الذي توصل إليه (Anderson et al., 2003) واستخدمته عدد من الدراسات، ومنها: (مغيض والعيسى، 2017)، (Yao, 2018)، (عبيد الله وبارومة وعجوة، 2018). (رضا ويعقوب وعبد الأئمة، 2019)، (عرفات، 2020).

والذي يأخذ الصيغة التالية:

$$\text{Log Cost}_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \text{Log Revenue}_{i,t-1} + \beta_2 \times \text{Di}_{i,t} \times \text{Log Revenue}_{i,t-1} + \epsilon_{i,t}$$

Log: حيث يمثل اللوغاريتم الطبيعي للشركة (i).

Cost: التكاليف البيعية والعمومية والادارية للشركة (i).

Revenue: الإيرادات للشركة (i).

β_0 : الجزء الثابت من التكلفة الذي تتحمله الشركة بغض النظر عن اتجاه تغير المبيعات.

β_1, β_2 : تمثل مقدار التغير في التكاليف نتيجة التغير في الايرادات.

D: متغير وهمي لانخفاض مبيعات الشركة (i).

$\epsilon_{i,t}$: يمثل مجموع الأخطاء في القياس وأخطاء التقدير الناتجة من تغير التكلفة في الشركة (i).

t: السنة الحالية.

t-1: السنة السابقة.

التحليل الاحصائي:

تم استخدام برمجية E-Views لمعالجة البيانات الأولية وتحليلها، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بهدف وصف متغيرات الدراسة.

2- معامل الارتباط الخطي لاختبار ظاهرة الارتباط المتعدد.

3- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

4- تحليل الانحدار الهرمي التفاعلي لاختبار أثر المتغير المعدل في أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

وفيما يلي بيان لنتائج التحليل الاحصائي:

الإحصاء الوصفي لخصائص مجلس الإدارة

اشتملت خصائص مجلس الإدارة على كل من حجم المجلس، الفصل بين المهام، استقلالية المجلس، عدد اجتماعات المجلس، وتركز الملكية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (1) النتائج الإحصائية الوصفية لحجم المجلس والاستقلالية وعدد الاجتماعات وتركز

المقياس	حجم المجلس (عضو)	استقلالية المجلس (%)	عدد اجتماعات المجلس (اجتماع)	تركز الملكية (%)
المتوسط الحسابي	7.8	36.2	7.3	61.2
الوسيط	7.0	40.0	6.0	65.4
الانحراف المعياري	2.4	23.4	2.4	22.8
أعلى قيمة	17.0	100.0	18.0	98.7
أدنى قيمة	4.0	0.0	3.0	9.6

الملكية:

يشير الجدول (1) إلى أن المتوسط الحسابي لحجم المجلس قد بلغ (7.8) أعضاء، بوسيط (7.0) عضواً، وانحراف معياري (2.4)، وبلغت أعلى قيمة لحجم المجلس خلال الفترة (17.0) عضواً، في حين بلغت أدنى قيمة (4.0) أعضاء. وتظهر النتائج وجود تباين بين الشركات الصناعية فيما يتعلق بتشكيل مجلس الإدارة المحددة بأن لا يقل عدد أعضائه عن (5) ولا يزيد عن (13) عضواً، وقد يرجع لاختلاف طبيعة نشاط وحجم الشركة.

والمتوسط الحسابي لاستقلالية مجلس الإدارة (36.2%)، بوسيط (40.0%)، وانحراف معياري (23.4%)، وبلغت أعلى قيمة لاستقلالية المجلس خلال الفترة (100.0%)، في حين بلغت أدنى قيمة (0.0%). توضح النتائج عدم التزام الشركات الصناعية بالتعليمات المتعلقة باستقلالية المجلس مما قد يؤثر في تضارب المصالح.

والمتوسط الحسابي لعدد اجتماعات مجلس الإدارة بلغ (7.3) اجتماعات، بوسيط (6.0)، وانحراف معياري (2.4)، وبلغت أعلى قيمة لعدد اجتماعات المجلس خلال الفترة (18.0) اجتماع وأدنى قيمة (3.0) اجتماعات. وتشير القيم إلى وجود تباين بين الشركات الصناعية في عدد الاجتماعات الذي لا يحقق شرط الحد الأدنى لعدد اجتماعات مجلس الإدارة المحدد بستة اجتماعات وبمعدل اجتماع كل شهرين على الأقل. قد تفسر النتائج باختلاف الأهداف والغايات من عقد الاجتماعات وما يطرح للنقاش الذي يرتبط بحجم عمليات الشركة وطبيعة نشاطها وأهميتها.

والمتوسط الحسابي لتركز الملكية قد بلغ (61.2%)، بوسيط (65.4%)، وانحراف معياري (22.8%)، وبلغت أعلى نسبة لتركز الملكية خلال الفترة (98.7%) وأدنى نسبة (9.6%)، وأن أكثر

من نصف المشاهدات أظهرت تركزاً وهو مؤشر على ارتفاع نسبة تملك كبار المساهمين في الشركات مما يؤكد على أن تركز الملكية ظاهرة شائعة في الشركات الصناعية الأردنية وما يترتب عليها من التأثير في قرارات الشركة.

جدول (2) النتائج الإحصائية الوصفية للفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

المقياس	الفصل بين المهام	لا يوجد فصل
التكرار	يوجد فصل	8
النسبة المئوية	182	4.2
	95.8	

يشير الجدول (2) إلى أن النسبة الكبرى من الشركات قد التزمت بعدم الجمع بين منصبي رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير التنفيذي في شخص واحد وبلغت (95.8%)، وأن ما نسبته (4.2%) من الشركات الصناعية لم تلتزم بالفصل بين المهام. وفي ذلك إشارة لالتزام غالبية الشركات بتعليمات الحاكمية المؤسسية بعدم الجمع بين المنصبين بشخص واحد وهو مؤشر على تحديد صلاحية المدراء التنفيذيين وعدم التدخل بقرارات مجلس الإدارة.

الإحصاء الوصفي للتكاليف اللزجة:

تم قياس التكاليف اللزجة استناداً إلى نموذج ABJ، الذي يقيس اللوغاريتم الطبيعي لمعدل التغير في التكاليف البيعية والعمومية والإدارية بالنسبة للتغير في إيرادات المبيعات وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (3) النتائج الإحصائية الوصفية للتكاليف اللزجة خلال الفترة

المقياس	التكاليف اللزجة (%)
المتوسط الحسابي	0.87
الوسيط	3.43
الانحراف المعياري	66.0
أعلى قيمة	212.74
أدنى قيمة	-179.65

يشير الجدول (3) إلى أن المتوسط الحسابي للتكاليف اللزجة قد بلغ (0.87%)، بوسيط (3.43%)، وانحراف معياري (66.0%)، وبلغت أعلى نسبة للتكاليف اللزجة خلال الفترة (212.74%)، في حين بلغت أدنى نسبة (-179.65%)، وتشير القيم إلى وجود تباين كبير في لزوجة التكاليف.

الإحصاء الوصفي لجودة التدقيق الخارجي:

تم قياس جودة التدقيق الخارجي من خلال قياس مدى اعتماد الشركات الصناعية على مكاتب تدقيق عالمية (Big4) أو مكاتب تدقيق محلية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (4) النتائج الإحصائية الوصفية لجودة التدقيق الخارجي خلال الفترة

المقياس	جودة التدقيق الخارجي	مكاتب تدقيق محلية
	مكاتب تدقيق عالمية Big4	مكاتب تدقيق محلية
التكرار	44	146
النسبة المئوية	23.2	76.8

يشير الجدول (4) إلى أن النسبة الكبرى من الشركات قد اعتمدت على مكاتب تدقيق محلية لتدقيق حساباتها التي بلغت (76.8%)، بينما (23.2%) من الشركات الصناعية استعانت بمكاتب تدقيق عالمية Big4 لتدقيق حساباتها. قد يبرر سبب انخفاض نسبة اعتماد الشركات على مكاتب تدقيق عالمية Big4 لتدقيق حساباتها إلى الثقة بالمكاتب المحلية، والتكلفة المرتفعة لأتعاب شركات التدقيق الدولية التي غالباً ما تعتمد عليها الشركات الكبيرة الحجم.

الإحصاء الوصفي لحجم الشركة:

تم قياس حجم الشركة اعتماداً على البيانات المالية المتضمنة في التقارير السنوية والمتعلقة بإجمالي الأصول، وللمحد من التباين في القيم تم أخذ اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول في الشركات خلال الفترة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (5) النتائج الإحصائية الوصفية لحجم الشركة خلال الفترة

المقياس	إجمالي الأصول (مليون دينار)	اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول
المتوسط الحسابي	104	17.13
الوسيط	20.6	16.84
الانحراف المعياري	260.4	1.44
أعلى قيمة	1174.2	20.88
أدنى قيمة	0.320	12.68

يشير الجدول (5) إلى أن المتوسط الحسابي لإجمالي الأصول قد بلغ (104) مليون دينار، بوسيط (20.6) مليون دينار، وانحراف معياري (260.4) مليون دينار، وبلغت أعلى قيمة لحجم الشركة خلال الفترة (1,174.2) مليون دينار، في حين بلغت أدنى قيمة (0.320) مليون دينار.

النتائج مؤشر واضح على اختلاف أحجام الشركات الصناعية نتيجة التباين في حجم أصولها واختلاف طبيعة نشاطها.

مصفوفة الارتباط:

يهدف اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity إلى التحقق من عدم وجود ارتباطات خطية كبيرة بين المتغيرات، وبالتالي الحصول على تفسيرات منطقية وواقعية. وتشير القيم التي تقل عن (± 0.80) إلى عدم وجود ارتباطات عالية بين البيانات وبالتالي ملاءمتها، وخلاف ذلك قد يدل على وجود ارتباطات كبيرة (Gujarati, 2004). والجدول الآتي يعرض قيم معاملات الارتباطات بين المتغيرات باستخدام مصفوفة الارتباط، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (6) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	حجم المجلس	الفصل بين المهام	استقلالية المجلس	عدد اجتماعات المجلس	تركز الملكية	جودة التدقيق الخارجي	حجم الشركة
حجم المجلس	1.000						
الفصل بين المهام	0.073	1.000					
استقلالية المجلس	-0.214*	-0.099	1.000				
عدد اجتماعات المجلس	-0.179*	-0.021	0.075	1.000			
تركز الملكية	-0.147	0.105	-0.351*	0.056	1.000		
جودة التدقيق	0.095	0.115	-0.147*	0.193*	0.320*	1.000	
حجم الشركة	0.266*	-0.061	-0.073	0.143*	0.288*	0.441*	1.000

(*) دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (6) إلى أن الارتباط ضعيف بين أغلب المتغيرات وهي أقل من (± 0.80) ، بينما بلغت أكبر قيمة (0.441) بين (حجم الشركة) و(جودة التدقيق الخارجي).

ولتقديم تأكيد على صحة هذه النتيجة تم إيجاد قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation factor (VIF عند ذات المتغيرات، حيث تشير القيم التي تقل عن (10) إلى عدم وجود ارتباطات عالية بين البيانات وبالتالي ملاءمتها، وخلاف ذلك قد يدل على وجود ارتباطات كبيرة (Gujarati, 2004). والجدول الآتي يعرض قيم معاملات تضخم التباين (VIF) بين المتغيرات، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (7) معامل تضخم التباين

المتغير	معامل تضخم التباين VIF
حجم المجلس	1.350
الفصل بين المهام	1.056
استقلالية المجلس	1.276
عدد اجتماعات المجلس	1.108
تركز الملكية	1.477
جودة التدقيق الخارجي	1.368
حجم الشركة	1.496

تؤكد القيم في الجدول (7) عدم وجود ارتباط كبير بين المتغيرات، حيث كانت جميعها أقل من (10)، إذ بلغت أكبر قيمة (1.496) وهي عند (حجم الشركة).
اختبار فرضيات الدراسة:

تم إخضاع الفرضية الرئيسة الأولى وتفرعاتها لتحليل الانحدار المتعدد، فيما تم إخضاع الفرضية الرئيسة الثانية لتحليل الانحدار التفاعلي، وفيما يلي بيان هذه النتائج:
اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخصائص مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

جدول (8) نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى

ملخص النموذج		ANOVA		تحليل التباين		معاملات الانحدار	
المعاملات (B)	Sig (T)	R ²	Adjusted R ²	F	Sig.	المتغيرات المستقلة	المعاملات (B)
0.016	0.402	0.166	0.139	6.084	0.000	حجم المجلس	0.016
-0.349	0.000					الفصل بين المهام	-0.349
0.648	0.000					استقلالية المجلس	0.648
-0.003	0.701					عدد اجتماعات المجلس	-0.003
0.155	0.150					تركز الملكية	0.155
0.025	0.000					حجم الشركة	0.025
-0.529	0.179					ثابت الانحدار	-0.529

يشير الجدول (8) إلى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة ($F=6.084$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$) وهو أقل من (0.05)، وأشارت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.166$) إلى أن ما نسبته

(16.6%) من التباين في التكاليف اللزجة يمكن تفسيره من خلال التباين في خصائص مجلس الإدارة، مع بقاء أي عوامل أخرى ثابتة.

بلغت قيمة المعامل (B) عند (حجم المجلس) (0.016) وبمستوى دلالة (Sig=0.402) مما يدل على عدم معنوية الأثر عند هذا البعد. قيمة المعامل (B) عند (الفصل بين المهام) (-0.349) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) مما يدل على معنوية الأثر عند هذا البعد. قيمة B عند (استقلالية المجلس) (0.648) وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يدل على معنوية الأثر عند هذا البعد. وبلغت قيمة B عند (عدد اجتماعات المجلس) (-0.003) وبمستوى دلالة (Sig=0.701) مما يدل على عدم معنوية الأثر عند هذا البعد. قيمة B عند (تركز الملكية) (0.155) وبمستوى دلالة (Sig=0.150) مما يدل على عدم معنوية الأثر عند هذا البعد.

وفيما يتعلق بالمتغير الضابط، فقد بلغت قيمة B عند (حجم الشركة) (0.025) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) مما يدل على معنوية الأثر عند هذا المتغير.

ووفقاً للنتائج السابقة، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخصائص مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

توافقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة (AbedelMajeid&El- Deeb, 2021) و (Ibrahim, 2018) و (عرفات، 2020) في أن خصائص مجلس الإدارة لها تأثير في سلوك التكاليف وبالتالي في لزوجة التكاليف.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحجم مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

جدول (9) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى

ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA				معاملات الانحدار		
Sig.	F	Adjusted R ²	R ²	Sig (T)	المعاملات (B)	المتغيرات المستقلة
0.097	2.367	0.014	0.025	0.173	-0.013	حجم مجلس الإدارة
				0.064	0.043	حجم الشركة
				0.121	-0.621	ثابت الانحدار

يشير الجدول (9) إلى عدم معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة ($F=2.367$) وبمستوى دلالة ($Sig=0.097$) وهو أكبر من (0.05)، كما أشارت قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن ما نسبته (2.5%) من التباين في التكاليف اللزجة يمكن تفسيره من خلال التباين في حجم المجلس مع بقاء أي عوامل أخرى ثابتة.

قيمة المعامل (B) عند (حجم المجلس) بلغت (-0.013) وبمستوى دلالة ($Sig=0.173$) مما يدل على عدم معنوية الأثر عند هذا البعد. وفيما يتعلق بالمتغير الضابط، فقد بلغت قيمة B عند (حجم الشركة) (0.043) وبمستوى دلالة ($Sig=0.064$)، مما يدل على عدم معنوية الأثر عند هذا المتغير.

ووفقاً للنتائج السابقة، فإنه يتم قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحجم مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (Ibrahim, 2018) في عدم وجود أثر لحجم مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة، ولكنها اختلفت مع دراسة نتائج (AbedelMajeid&El- Deeb, 2021) و (عرفات، 2020) التي توصلت إلى أن لحجم مجلس الإدارة تأثير إيجابي على تخفيض التكاليف اللزجة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفصل بين المهام في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

جدول (10) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA				معاملات الانحدار		
Sig.	F	Adjusted R ²	R ²	Sig (T)	المعاملات (B)	المتغيرات المستقلة
0.018	4.114	0.032	0.042	0.000	-0.299	الفصل بين المهام
				0.007	0.043	حجم الشركة
				0.151	-0.406	ثابت الانحدار

يشير الجدول (10) إلى المعنوية للنموذج، حيث بلغت قيمة ($F=4.114$) وبمستوى دلالة ($Sig=0.018$) وهو أقل من (0.05)، كما أشارت قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن ما نسبته

(4.2%) من التباين في التكاليف اللزجة يمكن تفسيره من خلال التباين في الفصل بين المهام مع بقاء أي عوامل أخرى ثابتة.

قيمة المعامل (B) عند (الفصل بين المهام) بلغت (-0.299) وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يدل على معنوية الأثر عند هذا البعد. وفيما يتعلق بالمتغير الضابط، فقد بلغت قيمة B عند (حجم الشركة) (0.043) وبمستوى دلالة (Sig=0.007) مما يدل على معنوية الأثر عند هذا المتغير.

ووفقاً للنتائج السابقة، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفصل بين المهام في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

توافقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة (AbdelMajeid&El- Deeb, 2021) و (Ibrahim, 2018) (في أن الفصل في المهام الإدارية تخفض السلوك اللزج للتكاليف، وكذلك مع (عبيد الله، 2018) التي توصلت إلى انخفاض درجة اللزوجة في سلوك التكاليف عندما يكون هناك فصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقلالية مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

جدول (11) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA				معاملات الانحدار		
Sig.	F	Adjusted R ²	R ²	Sig (T)	المعاملات (B)	المتغيرات المستقلة
0.000	13.881	0.120	0.129	0.000	0.608	استقلالية مجلس الإدارة
				0.075	0.031	حجم الشركة
				0.016	-0.785	ثابت الانحدار

يشير الجدول (11) إلى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة ($F=13.881$) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) وهو أقل من (0.05)، كما وأشارت قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن ما نسبته (12.9%) من التباين في التكاليف اللزجة يمكن تفسيره من خلال التباين في استقلالية مجلس الإدارة مع بقاء أي عوامل أخرى ثابتة.

قيمة المعامل (B) عند (استقلالية مجلس الإدارة) بلغت (0.608) وبمستوى دلالة

(Sig=0.000) مما يدل على معنوية الأثر عند هذا البعد. وفيما يتعلق بالمتغير الضابط، فقد بلغت قيمة B عند (حجم الشركة) (0.031) وبمستوى دلالة (Sig=0.075) مما يدل على عدم معنوية الأثر عند هذا المتغير.

ووفقاً للنتائج السابقة، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقلالية مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

توافقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة (AbedelMajeid&El- Deeb, 2021) و (عبيد الله، 2018) التي توصلت إلى أن الاستقلالية لها تأثير في التكاليف اللزجة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعدد اجتماعات مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

جدول (12) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة

ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA				معاملات الانحدار		
Sig.	F	Adjusted R ²	R ²	Sig (T)	المعاملات (B)	المتغيرات المستقلة
0.190	1.673	0.007	0.018	0.298	-0.011	عدد اجتماعات المجلس
				0.085	0.042	حجم الشركة
				0.136	-0.610	ثابت الانحدار

يشير الجدول (12) إلى عدم معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة ($F=1.673$) وبمستوى دلالة (Sig=0.190) وهو أكبر من (0.05)، كما أشارت قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن ما نسبته (1.8%) من التباين في التكاليف اللزجة يمكن تفسيره من خلال التباين في عدد اجتماعات مجلس الإدارة مع بقاء أي عوامل أخرى ثابتة.

قيمة المعامل (B) عند (عدد اجتماعات مجلس الإدارة) بلغت (-0.011) وبمستوى دلالة (Sig=0.298) مما يدل على عدم معنوية الأثر عند هذا البعد. وفيما يتعلق بالمتغير الضابط، فقد بلغت قيمة B عند (حجم الشركة) (0.042) وبمستوى دلالة (Sig=0.085) مما يدل على عدم معنوية الأثر عند هذا المتغير.

ووفقاً للنتائج السابقة، فإنه يتم قبول الفرضية العدمية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعدد اجتماعات مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

اختلفت النتائج مع نتيجة دراسة (عرفات، 2020) و(عبيد الله، 2018) و (Ibrahim, 2018) التي توصلت لوجود أثر لعدد اجتماعات مجلس الإدارة في درجة لزوجة التكاليف.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتركز الملكية في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

جدول (13) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الخامسة

ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA				معاملات الانحدار		
Sig.	F	Adjusted R ²	R ²	Sig (T)	المعاملات (B)	المتغيرات المستقلة
0.003	6.017	0.050	0.060	0.023	-0.151	تركز الملكية
				0.092	0.039	حجم الشركة
				0.180	-0.563	ثابت الانحدار

يشير الجدول (13) إلى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة ($F=6.017$) وبمستوى دلالة ($Sig=0.003$) وهو أقل من (0.05)، كما أشارت قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن ما نسبته (6.0%) من التباين في التكاليف اللزجة يمكن تفسيره من خلال التباين في عدد تركيز الملكية مع بقاء أي عوامل أخرى ثابتة.

قيمة المعامل (B) عند (تركز الملكية) بلغت (-0.151) وبمستوى دلالة ($Sig=0.023$)، مما يدل على معنوية الأثر عند هذا البعد. وفيما يتعلق بالمتغير الضابط فقد بلغت قيمة B عند (حجم الشركة) (0.039) وبمستوى دلالة ($Sig=0.092$) مما يدل على عدم معنوية الأثر عند هذا المتغير. ووفقاً للنتائج السابقة، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتركز الملكية في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

اتفقت النتائج مع نتيجة دراسة عبيد الله (2018) في وجود أثر لتركز الملكية في التكاليف اللزجة، إلا أنها اختلفت معها في اتجاه الأثر حيث توصلت إلى زيادة سلوك التكاليف اللزجة عندما يكون نسبة الملكية كبيرة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التدقيق الخارجي في العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

جدول (14) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية

ملخص النموذج تحليل التباين ANOVA				معاملات الانحدار		
Sig.	F	Adjusted R ²	R ²	Sig (T)	المعاملات (B)	المتغيرات المستقلة
0.000	5.493	0.222	0.271	0.000	-0.343	حجم المجلس
				0.342	1.029	الفصل بين المهام
				0.908	0.145	استقلالية المجلس
				0.218	0.236	عدد اجتماعات المجلس
				0.000	4.568	تركز الملكية
				0.075	0.304	جودة التدقيق الخارجي
				0.000	0.037	* حجم المجلس جودة التدقيق الخارجي
				0.194	-0.165	* الفصل بين المهام جودة التدقيق الخارجي
				0.676	0.053	* استقلالية المجلس جودة التدقيق الخارجي
				0.232	-0.025	* عدد اجتماعات المجلس جودة التدقيق الخارجي
				0.000	-0.488	* تركيز الملكية جودة التدقيق الخارجي
				0.011	0.021	حجم الشركة
				0.031	-3.016	ثابت الانحدار

يشير الجدول (14) إلى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة ($F=5.493$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$) وهو أقل من (0.05)، كما أشارت قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن جودة التدقيق استطاعت تفسير (27.1%) في أثرها على العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتكاليف اللزجة. قيمة المعامل (B) عند (حجم المجلس * جودة التدقيق الخارجي) بلغت (0.037) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$) مما يدل على معنوية الأثر عند هذا البعد، ومعامل (B) عند (الفصل بين المهام * جودة التدقيق الخارجي) (-0.165) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.194$) مما يدل على عدم

معنوية الأثر عند هذا البعد، ومعامل B عند (استقلالية المجلس * جودة التدقيق الخارجي) (0.053) وبمستوى دلالة (Sig=0.676) مما يدل على عدم معنوية الأثر عند هذا البعد، ومعامل B عند (عدد اجتماعات المجلس * جودة التدقيق الخارجي) (-0.025) وبمستوى دلالة (Sig=0.232) مما يدل على عدم معنوية الأثر عند هذا البعد، ومعامل B عند (تركز الملكية * جودة التدقيق الخارجي) (-0.488) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) مما يدل على معنوية الأثر عند هذا البعد.

وفيما يتعلق بالمتغير الضابط، فقد بلغت قيمة B عند (حجم الشركة) (0.021) وبمستوى دلالة (Sig=0.011) مما يدل على معنوية الأثر عند هذا المتغير. ووفقاً للنتائج السابقة، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسة الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التدقيق الخارجي في العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

تتوافق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Li, Zhang, 2023)، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتدقيق الخارجي على لزوجة التكلفة، ومع نتائج (Muluk et al., 2019) التي توصلت إلى أن جودة التدقيق يمكن أن تخفض من التكاليف اللزجة.

النتائج والاستنتاجات:

بحثت الدراسة في أثر خصائص مجلس الإدارة في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، بوجود الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي لعينة من الشركات الصناعية الأردنية خلال الفترة 2015-2019، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: وجود أثر لخصائص مجلس الإدارة مجتمعة (حجم مجلس الإدارة، الفصل بين المهام، استقلالية مجلس الإدارة، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، وتركز الملكية) في التكاليف اللزجة للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، حيث فسرت خصائص مجلس الإدارة نحو 17% من التباين في التكاليف اللزجة، مما يظهر الدور الرقابي الذي يقوم به مجلس الإدارة الذي يؤثر في قرارات الإدارة مما يؤثر في سلوك التكاليف وبالتالي تخفيض التكاليف اللزجة. ثانياً: هناك تباين في نتائج المتغيرات منفردة؛ فقد توصلت الدراسة إلى أن حجم مجلس الإدارة وعدد اجتماعات مجلس الإدارة منفردة ليس لهما أثر معنوي في التكاليف اللزجة، حيث لا تتأثر لزوجة التكاليف بحجم المجلس ولا عدد اجتماعاته. يمكن تفسير هذه النتائج من جانب أن حجم المجلس لا يرتبط بمعايير معينة ذات صلة بالتكاليف كالتخصص والخبرة لعضو مجلس الإدارة وبالتالي فهو لا يؤثر في التكاليف اللزجة، وإنما يرتبط حجم المجلس بمعايير أخرى كالعلاقات الشخصية ومعدل دوران المجلس وذلك بخلاف الأعضاء التنفيذيين والمديرين الذين يتم اختيارهم بحسب المؤهلات والكفاءة. كما يرتبط عدد الاجتماعات باختلاف أهداف عقد الاجتماعات بحكم أن جدول أعمالها يتضمن موضوعات ذات

طبيعة استراتيجية والتحديات التي تواجه الشركة.

كما توصلت الدراسة لوجود أثر لكل من استقلالية مجلس الإدارة، والفصل بين المهام، وتركز الملكية منفردة في تخفيض التكاليف اللزجة. فالفصل بين المهام يعمل على عدم تداخل الصلاحيات مما يؤثر في قرارات المديرين وبالتالي يزيد من كفاءة العمليات ويقلل التكاليف اللزجة.

كما أن التركيز يدفع كبار المساهمين إلى إدارة التكاليف بشكل كفاء والعمل على تخفيض مستوى لزوجة التكاليف حرصاً على مصالحهم.

تبين النتائج أن درجة الاستقلالية في الشركات الصناعية جاءت منخفضة ولذلك كانت درجة لزوجة التكاليف مرتفعة، فعوض المجلس المستقل ليس له منفعة قد تؤدي إلى التأثير على قرارات المديرين أو استغلاله لمنصبه في الشركة مما يساعد على اتخاذ القرارات الملاءمة لتخفيض لزوجة التكاليف، وبالتالي فقد تغير سلوك لزوجة التكاليف بالارتفاع نتيجة انخفاض مستوى الاستقلالية.

ثالثاً: وعند إدخال جودة التدقيق الخارجي كمتغير معدل تبين وجود أثره على العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والتكاليف اللزجة، حيث ارتفع معامل التفسير ليصل إلى أكثر من 27%. يعزى الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي إلى الجهود المهنية للمدقق وقدرته على التواصل مع المجلس والرقابة على الإدارة بحيث تعمل هذه العلاقة على التقليل من لزوجة التكاليف. إن التوجه نحو شركات التدقيق الكبرى Big 4 يحقق جودة أكبر في التدقيق نتيجة سمعة هذه الشركات وقدرتها على اجتذاب الكفاءات من المدققين وذوي الخبرات العالية وكذلك ما تتمتع به من استقلالية عالية، مما يساهم في تحسين عملية التدقيق ويؤثر في قرارات المديرين فيما يتعلق بالتكاليف.

تظهر هذه النتائج أهمية خصائص مجلس الإدارة وتأثيرها في التكاليف وسلوك التكاليف اللزجة وبالتالي في ربحية الشركات.

التوصيات:

في ضوء ما تم استعراضه من نتائج فقد تم صياغة التوصيات التالية:

- 1-حث الجهات التنظيمية والرقابية لتفعيل دورها الرقابي لزيادة التزام الشركات الصناعية بقواعد وتعليمات مبادئ الحاكمية المؤسسية فيما يتعلق بخصائص مجلس الإدارة من حيث التزامها بحجم مجلس الإدارة واستقلالية وعدد اجتماعات المجلس وتركز الملكية.
- 2-حث المستثمرين والمقرضين والأطراف الأخرى على اتخاذ القرارات على أساس مدى التزام هذه الشركات بمبادئ وتعليمات الحاكمية المؤسسية فيما يتعلق بخصائص مجلس الإدارة لما لها من أثر في التكاليف اللزجة.
- 3-عمل دورات تدريبية وورش عمل ولقاءات دورية لزيادة كفاءة المحاسبين في الشركات الصناعية لفهم السلوك اللزج للتكاليف والعمل على الحد منه.
- 4-تعزيز دور التدقيق الخارجي في الحد من التكاليف اللزجة من خلال رفع مستويات شركات التدقيق المحلية لتنافس الشركات العالمية.
- 7-البحث في التكاليف اللزجة في قطاعات أخرى مثل القطاع الخدمي والمالي.

حدود الدراسة:

الحدود العلمية: ركزت الدراسة في حدودها العلمية على خصائص مجلس الإدارة والتكاليف اللزجة وجودة التدقيق الخارجي ممثلة (Big4).

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية بالشركات الصناعية في الأردن.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفترة 2015-2019 وهي الفترة التي سبقت الأزمة الناتجة من جائحة كورونا وأثرت على الاقتصاد، ولذلك فقد تم استثناء فترة الجائحة وما تلاها.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

- البحراوي، إيمان محمد أحمد محمود. (2021). تحليل العلاقة بين خصائص الإدارة وممارسات إدارة الأرباح من خلال الأنشطة الحقيقية: دراسة تطبيقية على سوق الأوراق المالية المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، 12(1): 183-207.
- بوسنة، حمزة. (2018). أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء الشركات الفرنسية المدرجة بمؤشر CAC 40. *مجلة المالية وحوكمة الشركات*، 2(2): 23-43.
- بوشرف، جيلالي ويعقوب، مروة (2020). أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية. *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، 10(1): 26-44.
- حسن، إياد منصور (2019). إدارة العمليات البنكية والنقدية. (ط1)، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الذنيبات، علي عبد القادر. (2017). *تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية*. (ط 6)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رضا، نضال ويعقوب، ابتهاج وعبد الأئمة، ميس. (2019). التكاليف اللزجة في الفكر المحاسبي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 42(4): 453-456.
- زيدان عمرو علاء الدين. (2017). العوامل المؤثرة في خصائص مجلس الإدارة في الشركات العائلية المساهمة المصرية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 24(2): 175-210.
- سالم، محمد والسيد، علي مجاهد وهبة، الطنطاوي. (2021). إطار مقترح لإدارة التكاليف اللزجة لتدعيم إستراتيجية ريادة التكلفة مع دراسة حالة البيئة المصرية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 7(11): 767-818.
- سرور، هبة محمد وشوقي، علاء محمد. (2022). أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات الصناعية قبل وأثناء كورونا. *المؤتمر العلمي السادس لكلية التجارة*، جامعة طنطا، طنطا، 42(2): 1-34.
- شاهين، محمد أحمد. (2018). إطار محاسبي مقترح لاستخدام السلوك غير المنتظم للتكاليف في تحديد محرك تكلفة النشاط الأكثر فعالية: دراسة تطبيقية. *مجلة الفكر المحاسبي*، 22(2): 498-561.
- صالح، رضا والعجبي، هالة والسماذوني، حمادة. (2020). أثر خصائص مجلس الإدارة على مستوى الإفصاح الاختياري عن المخاطر غير المالية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 9(6): 774-813.
- الصغير، محمد السيد محمد. (2019). دور التكلفة اللزجة في ترشيد قرارات الربحية وتقييم الأداء في ظل فروض نظرية الوكالة: دراسة نظرية ميدانية. *مجلة الفكر المحاسبي*، 23(2): 682-750.
- طالب، عباس صباح. (2021). أثر تحليل السلوك اللزج للتكاليف على دقة المعلومات للنظام التكاليفي وتحسين قرارات الربحية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 2021(65): 322-334.
- عبد المنعم، أسامة والعفيف، جمال وابو الهيجاء، محمد. (2017). أثر خصائص مجلس الإدارة على فترة إصدار تقرير المدقق: دراسة تطبيقية. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، 23(3): 91-120.

- عبيد الله، فايزة وبارومة، بسام وعجوة، هناء. (2018). أثر كفاءة مجلس الإدارة والملكية المؤسسية وفعالية لجان المراجعة كمتغيرات لحوكمة الشركات على سلوك التكلفة الملتصقة. *مجلة التجارة والتمويل*، 38 (4): 125-174.
- عرفات، إبراهيم. (2020). أثر حوكمة الشركات وهيكل الملكية على السلوك الغير متمائل للتكلفة: دراسة تطبيقية في بيئة الأعمال المصرية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 6(10): 41-100.
- علي، سايح جبور. (2022). التدقيق الخارجي كآلية لحوكمة الشركات وتحسين جودة القوائم المالية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من محافظي الحسابات. *مجلة المهل الاقتصادي*، 5(1): 51-62.
- فودة، السيد أحمد والأسداوي، مصطفى السيد. (2020). أثر جودة المراجعة على السلوك غير المتمائل للتكاليف في الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية المصرية - دراسة اختبارية. *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية*، 2(4): 73-129.
- قحطان، منير علي. (2021). أثر السلوك غير المتمائل للتكلفة على تحليل التكلفة - الحجم - الأرباح وانعكاساته على جودة معلومات المحاسبة الإدارية - بحث تطبيقي. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 7(16): 241-278.
- محمد، هاجر عبد الرحمن. (2020). قياس تأثير توقعات الإدارة على السلوك غير المتمائل للتكلفة بهدف زيادة جودة المحتوى المعلوماتي لنظام المحاسبة الإدارية - دراسة تطبيقية. *مجلة الفكر المحاسبي*، 24(1): 562-624.
- محمود، سحر عبد السمیع. (2021). أثر السلوك غير المتمائل للتكلفة على قيمة الشركة - دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 7(11): 343-368.
- مغيض، براق والعيسى، ياسين. (2017). تحليل سلوك التكاليف اللزجة - دراسة استقصائية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13(4): 475-496.
- مؤمن، شريف محمد علي. (2017). دراسة تحليلية اختبارية لأثر التباين في سلوك التكلفة غير المباشرة عند تغير حجم النشاط على التنبؤات الإدارية. *مجلة الفكر المحاسبي*، 21(2): 747-820.
- النبريسي، حنين محمد. (2020). أثر جودة التدقيق في تحسين قياس مكونات إدارة الأرباح - دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (42): 23-58.
- أبو نصار، محمد. (2020). *محاسبة التكاليف*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- يوسف، محمد عبد المنعم. (2019). خصائص ومحددات التكاليف اللزجة. *مجلة المحاسبة*، 21(62): 19-20.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

- Abdel Megeid, N. & El-Deeb, M. (2021). Board Characteristics Effect on Cost Stickiness Using Earnings Management as a Mediating Variable. *Alexandria Journal of Accounting Research*, 5(2): 1-47.
- Abu Aliya, M., Mardawi, Z. (2021). The Impact of Ownership Structure and Board Characteristics on Corporate Social Responsibility Disclosed by Palestinian Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 17(2): 254-277.
- Al Bhoor, A. & Khamees, B. (2016). Audit Report lag, Audit Tenure and Auditor Industry Specialization: Empirical Evidence from Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 12(2): 459-478.
- AL-Qatamin, K., Salleh, Z. (2020). Audit Quality: A Literature Overview and Research Synthesis. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(2): 56-66.

- Al Smady, A. (2018). The Effect of Board of Directors Characteristics and Ownership Type on the Timeliness of Financial Reports. *International Journal of Business and Management*, 13(6): 276-282.
- Anderson, M., Banker, R., & Janakiraman, S. (2003). Are Selling, General, and Administrative Costs Sticky? *Journal of Accounting Research*, 41(1): 47-63.
- Arens, A., Elder, R., Beasley, M. (2017). Auditing and Assurance Services. (3 ed.). Pearson, England.
- Azizkhani, M. , Daghani, R. & Shailer, G. (2018). Audit Firm Tenure and Audit Quality in a Constrained Market. *The International Journal of Accounting*, 53(3):167-182.
- Ballas, A., Naoum, V., & Vlismas, O. (2020). The Effect of Strategy on the Asymmetric Cost Behavior of SG & An Expenses. *European Accounting Review*, 31 (2): 409-447.
- Che, L., Hope, O., & Langli, J. (2019). How Big-4 Firms Improve Audit Quality. *Forthcoming, Management Science*. 66(10):1-47.
- Chen, J.V., Kama, I. & Leheavy, R. (2019). A Contextual Analysis of the Impact of Managerial Expectations on Asymmetric Cost Behavior. *Review of Accounting studies*, 24(2): 665-693.
- Chung, C., Hur, S., & Liu, C. (2019). Institutional investors and Cost Stickiness : Theory and Evidence The North. *American Journal of Economics and Finance*, 47: 336-350.
- Ciftci, M. & Zoubi, T. (2019). The Magnitude of Sales Change and Asymmetric Cost Behavior. *Journal of Management Accounting Research*, 31(3): 65-81.
- Daryaei, A., Fattahi, Y., Sadeqi, H., Hasani, R. (2021). Management Characteristics and Cost Stickiness: An Examination Based on Agency Theory. *Environmental Energy and Economic Research*, 5(1): 1-15.
- Fourati, Y., Ghorbel, R., & Jarbou, A. (2020). Sticky Cost behavior and its implication on accounting conservatism: across country study. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(1):169-197.
- Gujarati, D., Porter, D. (2009). Basic Econometrics. (5th ed.), McGraw Hill. New York, USA.
- Hassanein, A. & Younis, M. (2020). Cost Stickiness Behavior and Financial Crisis: Evidence from the UK Chemical Industry. *Corporate Ownership and Control*, 17(2): 46-56.
- Ibrahim, A. (2018). Board Characteristics and asymmetric cost behavior: evidence from Egypt. *Accounting Research journal*, 31(2): 301-322.
- Ji, S., Kwon, I. & An, S. (2021). The Effects of Managerial Attributes on Cost Stickiness: An Empirical Analysis of Korean Exporters and Implications for Start-ups. *Journal of Korea Trade*, 25(2): 196-219.
- Lawrence, A., Meza, M., Zhang, P. (2011). Can Big 4 versus Non-Big 4 Differences in Audit-Quality Proxies Be Attributed to Client Characteristics? *The Accounting Review*, 86(1):259-286
- Li, T., Zhang, Z. (2023). *Financial Data Analysis-The Impact of External Auditor Types on Cost Stickiness: Evidence from China*. 2nd International Conference on Business Administration and Data Science (BADs 2022):959-965.

- Muluk, A. & Herianti, E. & Suwanti. (2019). Does Audit Quality able to Reduce Cost Stickiness? Evidence from Property, Real Estate and Building Construction Industry. *KnE Social Sciences*, 2019:564-577.
- Qawqzeh, H., Endut, W., Rashid, N. & Dakhallh, M. (2020). Impact of The External Auditors Effectives on the financial Reporting Quality: The Mediating Effect of Audit Quality. *Journal of Critical Reviews*, 7(6): 1196-1208.
- Restuti, M., Gani, L., Shauki, E., & Leo, L. (2022). Does Managerial Ability Lead to Different Cost Stickiness Behavior? Evidence from ASEAN Countries. *International Journal of Financial Studies*, 10(3):1-21.
- Sobngwi, C. & Noland, T. (2019). Attracting and retaining core competency: A focus on cost stickiness. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 15(4): 678-700.
- Sven, H., & Loy, T. (2022). The Impact of Cost Stickiness on Financial Reporting: Evidence from Income Smoothing. *Journal Accounting and Finance*, 62(3): 913–3950.
- Tang, Q. (2020). Cost Stickiness corporate future losses and Audit Costs. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(1): 110-134.
- Yao, K. (2018). Cost Stickiness, Ownership Concentration and Enterprise Risk-Empirical: Evidence from Chinese Listed Manufacturing Companies. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(1): 163-173.

المواقع الالكترونية:

- [https://www.iaasb.org/publications/framework-audit-quality-key elements-create-environment-audit-quality-](https://www.iaasb.org/publications/framework-audit-quality-key-elements-create-environment-audit-quality-)
- غرفة صناعة الأردن (2021). دراسات القطاع الصناعي لسنة 2021 عمان، الأردن. متاح على <http://www.jci.org.jo/chamber/sectorsstudies>.
- مركز إيداع الأوراق المالية (2022). دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، عمان-الأردن، <https://www.Sdc.com.jo/>.
- هيئة الأوراق المالية (2016). دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان. متاح على الموقع www.jsc.gov.jo/.
- هيئة الأوراق المالية (2017). تعليمات حوكمة الشركات المساهمة المدرجة لسنة 2017، عمان، الأردن. متاح على <https://www.ase.com.jo/>.
- وزارة الصناعة والتجارة. السياسة الصناعية (2021-2017). متاح على <http://mit.gov.jo/Ar/list>

تأثير المستشار الآلي في توفير إدارة مالية شخصية أفضل

د. مراد محمد الكساسبة

تاريخ قبول البحث: 2024/1/29م

تاريخ وصول البحث: 2023/11/4م

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد تأثير المستشار الآلي بأبعاده (الأتمتة، إمكانية الوصول، التخصيص، والرؤى المستندة إلى البيانات، والرصد والتنبيهات في الوقت الحقيقي، والتخطيط القائم على الأهداف) في توفير إدارة مالية شخصية أفضل (PFM) بين المستثمرين البالغين في الأردن. تم اعتماد المنهجية الكمية، وتم الإجابة على استبانة تدار ذاتياً من قبل (413) مستثمراً بالغاً في الأردن. تم استخدام برنامج SPSS لفحص وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها. أشارت نتائج الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية بأن "المستشار الآلي له تأثير إحصائي إيجابي على الإدارة المالية الشخصية". كما أشارت الدراسة إلى أن (التخطيط المبني على الأهداف) هو الأكثر تأثيراً بين متغيرات الدراسة الفرعية. وأوصت الدراسة بأن تلتزم المنظمات التي تدعم وتبني برامج التكنولوجيا المالية مثل robo-advisor بتقديم المشورة التي تشرح كيف يمكن للأفراد الاستفادة من استخدام robo-advisor لإدارة شؤونهم المالية. انطلقت الدراسة الحالية من نظرية التمويل السلوكي، التي وجد أنها تتداخل مع استخدام المستشار الآلي، حيث إن الأتمتة وإمكانية الوصول والتخصيص والرؤى المستندة إلى البيانات والمراقبة والتنبيهات في الوقت الحقيقي والتخطيط القائم على الأهداف قد تحيد الأفراد عن اتخاذ قرارات مالية عاطفية في إدارتهم المالية الشخصية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، التكنولوجيا المالية، المستشار الآلي، الأتمتة، إمكانية الوصول.

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

The Impact of Robo-Advisor in Presenting a Better Personal Financial Management

Abstract

The current study aimed to determine the impact of a robo-advisor including (automation, accessibility, personalization, data-driven insights, real-time monitoring and alerts, goal-based planning) in providing better personal financial management (PFM) among adult investors in Jordan. Quantitative methodology was adopted, and a questionnaire was self-administered by (413) adult investors in Jordan. SPSS software was used to examine and analyze the primary data collected. Results of the study indicated the acceptance of the main hypothesis: "Robo-advisor has a positive statistical impact on personal financial management." In addition, the study indicated that (goal-based planning) is the most influential among the study sub-variables. The study recommended that organizations that support and adopt fintech software such as robo-advisor commit to provide advice that explains how individuals can benefit from using robo-advisor to manage their finances. The current study started from behavioral finance theory, which has been found to interfere with robo-advisor use since automation, accessibility, personalization, data-driven insights, real-time monitoring and alerts, and goal-based planning may deviate individuals from making emotional financial decisions in their personal financial management.

Keywords: Artificial Intelligence, Financial Technology, Robo-Advisor, Automation, Accessibility

1-Introduction:

Technology has not only invaded medicine, education, and marketing, but has become an integral part of the business world, specifically in financial matters, and beyond that, technology has become an essential part of managing the funds of organizations and individuals together (Shanmuganathan, 2020). The history of technology and financial digitization extends over long stages, as pointed out by (Stone et al., 2020). Between the years 1960-1970, banks began to rely on computers to manage their internal operations, and in the years 180-1990, reliance on technology in financial operations increased and banks began to provide their services through the Internet.

After that, since the beginning of the second millennium, the Internet and digitization appeared in many financial fields, which included electronic payments, electronic shopping, all the way to what is known today as fintech, which essentially appeared as a type of financial digitization for emerging companies (Liu et al., 2020). Many financial technological tools that entered the financial world and included smart financial analyses, blockchain, and artificial intelligence in analyzing financial data (Wolff et al., 2020) accompanied this development.

2-Problem Statement:

With the course of time, there appeared the concepts of artificial intelligence in finances or the so-called fintech as in financial technology. This technology took financial management into a different level of development and enhancement, and it managed to reform the financial hierarchy into a new concept of technology-dependent field. Among tools of fintech in the financial field is AI-based personal financial management (PFM). This tool refers to the employment of artificial intelligence in managing individuals' personal financial matters. These programs are based on managing the wealth and financial matters of individuals by creating insights and recommendations based on specific algorithms based on automated

analysis of inputs (financial data). It serves individuals by directing future recommendations and different opinions on informed ideas for money and wealth management in order to help individuals make informed financial decisions. One of the most important artificial intelligence tools in money management is the Robo-advisor, which is an automated investment platform that is based on a set of algorithms and matrices aimed at managing money and providing financial and investment advice. Nowadays, with the wide spread of technologies in different life sectors, and the ongoing dependence on robots and automated service, one may ask a question of “how – me as an individual – could benefit from these technologies in better managing my finances?”.

1.1. Aim, Questions and Objectives of Study:

Based literary gap and problem statement presented earlier, this current study seeks to examine the effectiveness of robo-advisor in enhancing a better personal financial management among individuals in Jordan. Reaching the aim will be done through answering the following question:

“How can robo-advisor enhance and support a better personal financial management among individuals?”

In order to answer the previous main question, it is important to go through objectives of study which included:

- Shed the light on the concept of robo-advisor within PFM field
- Explore the benefits of fintech in PFM
- Highlight the characteristics of robo-advisor for adults in managing finances
- Indicate the impact of robo-advisor on enhancing personal financial management

2. Literature Review:

2.1. Artificial Intelligence in Finances:

According to Go et al. (2020), the financial services sector has witnessed a major change due to the emergence of artificial intelligence AI as one of the technological innovations that has been able to change the mechanism of work and provision of financial services. This technology has allowed the financial sector to make significant improvements in the efficiency of financial analysis, and provide a more effective user experience (Pallathadka et al., 2023).

Goodell et al. (2021) emphasized that artificial intelligence in the financial industry has enhanced the options for graphical analysis and forecasting with high speed and accuracy. This sector has also become able to analyze large financial data, identify different financial patterns, and predict future behavior of financial markets in order to be able to make informed investment decisions that will lead to improved investment performance. On the other hand, artificial intelligence in the financial sector has been found to improve the operational efficiency of many financial and administrative processes due to its ability to carry out repetitive tasks linked to huge data without human intervention or error.

As for Lin (2019), it was found that relying on artificial intelligence in the financial sector has contributed to enhancing the ability of this sector to ensure a higher level of security due to its ability to detect fraud and identify illegal activities. This takes place through the automated analysis of data and various algorithms based on analyzing customer files and their financial goals.

Among the artificial intelligence services in the financial sector is the provision of what is known today as robo-advisor, which has constituted a qualitative shift in wealth management and financial matters for individuals and organizations by relying on specific algorithms and matrices capable of providing investment advice to individuals and provide them with a future financial plan (Mhlanga, 2020).

2.2. Robo-Advisor in Finances:

Belanche et al. (2019) indicates that robo-advisor is an investment platform that relies on artificial intelligence algorithms and concepts in order to provide advice related to personal money management, wealth, and digital financial portfolio management.

Shanmuganathan (2020) believes that adopting the robo-advisor, in its general sense, constitutes a digital solution to simplify financial and investment operations by employing technology that would provide less expensive and more effective financial and advisory services.

As for Bhatia et a. (2021), confirmed that integrating artificial intelligence in all its forms into the financial management process guarantees individuals many benefits, including tracking income, determining expenses, classifying bills and financial liabilities, and providing a comprehensive view of individuals' financial health.

Among the benefits individuals can access by using the robo-advisor is the ability to identify spending patterns and adopt individuals' adoption of any risks they may be exposed to, and it also provides a budget allocated for savings strategies.

Through artificial intelligence, the robo-advisor can help individuals know and achieve financial goals, and this is done by using the individual's financial data, spending and consumption patterns, and arriving at a mechanism through which expenses are reduced and savings are increased (Digmayer, 2022; Hakala, 2019). Among the benefits of robo-advisor is the ability to provide many recommendations related to investment opportunities available to the individual, and it provides a clear mechanism for managing debts, insurances, and the ability to bear risks.

However, many previous studies presented some aspects of robo-advisors that might be of benefit in enhancing personal financial management as in the following:

2.2.1. Automation:

One of the basic features of robo-advisors is a digital platform whose function is to provide automated financial advice and manage financial portfolios. Automation contributes to simplifying investment options for individuals based on algorithms and computer matrices capable of implementing balanced investment strategies. Through automation, one achieves efficient and consistent investment and money management (Ruslan et al, 2022).

2.2.2. Accessibility:

Quintero and Quintero (2023) argued that the idea of accessibility comes from the ability of robo-advisors to make investment and financial planning available to everyone, whereas in the past, seeking financial advice had to be from accredited bodies and usually involved a large financial cost. Through robo-advisor, financial advice has become available and relatively low-cost, and individuals of different ages, levels, and experience can deal with robo-advisor due to its easy-to-use interface and simple options.

2.2.3. Personalization:

Beck (2021) argued that although robo-advisor is a robo-advisor, it is able to provide a good level of customization in order to meet individual needs based on their requests and preferences based on algorithms. The robo-advisor collects data about the individual and the desired financial goals, and studies their risks, time horizon, investment preferences and goals to be achieved.

2.2.4. Data-driven insights:

The robo-advisor takes advantage of using current data and information in as an approach to provide data-based strategies for the purposes of investment. This is launched – as according to D'Hondt et al. (2020) - by making an analysis of large amounts of data and classify them based on financial patterns and check if they have investment orientation. It can be a tool for individuals to predict the market and be aware of possible fluctuation.

2.2.5. Real-time monitoring and alerts:

One of the major aspects of the robo-advisor is the frequency of its notifications of any alter to their speculation portfolios. The robo-advisor screens the execution of the venture and the advertisement in terms of any changes or deviations and informs individuals urgently in order to require any pressing activities or choices.

2.2.6. Goal-based planning:

Goal-based planning supports individuals reach goals which robo-advisors was used for. This helps to understand financial goals and determine investment directions in order to achieve them. These trends include planning for retirement, financing children's future education, and purchasing property based on a specific schedule (Riley, 2019).

2.3. Personal Financial Management (PFM):

According to Bitrián et al. (2021), personal financial management (PFM) refers to the process of managing an individual's financial resources in an effective manner in order to reach informed decisions capable of achieving the individual's future financial goals. Yogasnumurti et al. (2021) argued that PFM is built on many activities, tools and strategies that track individuals' income, expenses, and savings and guide their decisions towards financial stability and security. Waliszewski and Warchlewska (2020) Provide the core services that PFM, including preparing budgets, savings, debt management, investment planning, risk and insurance management, retirement planning, and dealing with tax matters.

PFM helps individuals control their financial matters more effectively. It also works to facilitate the achievement of financial and investment goals and reduce financial pressures on individuals by directing them towards what is in their best interest in the short and long term (Putri and Tasman, 2019).

2.4. Hypotheses Development:

Anshari et al. (2022) aimed to investigate the capabilities of the robo-advisor in PFM by identifying the variables and opportunities it presents to individuals in order to manage their money. The study analyzed the robo-advisor in terms of the financial services provided and the nature of individual interaction with them. The study reached the conclusion that the robo-advisor helps individuals manage their money by providing **future insights** in this field. In addition to **personalized, comprehensive and dynamic financial advisory** services for users.

Ruslan et al (2022) aimed at examining AI in fintech influence on decision making process of youth in the field of investments using robo-advisor instead of micro-investing. Researcher employed quantitative methodology using a survey that was self-administered by a sample of young investors. The controllers of study included variables of (perceived usefulness, ease of use, trust, perceived risk, and social influence). Results of study indicated that perceived usefulness was influential on youths' orientation towards using robo-advisor platforms. In addition to that, it appeared that youths were impacted by the social influence of using robo-advisor which indicated that applicability of Behavioral Finance Theory.

Belanche et al (2019) aimed to explore the factors that influence individuals' adoption of robo-advisor as an automated financial advisor. The researchers collected data (questionnaire) on a sample of customers who had knowledge of using robo-advisor in order to study the level of perceived usefulness, automation of processes, real-time information, ease of use, and financial knowledge. The study reached the conclusion that there was an impact of **perceived usefulness and automation of processes** on individuals' adoption of the robo-advisor, and they were affected by the factor of **trust and goal-based planning**.

Oehler et al., (2022) aimed to explain the characteristics of individual investors and their decisions using robo-advisor and to identify the mechanism of influence of

various factors such as risk tolerance on the adoption of robo-advisory services. The researchers collected data through a questionnaire for a number of investors using robo-advisor. The study reached the conclusion that **supporting risk control, automation, and personalization** had the greatest impact on improving the quality of decisions made by individuals regarding investments. The study confirmed that financial knowledge is very important in using robo-advisor.

3. Literary Gap and Underpinning Theory:

In the current study, the literature gap stems from the lack of in-depth studies on how robo-advisor affects individuals' financial management in terms of benefits, advantages, and effectiveness. In addition, there was a lack in previous empirical studies that examined the usability of robo-advisor in improving personal financial management (PFM); this has motivated the researcher to carry out this current research.

It is worth mentioning here that the underpinning theory of current research study is "Behavioral Finance Theory" (BFT). This theory is based on the idea that individuals usually make their financial decisions based on their cognitive and psychological tendencies (Sattar et al., 2020). With regard to the current study, the entry of theory into the goal of the study comes through examining the role of the robo-advisor, relying on algorithms and matrices, in alleviating the bias of individuals' psychological and cognitive tendencies when making financial decisions and reducing emotional decisions. This is shaped by providing advice, consultancy, enlightened ideas, and avoiding excessive confidence and fear of loss. BFT was the results of many prominent researchers in the field of behavioral finance including Daniel Kahneman, Amos Tversky, Richard Thaler, Robert Shiller and Daniel Kahneman (Baddeley, 2019)

3.1. Model and Hypotheses:

According to aim, question and objectives of study. Researcher was able to build a model that forms the relationships between variables and from which study hypotheses were extracted:

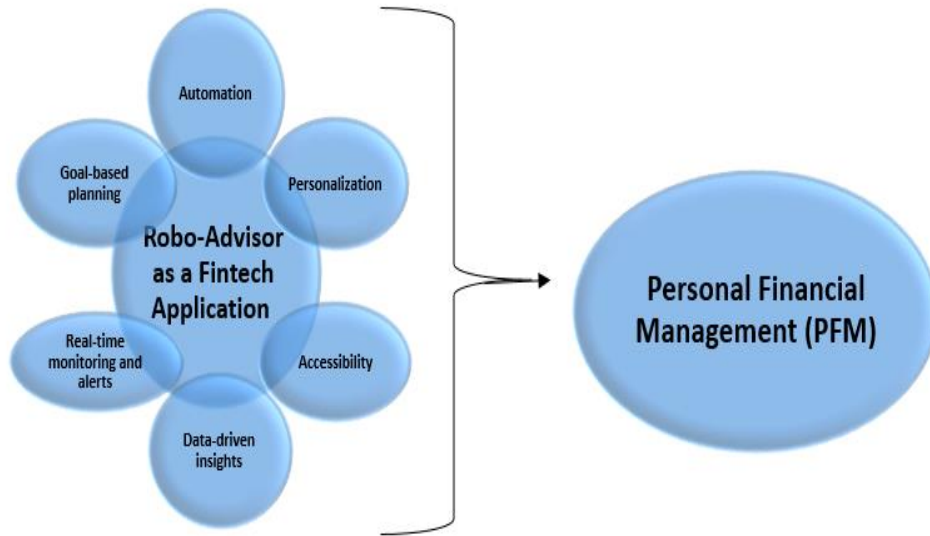


Figure 1. Study Model (Ruslan et al., 2022; Quintero and Quintero, 2023; Riley and Schild, 2019)

Based on model above, following set of hypotheses was extracted:

Main Hypothesis:

H: Robo-advisor has a statistical impact on personal financial management

Sub-Hypotheses:

H1: Automation has a statistical impact on personal financial management

H2: Accessibility has a statistical impact on personal financial management

H3: Personalization has a statistical impact on personal financial management

H4: Data-driven insights has a statistical impact on personal financial management

H5: Real-time monitoring and alerts has a statistical impact on personal financial management

H6: Goal-based planning has a statistical impact on personal financial management

4. Methods and Materials:

4.1. Methodological Approach:

Reaching the main aim and answering study questions was done depending on quantitative approach. This approach was seen to be more beneficial as it can adopt a larger study sample and gain more insights that can support the hypotheses and be generalized in the future.

4.2. Tool of Study:

A questionnaire was developed in order to form a survey tool for the study and collect primary data. The questionnaire was built by the researcher and through the help of previous literature. It consisted of two main sections. The first took into perspective demographics of study sample. While the other section consisted of statements related to study sub-variables (controllers) that included (Automation, Accessibility, Personalization, Data-driven insights, Real-time monitoring and alerts and Goal-based planning). The questionnaire was built on Likert 5point scale and was self-administered by study sample. Following table presented distribution of questionnaire statements on study controllers:

Table 1. Statements Distribution

Variable	# of Statements
Robo-Advisor as a Fintech Application	
Automation	6
Accessibility	6
Personalization	5
Data-driven insights	5

Real-time monitoring and alerts	5
Goal-based planning	5
Personal Financial Management (PFM)	7

4.3. Population and Sampling Technique:

Population of study consisted of citizens (individuals) who were above 25 years and had a stable income. A convenient sample of (600) individuals was chosen to represent the population. The link to the questionnaire was sent randomly to platforms and social media accounts that marketed for robo-advisors and other AI financial tools in order to individuals to have access to the questionnaire. The questionnaire remained online for four consecutive weeks, and after application process it was found that response rate was 68.8% indicated that the percentage responded to the questionnaire was statistically accepted.

4.4. Statistical Processing:

Statistical package for social sciences SPSS was chosen to be the main tool to mitigate and tackle primary data. Testing reliability and consistency of study tool was done using Cronbach's Alpha, Results indicated that tool was reliable and consistent as Alpha was higher than 0.70 as table below. Multiple regression analysis was used, which is one of the statistical tests that seeks to estimate the linear relationship between variables and the extent of the influence of each variable on the other (Iwasaki, 2020). In the current study, multiple regression analysis was used in order to determine the relationship between the variables and explain it. In other words, multiple regression was used in order to understand the mechanism of intersection of the relationship between the variables and to demonstrate the effect of the independent variable and its sub-dimensions on the dependent variable. In addition, multiple regression analysis was relied upon in order to estimate the effect of each sub-variables of the independent variable on the dependent variable. Multiple regression analysis would also identify the factors that affect the relationship

between variables and estimate these factors based on the existing data (AL-Khaiat et al., 2022; Roberts and Roberts, 2020).

Table 2.Alpha

Variable	α
Automation	0.844
Accessibility	0.883
Personalization	0.870
Data-driven insights	0.871
Real-time monitoring and alerts	0.888
Goal-based planning	0.887
Personal Financial Management (PFM)	0.915

5. Results and Discussion:

5.1. Demographic Results:

Table below presented demographic results of participants. It was seen that majority of respondents were males forming 55.9% of study who held MA degree forming 54% of the study. In addition to that, it was reached that majority of respondents received a stable income with the majority's income being \$1001-\$1500 forming 39.5% of total sample.

Table 3. Demographics:

	f	%
Gender		
Male	231	55.9
Female	182	44.1
Educational Level		
BA	174	42.1
MA	223	54.0
PhD	16	3.9
Income		
Less than \$1000	130	31.5
\$1001-\$1500	163	39.5

\$1501-\$2000	94	22.8
\$2001+	26	6.3
Total	413	100.0

5.2. Descriptive Statistics of Questionnaire:

Mean (μ) and standard deviation (σ) of questionnaire statements were calculated. It was found that all variables were positively received by respondents as they all scored higher than mean of scale 3.00. The highest mean was scored by (PFM) 3.921/5.00 compared to the lowest mean 3.836/5.00 scored by (Automation) but still positive as it was higher than mean of scale.

Table 4. Descriptive Statistics :

Statement	μ	σ
Robo-advisor is able to mimic different aspects of financial management	3.789	.994
Options of robo-advisor makes financial management easier on me	3.702	.966
I can reach my financial data and create investment portfolios through robo-advisor	3.889	.877
I can reach personalized recommendations if I felt I needed to.	3.981	.927
Robo advisor gives me more efficient and accurate financial management	3.719	.944
Robo-advisor reduces need for manual calculations and analysis.	3.935	.793
Automation	3.836	.685
Robo-Advisors presents more accessible PFM options	4.010	.906
Traditional financial advisory services are expensive	3.918	.877
Robo-advisor doesn't require a significant investment of time and resources.	3.959	.831

Robo-Advisors is affordable regardless of income and educational level	3.654	.952
Robo-advisor me opportunities to access professional financial advice	4.051	.779
Ever since I've used robo-advisor I am more financially aware	3.913	.832
Accessibility	3.917	.683
Robo-Advisors presents financial solutions based on my financial goals	3.973	.890
It highlights for me the risk tolerance, and other relevant factors.	4.097	.848
Robo-advisor provides recommendations and investment strategies.	3.806	.887
The fact that robo-advisor is personalized enhances my financial awareness	3.889	.832
It has the ability to align financial management practices with my needs and preferences.	3.794	.838
Personalization	3.912	.697
Data analytics in Robo-Advisors provide valuable insights into my financial situation.	3.743	.907
Now I can be aware of my financial transactions, spending patterns, and investment performance	3.952	.877
Robo-Advisors offer me a complete view of my finances.	4.036	.854
Through robo-advisor my decisions are more informed	3.855	.891
It helped me identify areas for improvement, and set realistic financial goals.	3.743	.974
Data-driven insights	3.866	.732
Robo-Advisors enable me to monitor their financial activities in real-time	3.709	1.028

It an option to receive alerts and notifications about important events.	3.893	.811
It has the ability to track expenses and receive reminders for bill payments	3.867	.861
I am happy with the fact that I get a timely information that helps me up-to-date	4.010	1.017
I can always make proactive financial decisions through robo-advisor	3.978	.882
Real-time monitoring and alerts	3.892	.768
Robo-Advisors ease goal-based financial planning	4.061	.853
It allows me to set specific financial goal and track its progress.	3.896	.901
Now I can monitor my saving for retirement, planning to buy a house, or paying off debt	3.801	.963
Robo-Advisors provide strategies and recommendations to help me achieve my goals.	3.741	1.030
My PFM is enhanced with a clear roadmap and actionable steps.	3.918	.817
Goal-based planning	3.883	.760
Automated expense tracking is the first step towards a better PFM	3.877	.871
Managing finances requires intelligent budgeting and planning	4.019	1.024
PFM should be based on personalized financial recommendations	3.981	.845
A part of PFM is to have intelligent investment management advisory	4.065	.826
Quick and real-time access to personal data can help in making sensitive decisions	3.906	.878
Wealth and financial management can't be done today without artificial intelligence	3.816	.937
AI is important when it comes to intelligent budgeting	3.785	.970
Personal Financial Management (PFM)	3.921	.741

5.3. Multicollinearity Test

VIF and Tolerance were calculated for the independent variables to see whether there was multicollinearity between them. Table (5) showed that VIF values were less than 10 and Tolerance values were more than 0.10, suggesting that multicollinearity does not exist (Gujarati & Porter, 2009).

Table 5. Multicollinearity

variable	Tolerance	VIF
Automation	.339	2.947
Accessibility	.190	5.255
Personalization	.219	4.573
Data-driven insights	.163	6.128
Real-time monitoring and alerts	.159	6.295
Goal-based planning	.148	6.762

5.4. Hypotheses Testing:

5.4.1. Main Hypothesis:

Multiple regression was used in order to test the main hypothesis “**Robo-advisor has a statistical impact on personal financial management**”. It was clear that the independent variables have a highly substantial and positive correlation with the dependent variable ($r = 0.967$). The independent factors accounted for an additional **93.5%** of the variation in the dependent variable. Statistical analysis also demonstrates that the F value was statistically significant at the 0.05 level. This shows that Robo-advisor has a statistical impact on personal financial management

Table 6. Main Hypothesis Testing

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R	R Square	F value	Sig.
	B	Std. Error	Beta						
1 (Constant)	.218	.058		3.743	.000	.967	.935	971.399	.000

Automation	-.009	.024	-.008	-.385	.700				
Accessibility	-.051	.031	-.047	-1.615	.107				
Personalization	-.046	.029	-.043	-1.594	.112				
Data-driven insights	.194	.032	.191	6.107	.000				
Real-time monitoring and alerts	.405	.031	.420	13.211	.000				
Goal-based planning	.461	.032	.474	14.380	.000				

Table 6 above included multiple regression of sub-hypotheses. Results indicated that variables of (automation, accessibility and personalization) weren't significant as according to their Beta. On the other hand, it appeared the (data-driven insights, real-time monitoring and alerts, and goal-based planning) were significant. This has led to reaching the following indications:

- Automation has no statistical impact on personal financial management
- Accessibility has no statistical impact on personal financial management
- Personalization has no statistical impact on personal financial management

On the other hand, multiple regression indicated that:

- Data-driven insights has a statistical impact on personal financial management
- Real-time monitoring and alerts has a statistical impact on personal financial management
- Goal-based planning has a statistical impact on personal financial management.

The regression equation is:

$$\text{Personal financial management} = 0.218 - 0.099(\text{Automation}) - 0.051(\text{Accessibility}) - 0.046(\text{Personalization}) + 0.194(\text{Data-driven insights}) + 0.405(\text{Real-time monitoring and alerts}) + 0.461(\text{Goal-based planning})$$

5.5. Discussion:

Current research was carried out in order to highlight the positive impact of robo-advisor in terms of (Automation, Accessibility, Personalization, Data-driven insights, Real-time monitoring and alerts and Goal-based planning) in enhancing personal financial management PFM among Jordanian citizens who use this approach. A convenient sample of (413) individuals responded to the online questionnaire and SPSS was used to analyze the gathered primary data. Results of study accepted the main hypothesis that argued "Robo-advisor has a statistical impact on personal financial management". In other words, results of study supported the fact that robo-advisor has the ability to support individuals in managing and enhancing their financial affairs by presenting different options and aspects that helps them make the right decisions.

In terms of controllers of study, it was found that the highest influence of robo-advisors was registered by goal-based planning which scored the highest $B=0.461$ and the strongest correlation to the dependent variable (PFM) making this variable as the most influential of all. Results assured that robo-advisors have the ability to enhance better PFM through presenting clear goal setting that is based on real data entered to the programs. In addition to that, it can customize possible investment strategies based on "what if" scenarios that enhances the portfolio management. This was agreed on by Anshari et al. (2022) and Ruslan et al (2022) who confirmed that in addition to the previous benefits, goal-based planning can track and visualize progress which makes easier for individuals to guide their financial decision making.

Real-time monitoring and data-driven insights came in the second rank of influence and registered a $B= 0.405$ and 0.194 respectively. The idea of data-driven insights helps PFM through presenting guidance and suggestions that are driven from the data already there; the entered data help in supporting positive guidance in

a real-time monitoring that is dedicated for the benefit of an individual. This indicated that robo-advisors presented orientations and results that are sourced from the entered data, it has the ability to personalize recommendations in a real-time situation in order to reach accurate financial management. Such results agreed with Oehler et al., (2022) arguing that robo-advisors are suitable for PFM as they drive data according to individuals' real information in real-time and based on what was entered.

Accessibility came in the third rank with $B = -.051$ indicating that robo-advisors make financial data, information, insights and guidance more accessible through the enhanced user experience that it presents. In addition to that, the design, mobile applicability, and language customization makes easier and more accessible to individuals so they can be aware of their financial data all the time. In other words, robo-advisors are user friendly and can be used by individuals of different languages, backgrounds and educational levels making them suitable for all users.

In the fourth rank appeared the variable of personalization scoring $B = -.046$ and appearing as an influential factor that enhances PFM. Personalization and customization is considered to be of great importance as it supports all kinds of decisions for individuals including expenses, savings, investments and many other financial strategies that they might need. These insights appear in a form of direct guidance to individuals to make the right financial decisions that are based on their own data along with the details and goals that are set priory.

In the fifth rank, study found out that robo-advisors have the ability to enhance PFM through eliminating personal and emotional biases making individuals more objective in their decision-making. This takes place through automation which also appeared to be influential with a $B = -.009$. In addition to that, it has the ability to rebalance portfolio efficiently and support individuals' ability to deal with taxes. This

was agreed on by Belanche et al (2019) who argued that automation enhance risk management predictions and be influential in terms of cost.

6. Conclusion and Implications:

Built on automation, robo-advisors provide access, personalization, data-driven insights, real-time monitoring and alerts, and goal-based planning for individuals to manage their wealth. These features combine to provide users with a convenient, cost-effective and tailored investment experience. By leveraging technology and algorithms, robo-advisors provide efficiency, accessibility, and personalized investment strategies to a wide range of investors.

Current study results with both theoretical and practical implications. From a theoretical perspective, the study presented a literary account on the relationship between robo-advisors and financial management from an individual perspective. Normally, employing AI-based financial solutions is adopted by organizations or entities that seek a professional financial management. The current study looked at the concept of robo-advisor from the lens of individuals as an approach for them to run their financial affairs effectively and efficiently.

From a practical perspective, current study might be seen as an approach for individuals to understand the concept of robo-advisor and how to benefit from such technologies in their life. In addition to that, it highlighted the aspects from which an individuals can gain the best use of robo-advisors.

6.1. Recommendations:

From the study's results, discussion and conclusion, researcher recommended the following:

- Organizations supporting and adopting fintech software such as robo-advisor should commit to providing advice automation techniques.

- Robo-advisor systems and services should be presented in a more accessible approach in order to increase accessibility for individuals.
- More personalization should be put into perspective in order to set financial goals, improve investment strategies, and simplify the financial planning process for individuals.

Launching from recommendations of study, it is suggested to:

- Conduct a study that examines the total limitations and potential obstacles associated with using the robo-advisor to manage personal funds.
- Conduct a study regarding the need for human supervision of the robo-advisor in terms of bias in the algorithmic decision-making process.

References:

- AL-Khaiat, S. S. J., Noori, M. Z., & Cengiz, M. A. (2022). Application of the Regression Analysis in Python, SPSS and Microsoft Excel Programs.
- Anshari, M., Almunawar, M. N., & Masri, M. (2022). Digital twin: Financial technology's next frontier of robo-advisor. *Journal of risk and financial management*, 15(4), 163.
- Baddeley, M. (2019). The unfolding landscape of behavioral economics: from the past to the future. *Journal of Behavioral Economics for Policy*, 3(1), 5-11.
- Beck, A. D. (2021). The role of artificial intelligence in robo-advisory. *Robo-Advisory: Investing in the Digital Age*, 227-243.
- Belanche, D., Casaló, L. V., & Flavián, C. (2019). Artificial Intelligence in FinTech: understanding robo-advisors adoption among customers. *Industrial Management & Data Systems*, 119(7), 1411-1430.
- Bhatia, A., Chandani, A., Atiq, R., Mehta, M., & Divekar, R. (2021). Artificial intelligence in financial services: a qualitative research to discover robo-advisory services. *Qualitative Research in Financial Markets*, 13(5), 632-654.
- Bitrián, P., Buil, I., & Catalán, S. (2021). Making finance fun: the gamification of personal financial management apps. *International journal of bank marketing*, 39(7), 1310-1332.
- D'Hondt, C., De Winne, R., Ghysels, E., & Raymond, S. (2020). Artificial Intelligence Alter Egos: Who might benefit from robo-investing?. *Journal of Empirical Finance*, 59, 278-299.
- Digmayer, C. (2022). Automated Economic Welfare for Everyone? Examining Barriers to Adopting Robo-Advisors from the Perspective of Explainable Artificial Intelligence. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 02601079221130183.

- Go, E. J., Moon, J., & Kim, J. (2020). Analysis of the current and future of the artificial intelligence in financial industry with big data techniques. *Global Business & Finance Review (GBFR)*, 25(1), 102-117.
- Goodell, J. W., Kumar, S., Lim, W. M., & Pattnaik, D. (2021). Artificial intelligence and machine learning in finance: Identifying foundations, themes, and research clusters from bibliometric analysis. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 32, 100577.
- Gujarati, D.N. & Porter, D.C. (2009). Basic Econometrics. 5th Edition, McGraw Hill Inc., New York.
- Hakala, K. (2019). Robo-advisors as a form of artificial intelligence in private customers' investment advisory services.
- Iwasaki, M. (2020). Multiple regression analysis from data science perspective. *Advanced Studies in Behaviormetrics and Data Science: Essays in Honor of Akinori Okada*, 131-140
- Lin, T. C. (2019). Artificial intelligence, finance, and the law. *Fordham L. Rev.*, 88, 531.
- Liu, J., Chang, H., Forrest, J. Y. L., & Yang, B. (2020). Influence of artificial intelligence on technological innovation: Evidence from the panel data of china's manufacturing sectors. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120142.
- Mhlanga, D. (2020). Industry 4.0 in finance: the impact of artificial intelligence (ai) on digital financial inclusion. *International Journal of Financial Studies*, 8(3), 45.
- Oehler, A., Horn, M., & Wendt, S. (2022). Investor characteristics and their impact on the decision to use a robo-advisor. *Journal of Financial Services Research*, 62(1-2), 91-125.
- Pallathadka, H., Ramirez-Asis, E. H., Loli-Poma, T. P., Kaliyaperumal, K., Ventayen, R. J. M., & Naved, M. (2023). Applications of artificial intelligence in business management, e-commerce and finance. *Materials Today: Proceedings*, 80, 2610-2613.
- Putri, I. R., & Tasman, A. (2019). Pengaruh Financial Literacy dan Income terhadap Personal Financial Management Behavior pada Generasi Millennial Kota Padang. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 1(1), 151-160.
- Quintero, R. V. B., & Quintero, F. B. (2023). Fintech and Consumer Expectations: A Global Perspective. *IEEE Technology and Engineering Management Society Body of Knowledge (TEMSBOK)*, 21.
- Riley, E., & Schild, M. (2019). Living or dying in the mashup of American financial services: literate does not mean competent. *Aligning Business Strategies and Analytics: Bridging Between Theory and Practice*, 25-49.
- Roberts, A., & Roberts Jr, J. M. (2020). *Multiple regression: A practical introduction*. SAGE Publications, Incorporated.
- Ruslan, R. A. H. M., Ibrahim, M. A., & Abd Hamid, N. H. (2022). Application of artificial intelligence in FinTech: the decision of youth investors to use robo-advisor platform as micro-investing alternative. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(252), 38-54.

- Sattar, M. A., Toseef, M., & Sattar, M. F. (2020). Behavioral finance biases in investment decision making. *International Journal of Accounting, Finance and Risk Management*, 5(2), 69.
- Shanmuganathan, M. (2020). Behavioural finance in an era of artificial intelligence: Longitudinal case study of robo-advisors in investment decisions. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 27, 100297.
- Stone, M., Aravopoulou, E., Ekinci, Y., Evans, G., Hobbs, M., Labib, A., ... & Machtynger, L. (2020). Artificial intelligence (AI) in strategic marketing decision-making: a research agenda. *The Bottom Line*, 33(2), 183-200.
- Waliszewski, K., & Warchlewska, A. (2020). Socio-demographic factors determining expectation experienced while using modern technologies in personal financial management (PFM and robo-advice): a Polish case.
- Wolff, J., Pauling, J., Keck, A., & Baumbach, J. (2020). The economic impact of artificial intelligence in health care: systematic review. *Journal of medical Internet research*, 22(2), e16866.
- Yogasnumurti, R. R., Sadalia, I., & Irawati, N. (2021). The effect of financial, attitude, and financial knowledge on the personal finance management of college collage students. In *Proceedings of the 2nd Economics and Business International Conference-EBIC* (pp. 649-657).

أثر الاستشراف الإستراتيجي في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة الرشيقة في البنوك التجارية الأردنية

روان سميح منصور*

تاريخ قبول البحث: 2024/4/2م

تاريخ وصول البحث: 2024/1/2م

الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن أثر الاستشراف الإستراتيجي في المنظمات الذكية بوجود القيادة الرشيقة كمتغير معدل في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل بيانات الدراسة من خلال استبانة اشتملت على متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها ممثلة بالمتغير المستقل بأبعاده (الاختيار الإستراتيجي، الرصد البيئي، بناء السيناريوهات، قدرات التكامل)، والمتغير التابع بأبعاده (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد)، والمتغير المعدل (القيادة الرشيقة). واشتملت عينة الدراسة على (320) من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية.

أظهرت النتائج أهمية الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة في تعزيز أداء المؤسسات، خاصة في سياق البنوك التجارية الأردنية. توضح النتائج أن الاستشراف الإستراتيجي يؤدي دوراً مهماً في تعزيز فهم البيئة، وبلوغ الأهداف، ومناقلة الموارد في المؤسسات الذكية. وتشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للغاية للأبعاد الأربعة للاستشراف الإستراتيجي على هذه الجوانب. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد النتائج على العلاقة الإيجابية والمعنوية بين الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة، حيث يعزز الاستشراف الإستراتيجي دخول القيادة الرشيقة في المؤسسات. هذه النتائج متماشية مع الأبحاث السابقة التي توضح أهمية تكامل القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف والتنافسية. وتبرز النتائج أيضاً أهمية الاستمرار في البحث في هذا المجال وتوسيع فهمنا لعلاقة القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي وتأثيرهما على أداء المؤسسات، وذلك من خلال توجهات مستقبلية للأبحاث كما ورد في الدراسات السابقة.

وتوصي الباحثة بضرورة تعزيز التكامل بين القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، من خلال تعزيز دعم القيادة لعمليات الاستشراف وتعزيزها داخل المؤسسة. وكذلك ضرورة تطوير القدرات الإستراتيجية للموظفين وتوفير التدريب المستمر لهم لتحسين قدرتهم على فهم البيئة واتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال دعم ثقافة الابتكار والتطوير داخل المؤسسة لتعزيز القدرة على بناء السيناريوهات والتكيف مع التغيرات البيئية.

الكلمات المفتاحية: الاستشراف الإستراتيجي، المنظمات الذكية، القيادة الرشيقة، البنوك الأردنية التجارية.

* باحثة.

The Impact of Strategic Foresight on Smart Organization: The Moderating Role of Agile Leadership at Jordanian Commercial Banks

Abstract

The current study aimed to investigate the impact of strategic foresight on smart organizations in the presence of agile leadership as a moderating variable in Jordanian commercial banks. The researcher employed the descriptive-analytical method to collect and analyze data through a questionnaire encompassing various dimensions of the study represented by the independent variable with its dimensions (strategic choice, environmental scanning, scenario building, integration capabilities), the dependent variable with its dimensions (goal attainment, environmental understanding, resource mobilization), and the moderating variable (agile leadership). The study sample included 320 employees in middle and senior management positions in Jordanian commercial banks, selected through stratified random sampling.

The results underscored the significance of strategic foresight and agile leadership in enhancing organizational performance, particularly in the context of Jordanian commercial banks. The findings indicate that strategic foresight plays a crucial role in enhancing environmental understanding, goal attainment, and resource mobilization in smart organizations. Additionally, the results also point to a highly significant positive impact of the four dimensions of strategic foresight on these aspects. Furthermore, the results confirm a positive and significant relationship between strategic foresight and agile leadership, where strategic foresight enhances the presence of agile leadership in organizations. These findings are consistent with previous research highlighting the importance of integrating agile leadership and strategic foresight in improving organizational performance and enhancing adaptability and competitiveness. Moreover, the results highlight the importance of continuing research in this field and expanding our understanding of the relationship between agile leadership, strategic foresight, and their impact on organizational performance through future research directions as mentioned in previous studies.

The researcher recommends the necessity of enhancing integration between agile leadership and strategic foresight in Jordanian commercial banks by fostering leadership support for foresight processes and enhancing them within the organization. Additionally, there is a need to develop employees' strategic capabilities and provide continuous training to improve their ability to understand the environment and make strategic decisions by supporting a culture of innovation and development within the organization to enhance the ability to scenario building and adapt to environmental changes.

Keywords: strategic foresight, smart organizations, agile leadership, Jordanian commercial banks

مقدمة:

نتيجة للتحويلات السريعة التي شهدتها بيئة الأعمال، ظهرت تأثيرات إيجابية وسلبية على المنظمات، وذلك بناءً على قدرتها على التكيف والاستجابة، حيث نشأت العديد من المواضيع ذات الصلة بإدارة المنظمات، ومن بينها يبرز مفهوم المنظمات الذكية. وهذا المفهوم، الذي يعد مفهوماً معاصراً، أكد على أهمية عمليات البحث والتطوير داخل المنظمات، وتدرج من داخل هياكلها ليشمل تطور المنظمة برمتها (الطائي وآخرون، 2013).

تم تقديم مفهوم المنظمات الذكية كرد فعل على التحويلات والاضطرابات المتزايدة في البيئة، وتشمل المنظمة الذكية عمليات مستمرة من المسح والتكيف مع البيئة بشكل أكبر من التخطيط والمراجعة السنوية التقليدية. تتضمن هذه العمليات جهود القيم الإستراتيجية في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق مواءمة ناجحة بين المنظمة والبيئة، من خلال تطوير المزايا التنافسية باعتماد مبادئ وخصائص المنظمات الذكية (العبادي، 2012).

ولمواجهة التحديات المتنوعة في بيئة مضطربة، تمثل المنظمة الذكية طاقة ديناميكية تعمل على تنشيط جميع قدراتها وتركيزها على تحقيق رسالتها، مما يعكس خصائصها الذكية في إدارة التحديات. إن المنظمة الذكية، كمفهوم حديث، تطلب تحولاً أساسياً في طريقة إدارة المنظمات، مع التركيز على التعليم والتدريب والتنمية، حيث أظهرت الأبحاث أن قدرات الاستشراف الإستراتيجي تؤثر بشكل كبير على مرونة الموارد البشرية (Rastegari et al., 2020). وأكدت الدراسات أيضاً أن اهتمام إدارة الاستشراف الإستراتيجي يعزز الأداء المنظمي (Termezi, 2020). وتوصي الأبحاث بتكثيف الجهود لتعزيز سلامة وصحة الموظفين (Streit et al., 2021).

على جانب آخر، تشير الأدلة إلى أن مدخل الاستشراف الإستراتيجي يعزز القدرات والسلوكيات القيادية في منظمات الأعمال، حيث أكدت دراسة (Dominiece-Diasa & et al, 2018) على الحاجة إلى المزيد من البحث لفهم آثار تطبيقات الاستشراف الإستراتيجي على قادة المنظمات من أجل ضمان استدامة الأعمال. ويُعتبر الاستشراف الإستراتيجي وسيلة فعالة لفهم البيئة الداخلية والخارجية، مما يساهم في رفع الأداء وتعزيز المستوى الفكري والإداري في المنظمات.

وفي سياق الدراسات الحالية، تبرز الحاجة الملحة إلى فهم أفضل للعلاقة بين الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة والمنظمات الذكية، خاصة في السياق الأردني، وتحديدًا في البنوك التجارية الأردنية. وتقدم هذه الدراسة مساهمته في سد الفجوة البحثية وفهم تأثير الاستشراف الإستراتيجي على المنظمات الذكية، من خلال دور القيادة الرشيقة في البنوك التجارية الأردنية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال متغيراتها الرئيسية، وهي الاستشراف الإستراتيجي، والمنظمات الذكية، والقيادة الرشيدة، خاصة في سياق البنوك التجارية الأردنية. حيث يُسلط الضوء على هذه الأهمية في السياقين التاليين:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها (الاستشراف الإستراتيجي، والمنظمات الذكية والقيادة الرشيدة) في البنوك التجارية الأردنية. وفيما يلي توضيح لذلك:

- **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها، حيث يعتبر مفهوم الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) من المفاهيم المعاصرة التي تستقطب اهتمام الباحثين والدراسين وذلك لما له من أهمية كبيرة في منظمات الأعمال ويساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما يعتبر مفهوم المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) من المفاهيم المتجددة في عالم الأعمال، ويعتبر مفهوم القيادة الرشيدة وتبنيها مهما للمساعدة في تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال فيما يخص الموارد البشرية والتأثير فيها. وتسعى الباحثة من خلال هذه المفاهيم إلى الاطلاع على كل ما هو جديد ويلقى اهتمام الباحثين في هذا المجال وعرضه ضمن هذه الدراسة لكي يكون رافدا للباحثين والمهنيين، وأن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية تعمل على إثراء المعرفة في مجال متغيراتها (الاستشراف الإستراتيجي، والمنظمات الذكية، والقيادة الرشيدة) وبالتالي سد بعض النقص في المكتبة العربية حول هذه المفاهيم.

- **الأهمية العملية:** تأتي أهمية الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في البنوك التجارية الأردنية من النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها وما يمكن أن تسهم به في وضع الحلول للعديد من التحديات الإستراتيجية التي تواجهها، والتوصيات التي سوف يتم تقديمها فيما يتعلق بمفهوم الاستشراف الإستراتيجي، والمنظمات الذكية، والقيادة الرشيدة، حيث ستقوم الدراسة بتقييم أثر الاستشراف الإستراتيجي في المنظمات الذكية والدور المعدل للقيادة الرشيدة في البنوك التجارية الأردنية، لتمكين صانعي القرار من الاستفادة من أهم النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة وبالتالي تحقيق مكانة تنافسية عالية.

مشكلة الدراسة:

تواجه البنوك التجارية الأردنية تحديات بيئية متزايدة نتيجةً للتقلبات المستمرة في بيئة العمل، حيث ينبعث هذا التحدي من التطورات التكنولوجية السريعة، والثورة في مجال الاتصالات، إضافة إلى المنافسة الشديدة والخدمات المتطورة المقدمة باستمرار. حيث تهدف البنوك إلى الحفاظ على استدامتها وحصتها السوقية في هذا السياق الديناميكي، ولذا أصبح من الضروري البحث عن وسائل فعالة للتغلب على هذه التحديات ومعالجة المعوقات بسرعة وفعالية. في هذا السياق، يبرز الوصول إلى المنظمات الذكية كأحد الوسائل الرئيسية التي تساعد في تحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة السريعة لها (Dominiece-Diasa & al، 2018). كما تشير الدراسات إلى أن القيادة الرشيقة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز استجابة المنظمات للتحديات البيئية وتعزيز قدرتها على التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة (Jones & Liao، 2020). وفي حين أن الاستشراف الإستراتيجي يُعد أساسياً لقدرة المنظمات على توجيه مساراتها واتخاذ القرارات المستقبلية بناءً على تحليل شامل للبيئة الخارجية (Bryson، 2018)، ويتجلى تحلي البنوك التجارية الأردنية بخصائص المنظمات الذكية كمسؤولية رئيسية لإداراتها، خاصةً في ظل الحاجة الملحة للمفاهيم المعاصرة لتعزيز المنظمات الذكية. حيث يزيد الاهتمام بالمدخل الإستراتيجي والإدارية في تحليل وتقوية هذه الخصائص. يأتي ذلك في إطار الحاجة إلى إيجاد إطار يحدد المسؤوليات والواجبات والحقوق والإجراءات لدعم خصائص المنظمات الذكية. يتمثل محور هذه الدراسة في فهم أثر الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة في تحقيق وتعزيز هذه الخصائص (مصطفى وجثير، 2020). وتنعكس التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المصرفية في الأردن، وعدم استقرارها، وشدة المنافسة، إلحاق المنظمات في البحث عن وسائل للتكيف مع هذه التغيرات بسرعة وفعالية. لذلك، يأتي الوصول إلى المنظمات الذكية كخطوة أساسية في هذا الاتجاه. كما تبرز أهمية الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة على التكيف وتعزيز الاستجابة للتحديات (العبادي، 2012).

إن مشكلة الدراسة تتمثل في التحديات التي تواجه البنوك التجارية في الأردن نتيجة التقلبات المستمرة في بيئة العمل، والتي تنبعث من التطورات التكنولوجية السريعة والثورة في مجال الاتصالات، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة والخدمات المتطورة. هذه التحديات تهدد استدامة وحصة السوق للبنوك في هذا السياق الديناميكي، مما يستدعي البحث عن وسائل فعالة للتغلب

عليها بسرعة وفعالية. وفي هذا السياق، يبرز الوصول إلى المنظمات الذكية كأحد الحلول الرئيسية التي تعزز من قدرة البنوك على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة السريعة لها. إن تحليل البنوك التجارية الأردنية لخصائص المنظمات الذكية يعتبر أمراً أساسياً لإدارتها، خاصة في ظل الحاجة الملحة لتعزيز المفاهيم المعاصرة لتحسين الأداء والتكيف مع التحديات البيئية. وفي هذا السياق، يزداد الاهتمام بالمدخل الإستراتيجية والإدارية لتحليل وتقوية هذه الخصائص، وذلك لإيجاد إطار يحدد المسؤوليات والواجبات والحقوق والإجراءات اللازمة لدعم تطوير المنظمات الذكية.

ومع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المصرفية في الأردن، تعالج المنظمات البحث عن وسائل فعالة للتكيف مع التحولات بسرعة وفعالية، وهنا يظهر الوصول إلى المنظمات الذكية كخطوة حيوية في هذا الاتجاه. كما تبرز أهمية الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة كمدخل إستراتيجية لتعزيز القدرة على التكيف والاستجابة للتحديات وتحسين الأداء.

تطرح المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة تساؤلات مهمة حول أثر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في المنظمات الذكية، وخاصةً في البنوك التجارية الأردنية، بالإضافة إلى الدور المعدل للقيادة الرشيقة في تأثير هذا الاستشراف.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما أثر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرة التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في البنوك التجارية الأردنية؟
2. ما الدور المعدل للقيادة الرشيقة في تأثير الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة على في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية؟

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أسئلة الدراسة، تم تحديد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في البنوك التجارية الأردنية. يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H₀1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في فهم البيئة في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H₀1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في بلوغ الغايات في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

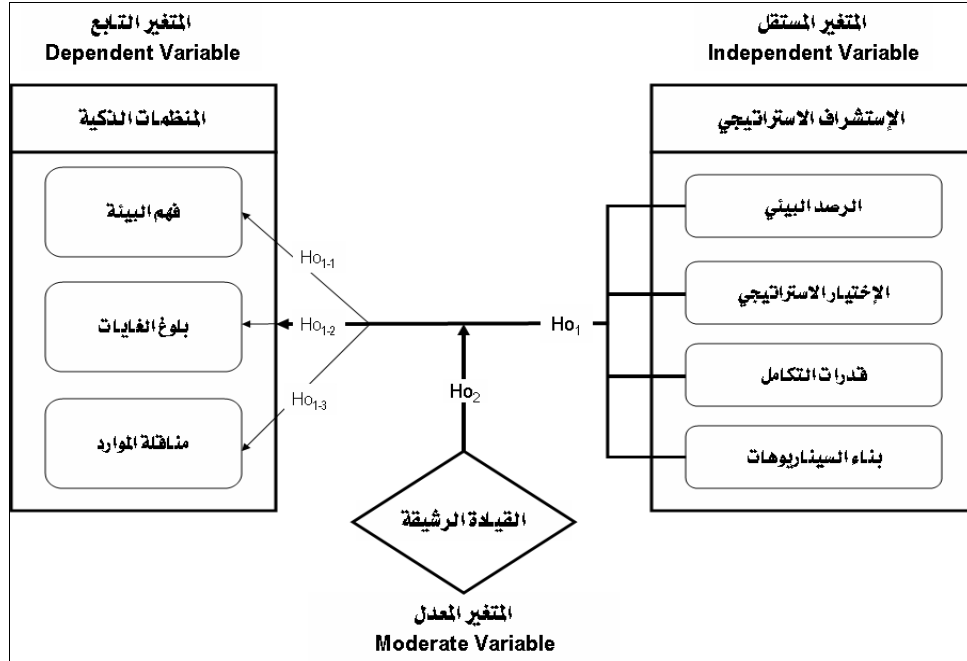
H₀1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في مناقلة الموارد في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة بدخول القيادة الرشيقة متغير معدل في البنوك التجارية الأردنية.

أنموذج الدراسة:

يشير الشكل (1) إلى أنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وأبعاد كل متغير بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها.



الشكل 1 أنموذج الدراسة:

*المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على المراجع التالية:

المتغير المستقل: تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الاستشراف الإستراتيجي) إلى: (Cheah, 2020), (LugoSantiago, 2020), (Alubadi & Taherb, 2020), (2021), (نعمة وعبد الرحيم, 2021) (شلاكه وجودة, 2021, (Miles et al., 2021), (Flaih, 2016), (Chalab & 2022), (حمود والعطوي, 2022, (Hife & Muhameed, 2022), (Almansoori et al., 2022), (2022). المتغير التابع: تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير التابع (المنظمات الذكية) إلى: (Harahsheh, 2021), (الوادي والصبح, 2018, (عبدالله وآخرون, 2018, (Al-kasasbeh, 2016, (Schwaninger, 2009, (Albrecht, 2003). المتغير المعدل: تم الاستناد في تحديد فقرات المتغير المعدل (القيادة الرشيدة) إلى: (Fachrunnisa, 2020), (Shamani & Abbas, 2019), (Joiner, 2017), (Meyer & Meijers, 2020), (Sochova, 2020), (2020), (حسين والزبيدي, 2021, (Maulia & Rahardi, 2022), (2022), (Akkaya et al., 2022), (Yazıcı et al., 2022).

الإطار النظري:

سلسلة الدراسات السابقة تستكشف مجموعة متنوعة من المواضيع ذات الصلة بالبحث الحالي. في دراسة (Asmai et al.، 2022)، تم تطوير نموذج وسيط للاستشراف الإستراتيجي وتحليل تأثيره على القدرات الديناميكية في منظمات الإمارات العربية المتحدة. بينما أظهرت دراسة حمود والعطوي (2022) تأثيرًا إيجابيًا للاستشراف الإستراتيجي على جودة القرارات الإستراتيجية في جامعة الكوفة. وفي دراسة (Flaih and Chalab، 2022)، تم استكشاف تأثير الاستشراف الإستراتيجي على الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في العراق. أما دراسة عبد الباري ويوسف (2022)، فقد ركزت على العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيقة والريادة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران. وفي دراسة نعمة وعبد الرحيم (2021)، تم فحص العلاقة بين قدرات الاستشراف الإستراتيجي والإبداع الأخضر في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية بالعراق. وفي دراسة (Shlakah and Qudah، 2021)، تم تحديد تأثير قدرات الاستشراف الإستراتيجي على السيادة الإستراتيجية في مصرف الرافدين. يتناول الباحثون في هذه الدراسات موضوعات مختلفة، مثل الإدارة الإستراتيجية، والريادة، والابتكار، والقيادة، مما يساهم في تعميق فهمنا للتحديات والفرص في سياق الأعمال والمؤسسات.

دراسة (Shamani and Abbas، 2020) استكشفت تأثير القيادة الرشيقة على تقليل ضغط العمل للقادة الإداريين في كليات جامعة سامراء في العراق، حيث أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للقيادة الرشيقة على تقليل ضغط العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق تقييم دوري لمتطلبات القيادة الرشيقة في المؤسسات التعليمية. وفي دراسة (Al Nuaimi et al.، 2020)، تم تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية على شركات نظم المعلومات الحاسوبية في الأردن. أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي في المنظمة الذكية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق معايير الجودة بفعالية والعمل على تحسين أداء الموظفين بشكل مستمر. بالنسبة لدراسة (Al Wadi and Al Sabah، 2020)، تم تحديد مدى تأثير الإدارة السحابية في تطوير المنظمة الذكية في وزارة الصحة الكويتية، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة السحابية تؤثر إيجابيًا في تطوير المنظمة الذكية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجية تدعم الرفع المستمر لكفاءة مكونات الإدارة السحابية وتحسين مهارات الموظفين. أما في دراسة (Qrmash and Al Najjar، 2020)، فقد تم تحديد دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، حيث أظهرت النتائج أن القيادة

الإستراتيجية تؤثر إيجابياً في تحقيق المنظمة الذكية، وأوصت الدراسة بإشراك الموظفين في عمليات التغيير وتوفير بيئة تنظيمية محفزة.

تناولت دراسة أخرى دور القيادة النسائية الرشيقة في تحقيق فاعلية الفريق من خلال التأثير الوسيط للثقة الشخصية في الشركات التركية والبولندية التي يشغل فيها النساء مناصب إدارية (Akkaya and Bagieńska, 2022). جمعت البيانات من 269 امرأة تشغل مناصب إدارية في هذه الشركات، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل المسار. أظهرت النتائج أن الثقة الشخصية توسط بشكل كلي التأثير بين القيادة النسائية الرشيقة، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث لفهم العلاقة بين قيادة المرأة وفاعلية الفريق في مختلف البلدان.

كما تناولت دراسة أخرى علاقة القيادة الرشيقة بالنجاح الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية في تركيا، حيث شملت العينة 581 موظفاً (Akkaya et al, 2022). أظهرت النتائج أن القيادة الرشيقة تزيد من النجاح الوظيفي وأن الاندماج الوظيفي يوسط العلاقة بينهما. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث لفحص هذه العلاقة في مختلف البلدان والقطاعات. وفي دراسة أخرى، تناولت دور القيادة الرشيقة في إدارة النزاعات بين الأدوار خلال جائحة COVID-19 في باكستان (Aftab et al, 2022). أظهرت النتائج أن القيادة الرشيقة تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة، وأوصت بإجراء المزيد من الأبحاث لفهم تأثير النزاعات بين الأدوار على الرضا الزوجي وتحقيق التوازن بين الأسرة والعمل.

مفهوم الاستشراف الإستراتيجي:

الاستشراف الإستراتيجي يمثل تفاعلاً ضرورياً لإدارة المنظمات في ظل التحولات السريعة والمستمرة في أساليب وتقنيات الإدارة. يهدف الاستشراف الإستراتيجي إلى صياغة تنبؤات مستقبلية بنظرة استراتيجية، مما يمكن المنظمات من التعامل مع التغيرات المحتملة بشكل فعال والاستجابة لها (Marcus, 2009). ويتيح الاستشراف الإستراتيجي للمنظمات اكتشاف التحولات في وقت مبكر وتطوير استجابات استراتيجية تضمن استمراريتها ونجاحها على المدى الطويل (Lustig, 2015).

ومن منظور Van Duijne و Bishop (2018)، يمثل الاستشراف الإستراتيجي تحليلاً للماضي مع إدارة الحاضر ورسم مستقبل مرغوب، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة الأمد. يركز

(2008) Van der Laan على دور الاستشراف الإستراتيجي في قيادة عمليات التخطيط، ويصفه كأسلوب لدراسة المستقبل يزود القادة بالبدائل المستقبلية لاتخاذ القرارات الملائمة. وفقاً لـ Rohrbeck و(2018) Kum، يوفر الاستشراف الإستراتيجي أساساً معرفياً لعمليات التخطيط والإستراتيجيات، مما يسمح بوضع الخطط وتقديم بدائل أولية للنمو، مع توفير إطار زمني طويل المدى لاتخاذ القرارات وتقديم تقييم لنتائج المسارات المستقبلية. وتشير الباحثة إلى أن الاستشراف الإستراتيجي يمثل جهداً منظماً يستند إلى بناء سيناريوهات مستقبلية وتنبؤات في إطار زمني محدد، بهدف التقليل من حالة عدم اليقين حيال المستقبل وتوفير أساس رؤية وتخطيط منظم للمستقبل.

بالنسبة لأبعاد الاستشراف الإستراتيجي، تركز الباحثة على الرصد البيئي، والاختيار الإستراتيجي، وقدرات التكامل. الرصد البيئي يشمل جمع المعلومات حول البيئة الخارجية للمنظمة، ويمثل حلقة وصل أساسية للتعلم التنظيمي واتخاذ القرارات أما الاختيار الإستراتيجي، فيشير إلى عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية واختيار الأفضل بناءً على فهم توقعات الأطراف المعنية، مما يساهم في تحديد الهدف وتحقيقه (Dess et al., 2021). أما قدرات التكامل، فيعبر عن كيفية تنسيق ودمج المعرفة داخل المنظمة، مما يتيح استيعاب الموارد وتطويرها بشكل فعال (شلاكة وجودة، 2021). يعتبر التكامل عنصراً أساسياً لتحقيق التفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية وتحقيق الديناميات اللازمة (نعمة وعبد الرحيم، 2021). وأخيراً، يتم التطرق إلى بناء السيناريوهات كأداة نوعية في التفكير الإستراتيجي، حيث يتعامل مع التحديات المتزايدة وصعوبة التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية. يُعتبر بناء السيناريوهات تقنية مستقبلية تساهم في تطوير استراتيجيات قوية وملائمة للتغيرات المحتملة في المستقبل (Piiranen et al., 2011).

وفي قياس الاستشراف الإستراتيجي، اعتمدت الباحثة على أربعة أبعاد رئيسية، وهي الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، وبناء السيناريوهات (Cheah, 2020؛ LugoSantiago, 2020؛ Alubadi & Taherb, 2021؛ نعمة وعبد الرحيم، 2021؛ شلاكة وجودة، 2021؛ Chalab & Flaih, 2021؛ حمود والعطوي، 2022؛ Hife & Muhameed, 2022؛ Almansoori et al., 2022). تعتبر هذه الأبعاد حاسمة في تعزيز نجاح الاستشراف الإستراتيجي وتحقيق أهدافه، حيث تساهم في توفير المعلومات الضرورية لمتخذي القرارات وتوجيه المنظمة للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والتحديات السريعة.

أما بالنسبة لأبعاد الرصد البيئي، فتمثل حلقة وصل بين جمع المعلومات وتحليلها حول مختلف جوانب البيئة الخارجية، مما يمكن الإدارة من وضع الخطط والإستراتيجيات المستقبلية بشكل أفضل. (Dyer et al.، 2020) يتضمن الرصد البيئي مجموعة من الطرق مثل المعاينة غير المباشرة والمعاينة الظرفية والبحث الرسمي وغير الرسمي (إدريس وآخرون، 2023). وفيما يتعلق ببعد الاختبار الإستراتيجي، فيمثل هذا الأبعد القدرة على فهم توقعات أصحاب المصلحة واختيار الخيارات الإستراتيجية الأفضل داخل حدود المنظمة، مما يؤثر على القرارات والإستراتيجيات المعتمدة. (Dyer et al.، 2020) يمكن لهذا الإطار أن يوفر الفرص لتحقيق أهداف بديلة وتكييف الإستراتيجيات مع التغيرات في البيئة الخارجية.

أما بالنسبة لقدرات التكامل، فهي تعبر عن قدرة المنظمة على دمج المعرفة داخلها وخارجها، مما يشمل الحصول على الموارد الجديدة وتطويرها (شلاكة وجودة، 2021). تعتبر هذه القدرات أساسية لتحقيق التكامل بين المعرفة الداخلية والخارجية.

أما بناء السيناريوهات، فهو يمثل طريقة شاملة للتنبؤ بأحداث مستقبلية متعددة، مما يساعد المنظمات على التفكير بشكل استباقي والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية (إدريس وآخرون، 2023). تعتبر هذه الطريقة فعالة في تحديد حالات عدم اليقين البيئي وتوجيه عمليات التغيير داخل المنظمة.

وتجد الباحثة بأن الاستشراف الإستراتيجي هو عملية أساسية للبنوك التجارية الأردنية، حيث تعتمد على قدرتها على استكشاف المستقبل بمنظور استراتيجي، وهذا يتطلب استخدام أدوات وتقنيات متنوعة مثل الرصد البيئي والاختيار الإستراتيجي وقدرات التكامل وبناء السيناريوهات، لتحقيق الأهداف المحددة وضمان استمرارية النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

مفهوم المنظمات الذكية:

أشارت دراسات عديدة إلى مفهوم المنظمات الذكية، حيث أوضحت Al-kasasbeh and Al-kasasbeh (2016) أنها تتطور باستمرار، وتقدم منتجات وخدمات متفوقة على مستوى عالمي بأسعار تحقق قيادة القيمة. وفقاً لتعريف (Sakarneh and Harahsheh (2020)، تُعرّف المنظمة الذكية بأنها تتعلم وتتكيف مع البيئة العاملة بها، مع التأكيد على قيمة المسح الخارجي للبيئة الخارجية. وتتطلب المنظمة الذكية أيضاً أن تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات وتعزيز عمليات التعلم (Al-kasasbeh and Al-kasasbeh، 2016).

وفقاً لـ رسن (2021)، تتصف المنظمة الذكية بالفعالية في التصرف في الحاضر والقدرة على التعامل بفعالية مع تحديات المستقبل، حيث تهتم بحيويتها ونجاحها وتسعى إلى تحقيق أداء مستدام على المدى البعيد. وتلقي الضوء على الأداء المستدام ورفع مستوى الخدمات المقدمة لذوي المصالح (Sakarneh and Harahsheh)، (2020). من ناحية أخرى، يُعبر الهبارنة والشورة (2022) عن المنظمة الذكية كتلك التي تستخدم استراتيجيات بعيدة المدى لتحقيق مكاسب مستدامة على المدى البعيد، حتى لو تطلب ذلك التضحية بالمكاسب على المدى القريب.

في سياق الأبعاد الرئيسية للمنظمات الذكية، اعتمدت الباحثة على مفاهيم مثل فهم البيئة، بلوغ الغايات، ومناقلة الموارد. يشير فهم البيئة إلى قدرة المنظمة على التعامل مع بيئة معقدة وغامضة، حيث يتضمن ذلك استيعاب حالات عدم التأكد وفهم البيئة الخارجية والداخلية (Wheelen & Hunger، 2018). ويرى (Matheson & Matheson 2001) أن هناك علاقة إيجابية بين مسح البيئة والأرباح. أما بلوغ الغايات يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق سبب وجودها، وهو محور حول زيادة القيمة المضافة وتحقيق الأهداف. وتعتمد المنظمة على وظائف مثل ثقافة توليد القيمة وتوليد البدائل والتعلم المستمر لتحقيق هذا الهدف. أما مناقلة الموارد، فتعبر عن تحركات استراتيجية تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها في مواجهة التحديات البيئية، وتتضمن هذه الوظائف اتخاذ القرار المنظم، والاصطفاف، والتمكين، والتدفق المستمر للمعلومات (Matheson & Matheson، 2001).

وتشر الباحثة إلى أن المنظمة الذكية هي نموذج فقري في نجاح البنوك التجارية الأردنية، حيث تركز على قدرتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية النوعية وتنفيذها بكفاءة لتحقيق أقصى قدر من القيمة والنمو والاستمرارية في السوق. ويعكس فهم البيئة قدرة البنوك على التعرف على التحديات والفرص في بيئتها العملية، مما يساعدها على اتخاذ القرارات الفعالة. وبلوغ الغايات يمثل تحقيق البنوك لسبب وجودها، ويعتمد على تحديد الأهداف والمهام الأساسية التي تدعم رؤيتها وتحقيق تطلعاتها. أما مناقلة الموارد، فتمثل استراتيجيات البنوك في التحرك بذكاء بمواردها لمواجهة التحديات وتحقيق أهدافها في بيئة عملها المتغيرة.

مفهوم القيادة الرشيقة:

يُثير مفهوم القيادة الرشيقة اهتمام الباحثين في الفترة الأخيرة، حيث أشاروا إلى الدور المهم الذي تلعبه القيادة في نجاح المنظمات. وقد أدت هذه الانتباهات إلى تطوير عدة نظريات ونماذج تفسر كيف يمكن للقيادة تحقيق أفضل النتائج للمنظمة (عبد الباري ويوسف، 2022). ترتكز

القيادة الرشيقة في زيادة أداء المنظمة وتسريع عمليات التحقيق من خلال تحسين كفاءة العمليات وتعزيز المرونة الإدارية واستثمار القدرات البشرية بشكل ذكي، إلى جانب تعزيز الثقافة المؤسسية المرنة (عبد الله وآخرون، 2021).

تعرف القيادة الرشيقة بأنها السلوكيات التي تحقق قيمة وتقلل من مستويات الهدر المتعلقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة، أو تجنب خسارة الموارد (Lingunblom)، (2012) وفقاً للفتلاوي (2017)، تتسم القيادة الرشيقة بالتعامل اللطيف والتفاعل مع الأفراد بصبر عالٍ، وتكريس جهود التدريب والتطوير، وتظهر حزمًا في التعامل مع تحديات حل المشكلات.

وتبرز قدرة القيادة الرشيقة على التكيف مع قضايا أو فرص محددة والعمل بشكل فعال في سياق التكيف والتعلم والتطوير (Breakspear)، (2017) ومن هنا، يُعتبر القادة الرشيقون استراتيجيية قيادية قادرة على التكيف مع أنشطة تمكين الموظفين وتعزيز قدرة المنظمات على الازدهار في سيناريوهات العمل غير المتوقعة (Hayward)، (2021).

وفقاً للفتلاوي (2017)، تتمثل مميزات القيادة الرشيقة في تحسين ممارسات الرشاقة داخل المنظمة، وتعزيز ثقافة تحقيق السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات وتحفيز التغذية العكسية. تُبرز القيادة الرشيقة أيضاً إيماناً بأن الموظفين يشكلون رأس المال الرئيسي للمنظمة، مع إقامة علاقات قوية بين القادة والعاملين مبنية على المحبة والاحترام المتبادل، وتحكم فعال في الوقت لتحقيق أقصى استفادة وتقليل الهدر فيه، مما يقود إلى توفير الطاقة وتحسين أداء العمل.

تعتبر القيادة الرشيقة، من وجهة نظر الباحثة، قادرة على تأثير الموظفين وتمكينهم بشكل يسهل تدفق الأعمال وتحقيق حالة من الرضا، بالإضافة إلى مرونة القائد في التكيف وتحفيز العاملين لتحسين مستويات الأداء بهدف تحقيق الأهداف الكلية.

وإجرائياً، تمثل القيادة الرشيقة قدرة القادة في البنوك التجارية الأردنية على التكيف مع الظروف المعقدة واتخاذ القرارات الحكيمة والفعالة بناءً على فهم شامل للحقائق الراهنة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ إجمالي عدد هذه البنوك (12) بنكاً يعمل بها (990) موظف في الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وذلك وفقاً لتقرير جمعية البنوك الصادر عام (2023).

عينة الدراسة:

تم اختيار حجم عينة الدراسة ليكون ممثلاً للمجتمع بحجم يبلغ 320 فرداً، وفقاً لجدول العينات. وتم اعتماد العينة مع مراعاة استخدام حجم المجتمع الكلي، وذلك بهدف تحديد هامش الخطأ المسموح به البالغ 5%، وفقاً لما أورده النجار وآخرون في عام 2020 (النجار وآخرون، 2020، ص109).

وقد تم جمع البيانات إلكترونياً من افراد عينة الدراسة من خلال ارسال رابط اداة الدراسة التي تم تصميمها باستخدام (جوجل نموذج Google Form). والجدول (1) يبين حجم عينة الدراسة التي تم تحديدها بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية.

جدول (1). حجم عينة الدراسة:

الرقم	البنك	الإدارة العليا والوسطى	حجم العينة
1	العربي	141	45
2	الأهلي الأردني	130	41
3	الأردن	85	28
4	القاهرة عمان	99	32
5	الإسكان للتجارة والتمويل	175	55
6	الأردني الكويتي	70	23
7	التجاري الأردني	45	16
8	الاستثماري العربي الأردني	37	13
9	المؤسسة العربية المصرفية	45	16
10	الأردني للاستثمار والتمويل	25	9
11	الاتحاد	83	25
12	المال الأردني	55	17
	المجموع	990	320

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نشرات جمعية البنوك الأردنية والبنك المركزي الأردني 2023.

مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة اعتماداً على المصادر التالية:

- المصادر الثانوية: تمت مراجعة واستخدام المراجع العلمية وبناء الإطار النظري للدراسة عبر استعراض الأدبيات المتاحة سواء في الكتب أو المقالات والدوريات المحكمة، بالإضافة إلى الموارد المتاحة على الإنترنت. تمت مراجعة هذه المصادر بمراعاة متغيرات الدراسة،

وهي الاستشراف الإستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرة التكامل، بناء السيناريوهات)، والمنظمات الذكية كمتغير تابع بأبعادها (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد)، والقيادة الرشيقة كمتغير معدل في البنوك التجارية الأردنية، حيث تم جمع المعلومات من هذه المصادر مباشرة وتوثيقها.

- المصادر الأولية: تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استخدام استبانة تم تطويرها خصيصاً لأغراض التحليل والمعالجة لفهم أثر الاستشراف الإستراتيجي في المنظمات الذكية والدور المعدل للقيادة الرشيقة في البنوك التجارية الأردنية. جُمِعت هذه البيانات مباشرة من المصادر الأولية وتوثيقها.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة في جمع البيانات من الإدارة العليا والوسطى عينة الدراسة، وتألّفت الاستبانة من أربعة أجزاء، وذلك على النحو الآتي:

الجزء الأول: تكون هذا الجزء من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، المستوى العلمي، والعمر، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من الفقرات التي تقيس أبعاد الاستشراف الإستراتيجي (المتغير المستقل).

الجزء الثالث: تكون هذا الجزء من الفقرات التي تقيس أبعاد المنظمات الذكية (المتغير التابع).

الجزء الرابع: تكون هذا الجزء من الفقرات التي تقيس أبعاد القيادة الرشيقة (المتغير المعدل).

صدق اداة الدراسة:

للتأكد من صدق اداة الدراسة، فقد تم ارسالها، فريق من المحكمين من اعضاء هيئات التدريس ويتمتعون بخبرة في الجامعات الأردنية. هذا الإجراء، المعروف بالصدق الظاهري، تم تنفيذه بهدف التحقق من صدق محتوى الفقرات في الاستبانة، سواء من حيث المضمون أو اللغة. تم طلب آرائهم حول كل فقرة في الاستبانة، مع تقييم مدى انسجامها مع أهداف الدراسة ومدى تمثيلها للمتغيرات المستهدفة. بناءً على آراء المحكمين، تمت مراجعة وتعديل بعض الفقرات في الاستبانة، وتم أيضاً استبعاد بعض الفقرات التي لم تكن مناسبة أو غير صحيحة. كما تم إضافة فقرات جديدة تمثل المتغيرات المهمة التي يهدف البحث إلى قياسها.

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة سيقوم الباحث باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS – Statistical Package for Social Sciences وبرمجية Smart PLS كما يلي:

اولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

وذلك لغايات وصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لوحدة المعاينة، والتي تشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لوحدة المعاينة.
- النسب المئوية: لقياس نسب التوزيعات التكرارية للخصائص الديمغرافية والوظيفية لوحدة المعاينة.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات وحدة المعاينة عن فقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت إجابات وحدة المعاينة عن وسطها الحسابي.

مستوى الاهتمام: يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات الحسابية وفق صيغة محددة، وتبعاً لمقياس ليكرت الخماسي لخيارات الإجابة عن كل فقرة من الفقرات، والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل}}{\text{الحد الأدنى للبدل}}$$

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

وبذلك تكون الأهمية كالآتي:

أهمية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1 – أقل من 2.34

أهمية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 – أقل من 3.67

أهمية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 – 5

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

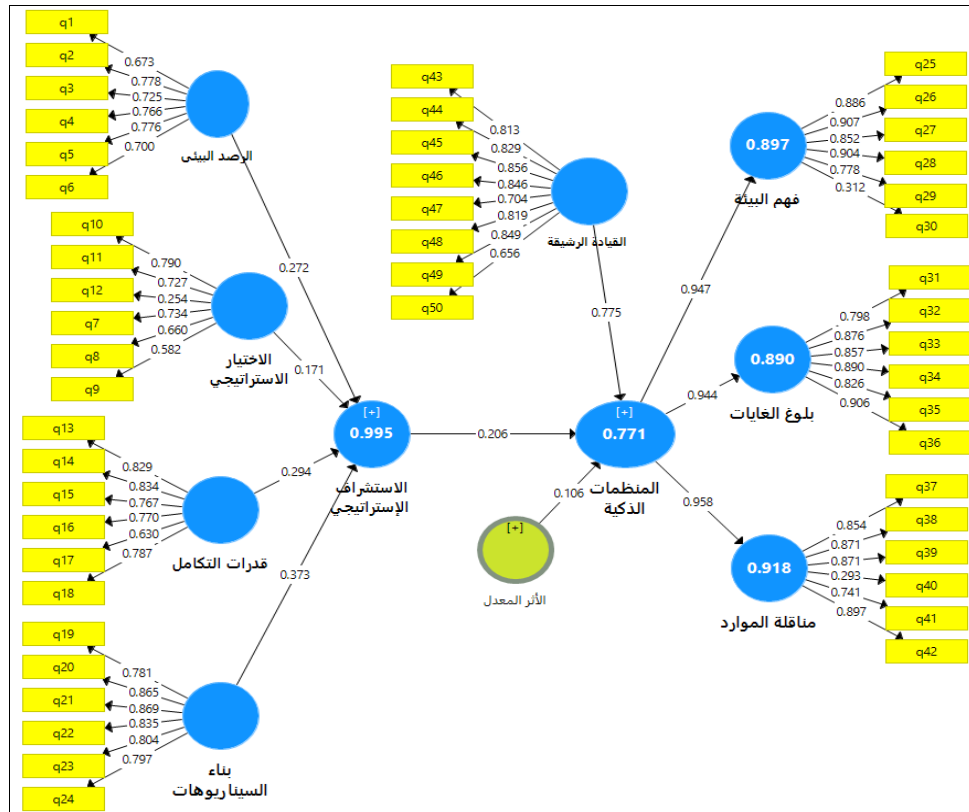
- اختبارات صلاحية النموذج اعتماداً على النموذج القياسي.

- اختبارات تحليل المسار اعتماداً على النموذج الهيكلي.

- تحليل الأثر المباشر والأثر المعدل.

صلاحية نموذج الدراسة القياسي:

لاختبار صلاحية أنموذج الدراسة القياسي، قامت الباحثة باستخدام برمجية Smart PLS من خلال النمذجة البنائية. SEM. تم اختبار العديد من المؤشرات (درجات التشبع، الثبات، معامل التميز، نسبة التباين المفسر) باستخدام النموذج الظاهر في الشكل (1).



الشكل (1). أنموذج الدراسة القياسي قبل الحذف

يتضح من الشكل (1) ان درجات التشبع للفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل في معظمها تجاوزت حاجز (0.70) باستثناء الفقرات (12، 8، 9) وهي تابعة لبعد الاختيار الإستراتيجي. كذلك الفقرة (17) في بعد قدرات التكامل، والفقرة (30) في بعد فهم البيئة، والفقرة (40) في بعد مناقلة الموارد وبناءً على ذلك، سيتم اعتماد النموذج القياسي بعد حذف تلك الفقرات.

وللتأكد من ثبات النموذج القياسي بعد حذف الفقرات السابقة، فقد تم إجراء اختبار صدق الاتساق الداخلي والصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة كما يتضح في الجدول (2).

الجدول (2)

نتائج اختبارات الاتساق الداخلي والصدق التقاربي لأبعاد الدراسة

المتغير	البعد	كرونباخ الفا	rho_A	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر
الاستشراف الإستراتيجي	الرصد البيئي	0.816	0.817	0.872	0.577
	الاختيار الإستراتيجي	0.702	0.711	0.834	0.626
	قدرات التكامل	0.906	0.908	0.928	0.682
	بناء السيناريوهات	0.866	0.867	0.903	0.652
المنظمات الذكية	فهم البيئة	0.919	0.922	0.939	0.757
	بلوغ الغايات	0.929	0.93	0.944	0.739
	مناقلة الموارد	0.903	0.909	0.929	0.725
القيادة الرشيدة		0.919	0.933	0.934	0.639

تكشف النتائج الإحصائية لاختبارات الاتساق الداخلي والصدق التقاربي لأبعاد الدراسة، عن جودة عالية لمختلف الأبعاد وتعزز قوة الأدوات المستخدمة في الدراسة. ففي سياق متغيرات الدراسة كانت معاملات كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، ومعاملات الصدق التقاربي (rho_A)، والموثوقية المركبة جميعها أكبر من (0.70) في جميع الأبعاد للمتغير المستقل (الاستشراف الإستراتيجي) والمتغير التابع (المنظمات الذكية)، وكذلك المتغير الوسيط (القيادة الرشيدة). كما أن متوسط التباين المفسر لجميع الأبعاد كان أعلى من (0.50). وهذا يدل على صدق وموثوقية النموذج باعتبارها تجاوزت العتبة المسموح بها إحصائياً (Ringle & et al., 2015).

تحليل هذه المعاملات يظهر ترابطاً مقبولاً بين العناصر داخل كل بُعد، حيث إن معاملات الصدق التقاربي والموثوقية المركبة تعززان هذا الاستنتاج، مُظهرتين استقراراً عالياً وقوة في قياس المتغيرات. بالإضافة إلى ذلك، متوسط التباين يشير إلى قدرة فعّالة للأبعاد على تفسير التباين في السمات المدروسة. بناءً على هذه النتائج، يمكن اعتبار الأدوات المستخدمة في الدراسة موثوقة وقوية، مما يُعزز الثقة في جودة النموذج وفعاليته في تحليل وفهم العلاقات بين المتغيرات.

كما تم اختبار الصحة التمييزية، والتي تشير إلى مدى تميز البعد عن الأبعاد الأخرى في النموذج. إذا تم إثبات الصحة التمييزية، يعني ذلك أن البعد فريد في السمات التي يمكنه من

وصف الظواهر التي لا تمثلها الأبعاد الأخرى. في هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على اختبار Fomell – Larcker، والجدول (3) يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (3)

مصفوفة اختبار Fornell- Larcker لأبعاد الاستشراف الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

البعد	الاختبار الإستراتيجي	الرصد البيئي	بناء السيناريوهات	قدرات التكامل
الاختبار الإستراتيجي	0.791			
الرصد البيئي	0.665	0.759		
بناء السيناريوهات	0.651	0.698	0.826	
قدرات التكامل	0.671	0.747	0.798	0.807

يتبين من الجدول (3) في مصفوفة اختبار Fornell- Larcker للصلاحيات التمييزية لأبعاد الاستشراف الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة أن الارتباط البيئي للاختبار الإستراتيجي مع نفسه هو (0.791). وهو أعلى من الارتباطات مع الأبعاد الأخرى، بينما كان الارتباط البيئي للرصد البيئي (0.759) وهو أعلى من الارتباط مع المتغيرات الأخرى، أما الارتباط البيئي لبناء السيناريوهات (0.826) وهو أعلى من الارتباطات مع الأبعاد الأخرى، أما الارتباط البيئي لقدرات التكامل (0.807) وهو أيضاً أعلى من الارتباط مع المتغيرات الفرعية الأخرى. وهذا بدوره يؤكد الصلاحية التمييزية لأبعاد المتغير المستقل (Fornell & Larcker، 1981). ويعرض الجدول (4) نتائج اختبار Fornell & Larcker فيما يتعلق بالمتغير التابع.

الجدول (4)

مصفوفة اختبار Fornell- Larcker لأبعاد المنظمات الذكية كمتغيرات تابعة

البعد	بلوغ الغايات	فهم البيئة	مناقلة الموارد
بلوغ الغايات	0.86		
فهم البيئة	0.807	0.87	
مناقلة الموارد	0.84	0.896	0.851

يتبين من الجدول (4) في مصفوفة اختبار Fornell- Larcker للصلاحيات التمييزية لأبعاد المنظمات الذكية كمتغيرات تابعة أن الارتباط البيئي لبلوغ الغايات مع نفسه هو (0.860). وهو أعلى من الارتباطات مع الأبعاد الأخرى، بينما كان الارتباط البيئي لفهم البيئة (0.870) وهو أعلى من الارتباط مع المتغيرات الأخرى، أما الارتباط البيئي لمناقلة الموارد (0.851) وهو أعلى من الارتباطات مع الأبعاد الأخرى. وهذا بدوره يؤكد الصلاحية التمييزية لأبعاد المتغير التابع.

كما قامت الباحثة بالتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) من خلال اختبار تضخم التباين (Variance Inflation Factor/ VIF) لأبعاد المتغير المستقل وكذلك اختبار القيم المسموحية Tolerance المختلفة للمتغيرات المستقلة الفرعية. وبين الجدول (5) نتائج اختبار معامل تضخم التباين، وقيم المسموحية Tolerance لأبعاد المتغير المستقل (الاستشراف الإستراتيجي).

الجدول (5)

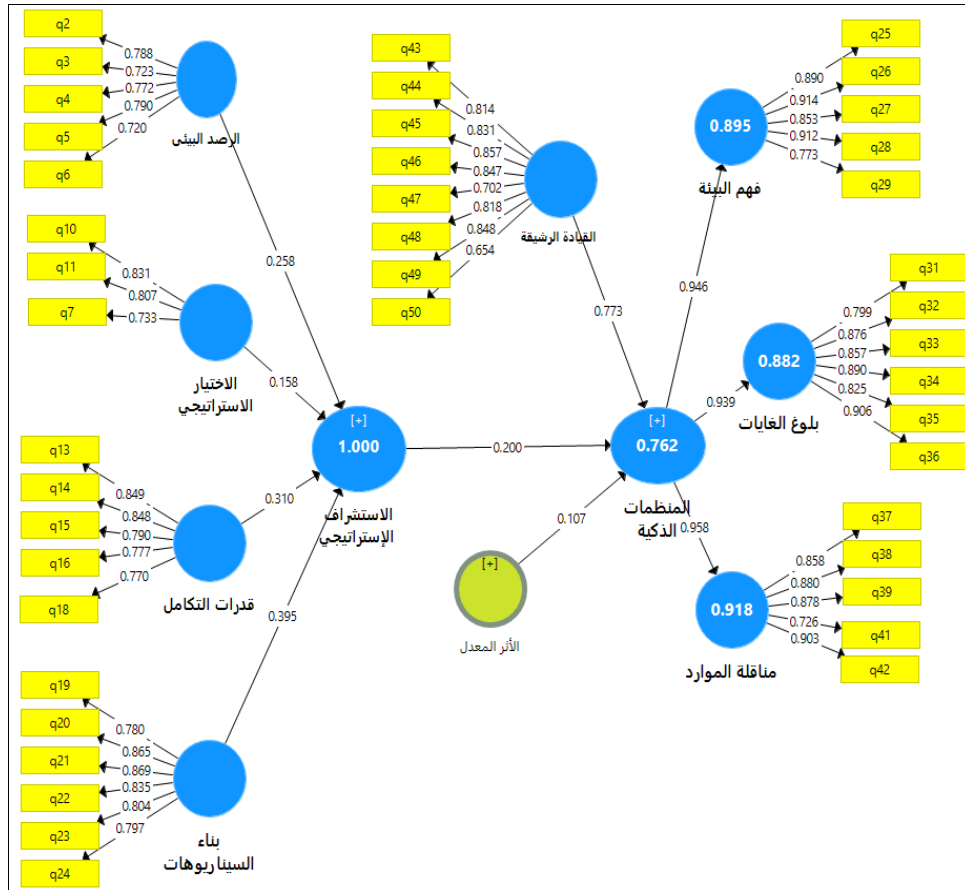
نتائج اختبار معامل تضخم التباين، وقيم المسموحية لأبعاد المتغير المستقل

البعد	معامل التضخم VIF	المسموحية Tolerance
الاختيار الإستراتيجي	2.122	0.429
الرصد البيئي	2.635	0.383
بناء السيناريوهات	3.055	0.304
قدرات التكامل	3.555	0.245

يتبين من الجدول (5) أن قيم معامل تضخم التباين أكبر من (1) وأقل من (10)، كما يتبين أن قيم المسموحية جميعها أكبر من (0.10) وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد المتغير المستقل للدراسة (Hair et al., 2017).

اختبار النموذج الهيكلي للدراسة:

يبين الشكل (2) النموذج الهيكلي للدراسة الذي تشكل من متغيرات الدراسة الثلاثة وهي: الاستشراف الإستراتيجي كمتغير مستقل، والمنظمات الذكية كمتغير تابع، والقيادة الرشيدة كمتغير وسيط.



الشكل (2) أنموذج الدراسة الهيكلي

تم اختبار النموذج الهيكلي للدراسة من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية التالية:

أولاً: معامل التحديد (R^2):

يعتبر معامل التحديد من أبرز المقاييس المستخدمة لتقييم النموذج الهيكلي، وهو أحد مقاييس القوة التنبؤية للنموذج، ويتم احتسابه عن طريق مربع الارتباط بين القيم الفعلية للمحدد وبين قيمة المتغير المتنبئ به، وبالتالي فإنه يشتمل على كل البيانات المستخدمة في تقدير النموذج، للمساعدة في الحكم على القدرة التنبؤية للنموذج (Henseler, Dijkstra, & 2015). ويوضح الجدول (6) نتائج معامل التحديد.

الجدول (6)

نتائج اختبار معامل التحديد (R^2)

المتغيرات الكامنة	R-square	R-square adjusted	حجم التفسير
المنظمات الذكية	0.284	0.282	متوسط
الانثر المعدل	0.762	0.760	كبير

من خلال الجدول (6) يمكن ملاحظة أن جميع معاملات R^2 معنوية، ومقبولة إحصائياً، وأن الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده قد فسرت ما مقداره (28.4%) من التباين في المنظمات الذكية بدون وجود المتغير المعدل، بينما فسر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده، بوجود القيادة الرشيدة كمتغير معدل ما مقداره (76.2%) من التباين في المنظمات الذكية.

ثانياً: الصلة الملائمة التنبؤية للنموذج

يوضح الجدول (7) الملائمة التنبؤية للنموذج من خلال قيم (Q^2).

الجدول (7)

الصلة الملائمة التنبؤية للنموذج من خلال قيم (Q^2)

المتغير التابع	الصلة التنبؤية Q^2
المنظمات الذكية	0.276

يوضح الجدول (7) بأن قيمة الملائمة التنبؤية (0.276) وهي معنوية ومقبولة إحصائياً كونها أكبر من الصفر، وبالتالي فإن هذا يدل على قدرة نموذج الدراسة على التنبؤ، وهذا يؤكد صحة النموذج الهيكلي للدراسة.

نتائج الدراسة:

تم التوصل الى نتائج الدراسة من خلال توظيف اختبارات التحليل الوصفي من خلال برمجية SPSS وكذلك الاختبارات التحليلية من خلال برمجية Smart PLS، وكانت النتائج على النحو التالي:

-وصف خصائص عينة الدراسة:

تم وصف عينة الدراسة من خلال العديد من المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). وقد تم ايجاد التكرارات والنسب المئوية لتلك المتغيرات المرتبطة بأفراد عينة الدراسة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية على النحو المبين في الجدول (8).

الجدول (8)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	74.4%
	أنثى	25.6%
المستوى العلمي	بكالوريوس	65.9%
	دبلوم عال	4.7%
	ماجستير	22.8%
	دكتوراة	6.6%
العمر	أقل من 35 سنة	15.9%
	من 35 أقل من 40 سنة	16.9%
	من 40 أقل من 45 سنة	15.9%
	من 45 أقل من 50 سنة	22.5%
	سنة فأكثر 50	28.7%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10.0%
	من 5 أقل من 10 سنة	14.1%
	من 10 أقل من 15 سنة	42.2%
	15 سنة فأكثر	33.8%
المستوى الوظيفي	إدارة وسطى	66.9%
	إدارة عليا	33.1%

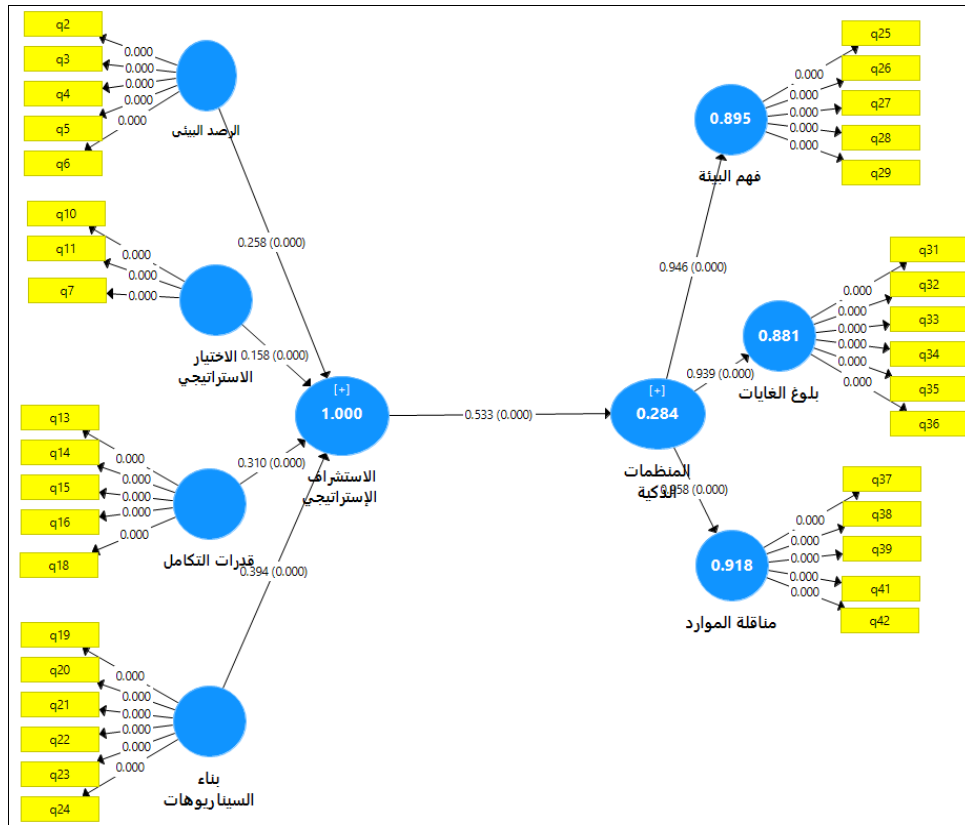
يبين الجدول (8) خصائص عينة الدراسة بتفاصيل توزيع الأفراد حسب عدة متغيرات. بالنسبة للجنس، فالذكور يمثلون 74.4% من العينة، في حين تبلغ نسبة الإناث 25.6%. كما يعكس توزيع المستوى العلمي تنوعاً واسعاً، حيث يحمل 65.9% درجة البكالوريوس، و4.7% حاصلين على دبلوم عال، و22.8% حاصلين على درجة الماجستير، و6.6% حاصلون على درجة الدكتوراه. فيما يتعلق بالأعمار، يظهر توزيعاً متنوعاً حيث يشمل البحث أفراداً في مختلف الفئات العمرية، حيث تتراوح نسبة كل منها بين 15.9% و28.7%. على صعيد الخبرة، يشير التوزيع إلى تنوع واضح حيث يشمل فئات مختلفة لعدد سنوات الخبرة، وتتراوح النسب بين 10% و42.2%. أخيراً، يُظهر التوزيع الوظيفي أن 66.9% من العينة يشغلون وظائف إدارية وسطى، بينما يشغل الباقون (33.1%) وظائف إدارية عليا.

نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما أثر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرة التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في البنوك التجارية الأردنية؟
وللإجابة على هذا السؤال، تم إجراء اختبار PLS Bootstrapping لتحديد دلالة الأثر كما يظهر في الشكل (3)، واختبار فرضيات الدراسة.

**

96



الشكل (3) تحليل المسار بدون المتغير المعدل
الفرضية الرئيسية الأولى:

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادهما مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في البنوك التجارية الأردنية.

يتضح من الشكل (3) وجود أثر ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادهما مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في البنوك التجارية الأردنية. حيث بلغ معامل المسار (الاستشراف الإستراتيجي--> المنظمات الذكية) (0.533) ودال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما ان قيمة R^2 تشير إلى أن الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة يستطيع تفسير ما نسبته (28.4%) من التباين في المنظمات الذكية بأبعادهما مجتمعة. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل. ولاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، تم استخراج معاملات المسار والدلالة الإحصائية على النحو المبين في الجدول (9).

الجدول (9)

معاملات تحليل المسار

المسار	العينة الأصلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الاستشراف الإستراتيجي -> بلوغ الغايات	0.5	0.5	0.057	8.765	0.000*
الاستشراف الإستراتيجي -> فهم البيئة	0.504	0.504	0.057	8.795	0.000*
الاستشراف الإستراتيجي -> مناقلة الموارد	0.51	0.51	0.058	8.784	0.000*

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

يتضح من خلال الجدول (13) وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في فهم البيئة في البنوك التجارية الأردنية. وكذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار

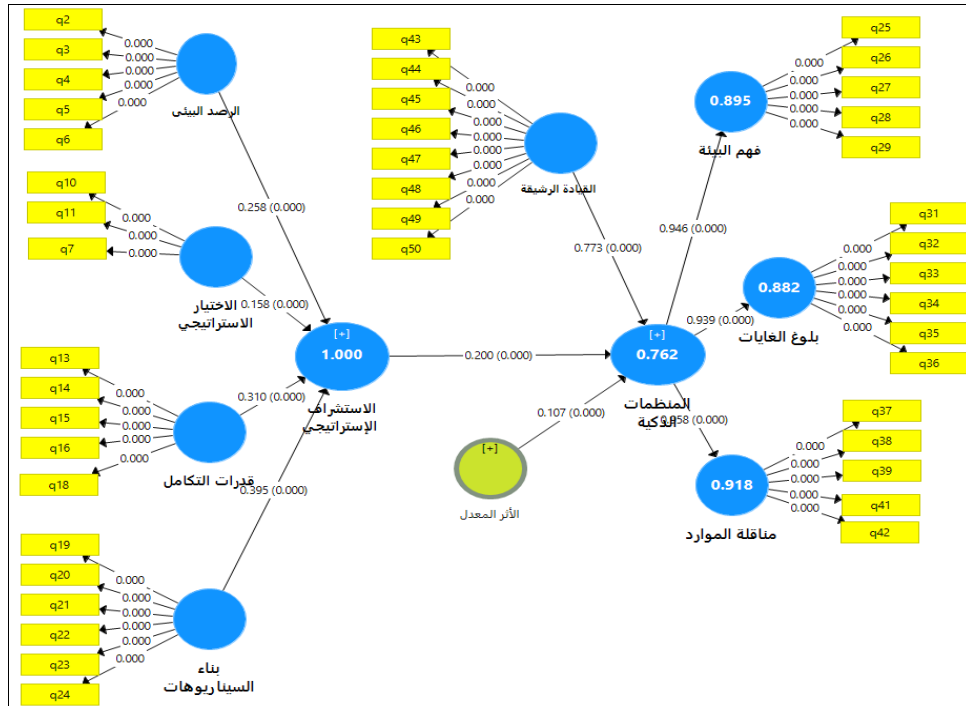
الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في بلوغ الغايات في البنوك التجارية الأردنية. وأخيراً، وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في مناقلة الموارد في البنوك التجارية الأردنية. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضيات الفرعية الثلاثة ونقبل الفرض البديل.

السؤال الثاني: ما الدور المعدل للقيادة الرشيقة في تأثير الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة على في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة بدخول القيادة الرشيقة متغير معدل في البنوك التجارية الأردنية.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، فقد تم إجراء اختبار PLS Bootstrapping للنموذج الهيكلي بوجود المتغير المعدل، القيادة الرشيقة، وكانت النتائج كما يظهر في الشكل (4).



الشكل (4) تحليل المسار بوجود المتغير المعدل:

يتضح من الشكل (4) وجود أثر ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعاده مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) بدخول القيادة الرشيقة متغير معدل في البنوك التجارية الأردنية. حيث بلغ معامل المسار (القيادة الرشيقة--> المنظمات الذكية) (0.773) ودال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما ان قيمة R^2 تشير إلى أن الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة يستطيع تفسير ما نسبته (76.2%) من التباين في المنظمات الذكية بأبعاده مجتمعة بدخول القيادة الرشيقة كمتغير معدل في البنوك التجارية الأردنية. وفي المقابل، كانت النتائج تشير إلى أن الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة يستطيع تفسير (28.4%) فقط من التباين في المنظمات الذكية بدون دخول المتغير المعدل. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل.

مناقشة النتائج:

يبين هذا الجزء مناقشة نتائج أسئلة الدراسة على النحو التالي:

مناقشة نتائج السؤال الأول:

توضح النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل المسار أثر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعاده المجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في البنوك التجارية الأردنية. تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي دال إحصائياً للغاية للأبعاد الأربعة للاستشراف الإستراتيجي على (فهم البيئة، بلوغ الأهداف، مناقلة الموارد) في البنوك.

تُظهر نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية الأولى أن الاستشراف الإستراتيجي يؤدي دوراً مهماً في تعزيز التفاعل بين أبعاده وبين مجتمع المنظمات الذكية في البنوك التجارية الأردنية. يعكس ذلك العلاقة الإيجابية بين الاستشراف الإستراتيجي وأبعاد مجتمع المنظمات الذكية، حيث يتم تحسين فهم البيئة وبلوغ الغايات ومناقلة الموارد على السواء. يعزز هذا الاستنتاج فهمنا للدور الحيوي الذي يلعبه الاستشراف الإستراتيجي في خلق وتعزيز بيئة تنظيمية ذكية ومتكاملة.

فيما يخص الفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ومعنوياً ودال إحصائياً لكل جزء من أبعاد الاستشراف الإستراتيجي على فهم البيئة، بلوغ الأهداف، ومناقلة الموارد على حدة. هذا

يشير إلى أن الرصد البيئي والاختيار الإستراتيجي وقدرات التكامل وبناء السيناريوهات يساهمون بشكل ملموس في تحسين تلك الأبعاد الثلاثة للمنظمات الذكية في البنوك التجارية. في السياق ذاته، تسلط النتائج الضوء على العلاقة الإيجابية والمعنوية بين الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة. يظهر أن الاستشراف الإستراتيجي، من خلال أبعاده المختلفة، يعزز دخول القيادة الرشيقة في البنوك التجارية الأردنية. يعتبر ذلك امتداداً للتفاعل الإيجابي بين الاستشراف الإستراتيجي ومجتمع المنظمات الذكية، حيث يشير إلى الدور الحيوي للقيادة الرشيقة في استشراف الأمور الإستراتيجية بفعالية.

تشير هذه النتائج إلى أهمية تكامل الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي، خاصة في سياق البنوك التجارية الأردنية. يمكن ربط هذه النتائج مع الدراسات السابقة في قائمة المراجع، مثل Hamoud والعطوي (2022) الذين استكشفوا تأثير الاستشراف الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية، وذلك لتعزيز فهمنا للسياق العلمي والتطبيقي لهذه العلاقات في المؤسسات.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

نتائج الدراسة تبرز أهمية دور القيادة الرشيقة في تعزيز تأثير الاستشراف الإستراتيجي على المنظمات الذكية في البنوك التجارية الأردنية. يمكن تفسير هذه النتائج من خلال فهم طبيعة القيادة الرشيقة التي تشجع على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وتعزز الاستجابة الفعالة لها وبالتالي، يمكن للقيادة الرشيقة أن تعزز فاعلية الاستشراف الإستراتيجي من خلال تعزيز القدرة على تحليل البيئة واتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. هذه النتائج متماشية مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية دمج القيادة الرشيقة مع الاستشراف الإستراتيجي لتعزيز أداء المنظمات. على سبيل المثال، أوضحت دراسة أخرى أجراها Smith وآخرون (2020) أن القيادة الرشيقة تعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المحيطة بها، مما يعزز فاعلية الاستشراف الإستراتيجي في تحديد الفرص والتحديات المستقبلية.

علاوة على ذلك، أشارت دراسة سابقة قام بها Brown وآخرون (2019) إلى أن القيادة الرشيقة تعزز القدرة على التعلم التنظيمي وتحفز المؤسسات على تطوير استراتيجياتها بناءً على التحليل الدقيق للبيئة. وبالتالي، يمكن ربط النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة مع الأدلة السابقة التي تشير إلى أن القيادة الرشيقة تعزز تأثير الاستشراف الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد النتائج على أهمية استمرار البحث في هذا المجال وتوسيع فهمنا لعلاقة القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي وتأثيرهما على أداء المؤسسات، خاصة في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة كما تم ذكره في (Akkaya et al. (2022).

التوصيات:

- بناءً على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، تقدم الباحثة التوصيات التالية:
1. تعزيز التكامل بين القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي: ينبغي على البنوك التجارية الأردنية تعزيز التفاعل بين القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي من خلال تشجيع القيادة على دعم وتعزيز عمليات الاستشراف الإستراتيجي في المؤسسة.
 2. تطوير القدرات الإستراتيجية للمنظمات: ينبغي على البنوك التجارية تعزيز القدرات الإستراتيجية للموظفين وتوفير التدريب والتطوير المستمر لهم لتعزيز فهمهم للبيئة الخارجية وقدرتهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 3. تشجيع الابتكار والتطوير في المؤسسة: يجب على البنوك التجارية تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير داخل المؤسسة لتعزيز القدرة على بناء السيناريوهات والتكيف مع التغيرات في البيئة.
 4. تعزيز التعلم التنظيمي: ينبغي على البنوك التجارية الاستثمار في تطوير برامج التعلم التنظيمي التي تعزز القدرة على تبادل المعرفة والخبرات داخل المؤسسة وتعزيز القدرة على التكيف والتعلم المستمر.
 5. التوجيه الإستراتيجي للقيادة: ينبغي على الإدارة العليا في البنوك التجارية تبني نهجاً استراتيجياً قائماً على الاستشراف والتوجهات المستقبلية، وتعزيز دورها في توجيه ودعم عمليات الاستشراف وتحفيز التفاعل بين القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي.

المراجع العربية:

- جمعية البنوك الأردنية. (2021). التقرير السنوي لجمعية البنوك الأردنية.
- حسين، وليد، والزبيدي، غني (2021). توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في راس المال البشري. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 27 (126)، 86 – 106.
- حمود، عدنان، والعطوي، مهند (2022). تأثير الاستشراف الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة. *مجلة آداب الكوفة*، 52، 475 – 496.
- رسن، سالم. (2021). دور خصائص المنظمات الذكية في بناء القدرات الريادية: دراسة تطبيقية استطلاعية لآراء عينة من القياديين في قسم شؤون البطاقة الموحدة في محافظة ميسان. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13 (4)، 258 – 282.

- شلاكة، طارق، وجودة، رضوان (2021). تأثير قدرات الاستشراف الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13 (4)، 341 – 360.
- الطائي، يوسف حجيم؛ الصائغ، محمد جبار وهادي، علي قيصير. (2013). صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9 (25): 119 – 150.
- العبادي، هاشم فوزي. (2012). الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية: منظور مفاهيمي. *المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان – الأردن* 23 - 26 نيسان /إبريل: 859 – 866.
- عبد الله، ح، وحمد، ع، وعبد الكريم، ع. (2020). الكشف عن أبعاد المنظمة الذكية-دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة سامراء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (126)، 105-118.
- عبد الله، حاتم وحمد، عامر وعبد الكريم، علي. (2018). الكشف عن أبعاد المنظمة الذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة سامراء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 126، 105 – 118.
- الفتلاوي، ميثاق (2017). العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 7 (4)، 23 – 48.
- مصطفى، وجثير. (2020). أثر الاستشراف الإستراتيجي على التجديد الإستراتيجي بوساطة إدارة الموهبة-دراسة استكشافية في البنك المركزي العراقي. *مجلة كلية الرافدين للعلوم*، (2)، 107-124.
- النجار، فايز، النجار، نبيل والزعي، ماجد (2020). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط 5). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نعمة، أسماء، وعبد الرحيم، سناء (2021). تأثير قدرات الاستشراف الإستراتيجي في الإبداع الاخضر: دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 27 (125)، 233 – 242.
- الهبارنة، سعد والشورة، عبد الله. (2022). أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة التحولية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعلم العالي*، 42 (3)، 1 – 24.

المراجع الإنجليزية

- Aftab, S., Khalid, K., Waheed, A., Aftab, A., & Adnan, A. (2022). Role of agile leadership in managing inter-role conflicts for a satisfying job and life during COVID-19 in a VUCA world. *Frontiers in Psychology*, 13, 979792.
- Akkaya, B., Panait, M., Apostu, A., & Kaya, Y. (2022). Agile Leadership and Perceived Career Success: The Mediating Role of Job Embeddedness. *International journal of environmental research and public health*, 19(8), 1 – 13.
- Albrecht, K. (2003). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*. Amazon, New York.

- Al-kasasbeh, M., Al-kasasbeh, S., & Al-Faouri, H. (2016). Smart Organization Characteristics and its impact on social and Environmental performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines. *International journal of business and management*, 11(8), 106 - 115.
- Alubadi, S. A., & Taher, A. A. (2021). Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organisations: A Case Study at Al-Mustansiriya University. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(4), 54-72.
- Asmai, S. A., Almansoori, B. S. A., & Kamalrudin, M. (2022). Mediation Model of Strategic Foresight Influencing Dynamic Capability. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13(2), 120-133.
- Breakspear, S. (2017). Embracing agile leadership for learning-how leaders can create impact despite growing complexity. *Australian Educational Leader*, 39(3), 68-71.
- Cheah, S. (2020). *Strategic Foresight: Accelerating Technological Change*. De Gruyter: Illustrated edition.
- Dess, G.; McNamara, G.; Eisner, A. & Lee, S. (2021). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill Education: New York.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS quarterly*, 39(2), 297-316.
- Dominiece-Diasa, B.; Portnova, I. & Volkova, T. (2018). Strategic Foresight: Towards Enhancing Leadership Capabilities and Business Sustainability. *10th International Scientific Conference "Business and Management 2018"* May 3—4, 2018, Vilnius, LITHUANIA.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65—85.
- Flaih, L. H., & Chalab, I. D. (2022). Strategic Foresight And Its Impact On Strategic Agility: An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of University Leaders In Private Universities In The Middle Euphrates Region. *Journal of Positive School Psychology*, 3154-3167.
- Harahsheh, F. (2021). Smart Companies in the Dynamic Environment. *Natural Volatiles & Essent Oils*, 8(4), 4303 – 4312.
- Hayward, S. (2021). *The Agile Leader: How to Create an Agile Business in the Digital Age* (2nd ed). Kogan Page.
- Hife, A., & Muhameed, K. (2022). Strategic foresight an introduction to managing organizational change: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Salah al-Din Health Department. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 18(59), 362-375.
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139—149

- Lingunblom, M. (2012). A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences. *Management and Production Engineering Review*, 3(4), 54–68
- LugoSantiago, J. (2020). *Leadership and Strategic Foresight in Smart Cities: A Futures Thinking Model*. Springer International Publishing.
- Lustig, P. (2015). *Strategic Foresight: Learning from the Future*. Triarchy Press Ltd.
- Marcus, A. (2009). *Strategic Foresight A New Look at Scenarios*. Palgrave Macmillan.
- Matheson, D., & Matheson, J. E. (2001). Smart organizations perform better. *Research technology management*, 49-54.
- Maulia, I., & Rahardi, D. (2022). Leadership Agility during the Covid-19 Pandemic affected by Leadership Self-Efficacy and Trust in Team Members. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(3), 27867-27878.
- Meyer, R., & Meijers, R. (2017). *Leadership Agility: Developing Your Repertoire of Leadership Styles*. Routledge.
- Miles, I., O., & Sokolov, A. (2016). Foresight for Science, Technology and Innovation. eBook Library of Congress Control Number: 2016950616. Springer International Publishing Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-32574-3>
- Piirani, K., Lindqvist, A & Peffers, K. (2011). Enhancing business and technology foresight with electronically mediated scenario process. *Foresight*, 12 (2), 16–37
- Rastegari, H., Hosseini, S., & Ghayoor, H. (2020). Designing and developing the strategic foresight capabilities of medical universities in the accidents and crises of the country with emphasis on human resource agility. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 36(1), 124-137
- Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. Bido, D., da Silva, D., & Ringle, C. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Brazilian Journal Of Marketing*, 13(2).
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116.
- Sakarneh, B., & Harahsheh, F. (2020). Impact of Smart Organization Strategies on Obtaining Larger Market Share Evidence from Jordanian Firms. *TEST Engineering and Management*, 82, 16142 – 16152.
- Schwaninger, M. (2009). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. 2nd Ed. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
- Shamani, A., & Abbas, O. (2020). The effect of agile leadership in reducing work pressure (a field study of administrative leaders in the colleges of University of Samarra. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(7), 11769 - 11793.
- Sochova, Z. (2020). *The Agile Leader: Leveraging the Power of Influence*. Addison-Wesley Professional.

- Streit, J., Felknor, S., Edwards, N., & Howard, J. (2021). Leveraging Strategic Foresight to Advance Worker Safety, Health, and Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (16), 1 – 17.
- Termezi, S. (2020). The impact of strategic foresight and management practices on organisational performance: evidence from the Pakistan textile industry (Doctoral dissertation, University of Warwick).
- Van der Laan, L. (2008). The Imperative of Strategic Foresight to Strategic Thinking. *Journal of Futures Studies*, 13(1), 21 – 42.
- Van Duijne, F & Bishop, P. (2018). *Introduction to Strategic Foresight*. Future Motions.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability. pearson.
- Yazıcı, Ş., Özgenel, M., Koç, H., & Baydar, F. (2022). The Mediator Role of Employee Voice in the Effect of Agile Leadership on Teachers' Affective Occupational Commitment. *SAGE Open*, 12 (3),

مفهوم السيادة الإستراتيجية - مراجعة نظرية

د. أيمن سليمان جرار* أ.د. خالد محمود الشوابكة**

تاريخ وصول البحث: 2024/2/18 م

تاريخ قبول البحث: 2024/4/23 م

الملخص

تفرض الفوضى والتغيير المستمر والاضطراب في بيئة الأعمال حقائق لا يمكن إنكارها، وتتطلب إدارة فعّالة لمواجهةها؛ لذلك برزت الحاجة إلى تطوير نوع خاص من القوة القادرة على تحقيق إستراتيجيات استباقية، وتطوير قدرات المنظمة للتأثير على سلوك المنافسين، وتحقيق التوازن بين القوى التنافسية. وفي هذا السياق، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم السيادة الإستراتيجية وكيفية تطوّر هذا المفهوم كأحد نماذج الإدارة الإستراتيجية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. تبنت الدراسة المراجعة الأدبية النظرية التي تراكمت في أدبيات الإدارة الإستراتيجية فيما يتعلق بمفهوم السيادة الإستراتيجية بالإضافة إلى الكشف عن تطوّر البحوث المتعلقة بالسيادة الإستراتيجية على مدى فترة زمنية لوضعها في سياق تاريخي. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمّها أنّ مفهوم السيادة الإستراتيجية تطوّر أثناء محاولة إيجاد بدائل لنماذج الإدارة الإستراتيجية التقليدية، حيث تُعتبر السيادة الإستراتيجية نوعاً خاصاً من القوة التي تعطي المنظمة القدرة على السيطرة على قواعد المنافسة، من خلال خلق الاضطراب والتحكّم في درجته ونمطه في بيئة الأعمال سريعة التغيّر. وأفضت الدراسة إلى جملة من التوصيات، من أبرزها إجراء مزيد من البحوث لدراسة أثر العلاقات المفترضة بين مفاهيم الإدارة الأخرى والسيادة الإستراتيجية في القطاعات التجارية والصناعية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: السيادة الإستراتيجية، منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي، الميزة التنافسية المستدامة.

* دكتور.

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

The Concept of Strategic Supremacy - A Theoretical Review

Abstract

Chaos, constant change, and turbulence in the business environment impose undeniable facts and require effective management to confront them. Therefore, the need has emerged to develop a particular type of force capable of achieving proactive strategies, developing the organization's capabilities to influence the behavior of competitors, and achieving a balance between competitive forces. In this context, this study aimed to shed light on the notion of strategic supremacy and how this concept has developed as one of the modern strategic management models that aim to achieve sustainable competitive advantage. The study adopted the theoretical literature review that has accumulated in the strategic management literature regarding the concept of strategic supremacy. It also revealed the development of research related to strategic supremacy over time to place it in a historical context. The study reached a set of conclusions, the most important of which is that the concept of strategic supremacy developed during an attempt to find alternatives to traditional strategic management models, as strategic supremacy is considered a special type of power that gives the organization the ability to control the rules of competition, by creating distributions and controlling its degree and pattern in a rapidly changing business environment. The study led to several key recommendations, the most notable being the need for further research to study the impact of the postulated relationships between other management concepts and strategic supremacy in various commercial and industrial sectors.

Keywords: Strategic Supremacy, Sphere of Influence, Competitive Pressure, Competitive Configuration, Sustainable Competitive Advantage.

المقدمة:

برزت الحاجة للاستجابة لمتطلبات البيئة الديناميكية المتسارعة في عالم الأعمال من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال تحقيق السيطرة والسيادة والنفوذ في الأسواق وفق رؤية إستراتيجية طويلة الأمد، حيث تعطي السيادة الإستراتيجية المنظمات القدرة على بناء مركز تنافسي متقدّم (Kotzé, 2003)، الذي يمكنها من تعريف قواعد المنافسة وتغييرها باستمرار للتأثير في سلوك المنافسين (D'Aveni, 1999)؛ حيث تمثل السيادة الإستراتيجية كيفية تفاعل المنظمة مع بيئتها، وبشكل استباقي من خلال إستراتيجيات تنافسية وتعاونية ضمن مجموعة دقيقة من التوازنات لتحقيق مكاسب دائمة (الزعي، 2021، 10). ويصوّر مفهوم السيادة الإستراتيجية كيفية تفاعل المنظمة التي تعمل في مواقع جغرافية مختلفة، وضمن محفظة من الأنشطة والمنتجات المتعددة مع المنظمات المنافسة بنجاح وبشكل استباقي من خلال ممارسة النفوذ والسلطة لتحقيق مكاسب دائمة (D'Aveni, 1999).

وبناءً على ما تقدّم، وبسبب افتقار الأدبيات الحالية - على حدّ علم الباحث - إلى الدراسات في البيئة الأجنبية، التي تبحث في مفهوم السيادة الإستراتيجية؛ فقد حاول الباحث توضيح مفهوم السيادة الإستراتيجية، وكيفية تطوّر المفهوم، وكيف يمكن للمنظمات تحقيقه، وما هي المبادئ الأساسية للمفهوم، وما هي أبعاده الفرعية.

أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة استجابة لأهمية البحث في كيفية تحقيق السيادة الإستراتيجية من أجل مساعدة المنظمات في البقاء والنمو وتطوير محفظة عملياتها، وتحسين مراكزها التنافسية، وتقليل الضغط التنافسي عليها؛ لضمان تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة. وبناءً على ما تقدّم، تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية مفهوم السيادة الإستراتيجية؛ لذلك سعى الباحث إلى بيان أهمية هذا المفهوم.

هذا وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة - على حدّ علم الباحث - لوحظ نُدرة الدراسات والمراجع التي تناولت مفهوم السيادة الإستراتيجية في البيئة الأجنبية مثل دراسة (Kotzé (2003 ومرجع (Strikwerda and Rijnders (2005، ووجود عددٍ محدودٍ من الدراسات في البيئة العربية؛ فالدراسات في هذا المجال لا تزال غير كافية في البيئة العربية بشكلٍ عام. ولذلك تمّ تتبّع التطوّر النظري المُفترض لمفهوم السيادة الإستراتيجية من خلال تحليل التطوّر النظري لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية للباحث Richard D'Aveni الذي أطلق مفهوم السيادة

الإستراتيجية بشكله الحالي (D'Aveni, 1999)، انطلاقاً من نظريته الرئيسة حول المنافسة المفردة (D'Aveni, 1994). لذا يأمل الباحث أن تشكّل هذه الدراسة تراكماً علمياً إضافياً للباحثين في مجال البحث العلمي، بحيث تعمل على إثراء المعرفة في مجال الإدارة الإستراتيجية، والمساهمة بتوضيح في محاولة سدّ شيء من النقص في المكتبة العربية في مجال الإدارة، كما يأمل الباحث أن تفتح هذه الدراسة الطريق لإجراء المزيد من الدراسات حول مفهوم السيادة الإستراتيجية.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكلٍ رئيس إلى استكشاف مفهوم السيادة الإستراتيجية بأبعاده (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي)، وكيفية الوصول إليها واستكشاف دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في قدرة المنظمات على تحقيق السيادة الإستراتيجية، حيث أصبحت المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة أكثر صعوبة في ظلّ المنافسة المفردة التي أصبحت أكثر سرعة وجرأة وعدائية من أي وقت مضى، وفي كلّ المجالات (Lindskov et al., 2021; Stambaugh et al., 2013)، بالإضافة إلى أنّ الميزة التنافسية باتت تتطوّر بسرعة كبيرة وتتلاشى أيضاً بسرعة كبيرة (Hanssen-Bauer & Snow, 1996): الذي استدعى ضرورة اختبار المنظمات لنموذج جديد من نماذج الإدارة الإستراتيجية، الذي يتجاوز حالة الجمود التي يفرضها نموذج هيكل الصناعة (Porter, 1981)، أو النظرة القائمة على الموارد (Barney, 1991)، من أجل تطوير القدرة على التكيف والتأقلم مع متطلّبات بيئة الأعمال والاستمرار في القدرة على خلق القيمة للعملاء (Bari et al., 2022).

ولذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

هل تُعتبر السيادة الإستراتيجية أحد نماذج الإدارة الإستراتيجية الحديثة أم أنّها بديل للنماذج الحالية؟

بالإضافة إلى السؤال الرئيس الذي تمّ تحديده في مشكلة الدراسة، سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. كيف تطور مفهوم السيادة الإستراتيجية؟
 2. ما هو مفهوم السيادة الإستراتيجية؟
 3. ما هي متطلبات تحقيق السيادة الإستراتيجية؟
 4. ما هي أبعاد السيادة الإستراتيجية؟
 5. هل تُعتبر السيادة الإستراتيجية إحدى الطرق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة حول مفهوم السيادة الإستراتيجية، بعد الاطلاع على هذه الدراسات في البيئة العربية، التي تناولت مفهوم السيادة الإستراتيجية.

دراسة الدماطي (2023) بعنوان:

أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الإستراتيجية في الشركة المصرية للاتصالات. وتبنّت الدراسة المنهج الكمي، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج AMOS V.26، كما استُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (192) مستجيباً من العاملين في جميع المستويات الإدارية باستخدام العينة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثرٍ معنويٍّ للسلوكيات الاستباقية في العمل بأبعادها (السلوك الصوتي، والابتكار الفردي، وتوليّ المسؤولية، والوقاية من المشاكل) في بُعد دائرة النفوذ، ووجود أثرٍ معنويٍّ للسلوكيات الاستباقية في العمل بأبعادها (السلوك الصوتي، والابتكار الفردي، والوقاية من المشاكل) في بُعد الضغط التنافسي، وإلى وجود أثرٍ معنويٍّ للسلوكيات الاستباقية في العمل ببُعدها (الوقاية من المشاكل) في بُعد البناء التنافسي.

دراسة أبا زيد (2022) بعنوان:

أثر القدرات الديناميكية في السيادة الإستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (التعلّم، والتكامل، وإدارة التحالف) في السيادة الإستراتيجية بأبعادها (الضغط التنافسي، ودائرة النفوذ، والبناء

(التنافسي)، والدور الوسيط للحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برنامج SPSS V.25، وتحليل المسار باستخدام برنامج AMOS V.25 لاختبار الفرضيات، كما استُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (139) مستجيباً من المديرين ورؤساء الأقسام باستخدام عينة المسح الشامل. وتوصلت إلى وجود أثرٍ معنويٍ للقدرات الديناميكية بأبعادها (التعلم، والتكامل، وإدارة التحالف) في السيادة الإستراتيجية.

دراسة الصبح والشوابكة (2022) بعنوان:

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

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في السيادة الإستراتيجية بأبعادها مُجتمعة (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي)، والتعرف على دور إدارة الجدارات كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية. وتبنت الدراسة المنهج الكمي، واستُخدم الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برنامج SPSS، وتحليل المسار باستخدام برنامج AMOS لاختبار الفرضيات، كما استُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (154) مستجيباً من الإدارة العليا والوسطى باستخدام العينة العشوائية الطبقية المتساوية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنويٍ للرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية بأبعادها مُجتمعة (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي).

دراسة شلاكة وجودة (2021) بعنوان:

تأثير قدرات الاستشراف الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص أثر قدرات الاستشراف الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية والتحقق من الدور الوسيط لآليات التعلم الإستراتيجي في مصرف الرافدين في العراق. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج AMOS V.22، كما استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من (62) مستجيباً من الإدارة العليا والوسطى باستخدام العينة القصدية. ووجدت

الدراسة أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للدور الوسيط الجزئي لآليات التعلّم الإستراتيجي في أثر قدرات الاستشراف الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية.
الإطار النظري للدراسة:

السيادة الإستراتيجية Strategic Supremacy

أولاً: تمهيد:

تُعَارِض العديد من المنظمات الكبيرة والناجحة محاولات المنظمات الأخرى لإشاعة الفوضى والاضطراب للإخلال بالوضع الراهن بالأسواق وتتساءل عن الحكمة من التحريض على هذه الفوضى والسعي الدائم نحو المنافسة الحادة، وتعتبر هذه المنظمات أنّ هذا النوع من الإستراتيجيات قد يشكل نقطة الانهيار للمنظمة على الرغم من تحقيقه لعوائد مالية مرتفعة أحياناً (D'Aveni et al., 2001, 1). وتفرض الفوضى والتغيّر المستمر والاضطراب الذي يحدث في بيئة الأعمال، حقائق لا يمكن تغييرها وإنما يمكن التعامل معها؛ لذلك برزت الحاجة إلى تطوير نوع خاص من القوة القادر على تحقيق هذه الإستراتيجيات الاستباقية من خلال إعادة تشكيل خرائط المنافسة واستيعاب الثورة التي تحصل في الأسواق، والسيطرة على الاضطراب الذي يتسبّب به التغيّر المفاجئ والسريع، وإدارة العلاقة مع القوى التنافسية المؤثرة، وذلك من خلال بناء التحالفات الضرورية، التي تمكّن المنظمة من النمو والتوسّع واكتساب قدرات ومهارات جديدة، ودون إثارة ردود انتقامية من المنظمات الكبيرة، حيث يسمّى هذا النوع من القوة الخاصة بالسيادة الإستراتيجية (الزعيبي، 2021، 8).

ثانياً: التطور النظري لمفهوم السيادة الإستراتيجية:

تطوّر مفهوم السيادة الإستراتيجية عبر عدّة مراحل رئيسة في الفكر الإداري الحديث، وقدمها في شكلها الحالي Richard D'Aveni في أواخر القرن الماضي كنظرية تعود جذورها إلى أفكار المدرسة النمساوية حول المنافسة، التي أرساها عالم الاقتصاد النمساوي Schumpeter في الثلاثينات من القرن العشرين، التي ساهمت في تطوير مفاهيم الهدم الخلاق (Creative Destruction) والإبداع والابتكار (رشيد ومطر، 2020)، حيث يركز مفهوم الهدم الخلاق على ضرورة تحطيم الافتراضات المسبقة والعمل على تطوير العقلية الإنسانية الابتكارية لتصبح مُبدعة، وتسخير القدرات الريادية من أجل زيادة القدرة على خلق الثروة (Jackson, 2021, 369). وقدم Joseph Schumpeter الحجج حول المنظمات الكبيرة وتفضيلها الاستثمار في البحث والتطوير عندما تعمل في بيئة أعمال مستقرة، وأنّ المنافسة المثالية (Perfect Competition)

ليست بالضرورة هيكلية الأسواق التي تشجع على البحث والتطوير والابتكار (Gilbert, 2006)، حيث قدّم Schumpeter في عامي 1934 و1942 مفهومه حول العلاقة بين هيكل السوق وحجم المنظمة والابتكار والريادة (Hagedoorn, 1996)، ويوضّح مفهومه حول الهدم الخلاق كـ"قيامة" المنظمات الابتكارية التي استطاعت تجاوز حواجز الدخول إلى الصناعة من الدخول إلى الأسواق واستبدال المنظمات القائمة في عملية تدمير خلاقة (Cozzolino & Rothaermel, 2018).

وجادل Schumpeter في أنّ عملية الهدم الخلاق (إعادة الهيكلة) تتخلّل إلى جميع الجوانب الرئيسة للاقتصاد الكلي (Kerekes, 2021)، وتُعتبر العملية أو المنتج الجديد الذي ينتج بسبب قفزة ديناميكية في المنافسة المبتكرة أكثر أهمية لفهم الرأسمالية كنموذج اقتصادي من النموذج القياسي الثابت والقائم على المنافسة السعرية، حيث ساهم مفهوم الهدم الخلاق في خلق ثورة داخل النموذج الاقتصادي من خلال التقويض المستمر للعناصر المتقدمة، والخلق المستمر للعناصر الجديدة (Diamond, 2006).

وشكّل مفهوم الهدم الخلاق فيما بعد مصدرًا فكريًا لتطوّر مفهوم الفوضى الخلاقة (Creative Chaos)، الذي يُستخدم في نطاق واسع في الفكر الإستراتيجي الجيوسياسي للتعبير عن إستراتيجية التغيير الشامل للمنظومة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، عبر منظومة إصلاحات عميقة وشاملة من خلال الهدم الكامل ثم إعادة البناء مجددًا، ويقترب هذا المفهوم من مفهوم الإدارة بالأزمات في الإدارة الإستراتيجية مع اختلاف الوسائل والآليات المستخدمة لتحقيقه (العيساوي والسرّحان، 2016).

وانطلق Richard D'Aveni من المفاهيم أعلاه حول الهدم الخلاق، وشارك في الجدل المركزي الذي يدور في مجال الإدارة الإستراتيجية حول كيف يمكن توضيح التباين في الأداء المنظمي، وكيفية الحصول على الميزة التنافسية المستدامة (McNamara et al., 2003; Rumelt, 1991)، حيث يعزو Porter (1985, 11) الأداء المنظمي المتفوّق والميزة التنافسية المستدامة إلى القدرة على السيطرة على بيئة المنظمة الخارجية من خلال مفهوم هيكل الصناعة (Industry Structure)، وقدرة المنظمات على التحكم في القوى التنافسية الخمس من خلال تطوير إستراتيجيات تعتمد على التمايز، أو التكلفة، أو التركيز على الأسواق المتخصصة (Ma, 2000).

ويجادل آخرون في أنَّ الميزة التنافسية المُستدامة والأداء المنظمي المتفوق لا يمكن الوصول إليه فقط من خلال مفهوم هيكل الصناعة، وإنَّما من خلال بناء تشكيلات ثابتة وتميَّزة من الموارد الخاصة حسب النظرة القائمة على الموارد (Barney, 1991; Peteraf, 1993)، التي تحدّد شروط بناء ميزة تنافسية مُستدامة بتوفر موارد تتميَّز: بالقيمة (Value)، والنُدرة (Rareness)، وصعوبة تقليدها (Inimitable)، وعدم القابلية للاستبدال (Non-Substitutability)، فيما يُعرف بنموذج V.R.I.N (Lindskov et al., 2021)، الذي تمّ تطويره لاحقاً ليصبح نموذج V.R.I.O الذي يحدّد مواصفات الموارد والقدرات الضرورية من أجل بناء الميزة التنافسية المُستدامة، وهي أن تكون ذات قيمة بالنسبة للعملاء ونادرة بحيث لا يملكها معظم المنافسين، وغير قابلة للتقليد إمّا بسبب الكلفة المرتفعة لتقليدها أو بسبب صعوبة التقليد، وأن تحظى بالدعم المنظمي من حيث إعداد المنظمة بشكل ملائم لاستغلال هذه الموارد والقدرات (Wheelen et al., 2018, 167; Whittington et al., 2020, 99).

ويُعتبر نموذج هيكل الصناعة ومفهوم النظرة القائمة على الموارد من النماذج الثابتة (Static Models) التي تعطي لمحة سريعة عن المنافسة في نقطة معيّنة من الزمن ولا تأخذ بعين الاعتبار ديناميكية المنافسة (Galabova & Ahonen, 2011; Smith et al., 1996)؛ لذلك يعتقد Teece et al. (1997) أنَّ الميزة التنافسية المُستدامة يمكن الوصول إليها فقط من خلال بناء القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)، واعتبر أنَّ القدرة على تكامل وبناء وإعادة هيكلة القدرات الداخلية والخارجية لمواكبة التغيّرات في بيئة الأعمال، هي قدرة ديناميكية تساعد على تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة (Biedenbach & Söderholm, 2008).

وأوضح D'Aveni كيف تداعت المفاهيم الإستراتيجية أعلاه التي تتعلق بالميزة التنافسية المُستدامة، مثل: أهمية بناء حواجز لمنع دخول المنافسين الجدد (Entry Barriers)، والتخطيط طويل الأمد، واستخدام الأهداف المالية للسيطرة على تنفيذ الإستراتيجية، والتحليل الرباعي (SWOT)، وذلك عندما بدأت المنظمات الأخذ بعين الاعتبار ديناميكية المنافسة (Lindskov, 2022)، حيث يعتقد Ocvirk (2018, 110) أنَّ مفهوم القدرات الديناميكية تمّ تطويره بناءً على أفكار العديد من الباحثين، مثل: D'Aveni (1994)، و Nelson and Winter (1982)، و Penrose (1959)، و Prahalad and Hamel (1990)، و Schumpeter (1934, 1942)، إلا أنَّ D'Aveni يجادل في أنّه لا يوجد دليل على أنَّ القدرات الديناميكية هي قدرات مُستدامة لفترات زمنية ممتدة، وفي سياقات مختلفة، أو أنّها تصلح لتكون مصدراً للميزة التنافسية المُستدامة.

وعلى النقيض من ذلك يوجد دليل على أنَّ النجاح الذي تحققه المنظمات يتسبَّب فيما يُعرف بإجهاد المبادرة (Initiative Fatigue)، أو التراخي (Complacency)، بالإضافة إلى حالة الجمود (Inertia)، حيث يؤدي كل ذلك إلى قصر نظر المنظمات (Organization's Myopia)، وعجزها عن الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال وبالتالي يؤدي إلى تقويض استدامة القدرات الديناميكية (D'Aveni et al., 2010). ويرى D'Aveni أنَّ الأرباح التي تتحقق من الميزة التنافسية المُستدامة تمرّ بثلاث مراحل، وهي: مرحلة إطلاق مبادرة إستراتيجية جديدة تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، ومرحلة استغلال الميزة التنافسية وجني أكبر قدر من الأرباح، والمرحلة الثالثة وهي مرحلة الهجوم المضاد الذي يقوم به المنافسون، ممَّا يؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية واضطرار المنظمة للبدء بإطلاق مبادرة إستراتيجية جديدة للمحافظة على أرباحها (Hermelo & Vassolo, 2010).

واعتبر (D'Aveni, 1994) أنَّ التفاعل الإستراتيجي الديناميكي يتزايد بسرعة بسبب المنافسة في أربعة مجالات، وهي: المنافسة على بناء مركز تنافسي يعتمد على السعر والجودة (احتياجات العملاء)، والمنافسة على خلق معرفة جديدة، وتوفير العمالة الماهرة وتوقيت الدخول إلى الأسواق (الاستباقية)، والمنافسة على خلق وتحطيم المواقع الحصينة (الانخفاض في حواجز الدخول إلى الصناعة) باستخدام القدرات الجوهرية في الأسواق الجغرافية، وأسواق المنتجات والخدمات الراسخة للمنظمة، والمنافسة على مراكمة وتحييد الموارد والإمكانيات الكبيرة من خلال الهجوم والهجوم المعاكس بناءً على حجم الموارد المالية للمنظمات نتيجة تزايد وتيرة التحالفات بين المنظمات (Gimeno & Woo, 1996; Hitt et al., 2016, 7; Thomas, 1996).

ويتطوّر التفاعل الإستراتيجي الديناميكي مع التغيّر الذي يحدث في بيئة الأعمال، الذي يؤدي دوراً هاماً في المنافسة، لكنّه أصبح الآن أكثر سرعة وجرأة وعدائية من أي وقت مضى وفي كل المجالات (Stambaugh et al., 2013)، وذلك بسبب قصر دورة عمر المنتجات، والتطوّر التكنولوجي المتسارع، والتغيّر في أذواق العملاء ومتطلباتهم، ودخول منافسين جُدد إلى الأسواق وإعادة التموّض الإستراتيجي للمنظمات القائمة، وإعادة التعريف الجذرية للحدود بين الأسواق بسبب اندماج المنظمات المتنوعة (Wheelen et al., 2018, 213)، ممَّا ساعد في تسريع خلق حالة ثابتة من عدم التوازن، والتغيّر المستمر في بيئة الأعمال (Lee et al., 2010). وأطلق D'Aveni (1994) على هذا المفهوم النظري الجديد حول سلوك المنظمات التنافسي (المنافسة المفرطة -

(Hypercompetition) وهي المنافسة الحادة والمتسارعة في بيئة الأعمال التي تتطور فيها الميزة التنافسية بسرعة كبيرة وتتلاشى أيضًا بسرعة كبيرة (Hanssen-Bauer & Snow, 1996). ويرى (Chen et al., 2010) أنَّ المنافسة المفرطة تتطلب تحوُّلاً جوهرياً في مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ولذلك أصبح من الضروري - وعوضاً عن البحث عن الميزة التنافسية المُستدامة من خلال تبني إستراتيجية دائمة - التركيز على ابتكار سلسلة مرنة من الإستراتيجيات الديناميكية تعمل على تطوير سلسلة من الميزات التنافسية المؤقتة. وبناءً عليه فقد تغيَّرت أهداف المنظمات الإستراتيجية من خلق التوازن والاستقرار إلى الإخلال بالوضع القائم في بيئة الأعمال من خلال تجديد وإعادة خلق الميزة التنافسية باستمرار (Kriz et al., 2014). كما يُعتبر التغيُّر الذي يحدث في بيئة الأعمال من العوامل المؤثرة في مدى نجاح الإستراتيجية، حيث تنجح بعض النماذج الإستراتيجية في بيئة الأعمال المستقرة وتفشل في بيئة الأعمال غير المستقرة (Robertson & Caldart, 2009, 58). ولذلك يعمل الاضطراب الذي تتسبَّب به المنافسة المفرطة على خلق بيئات عمل تنافسية مختلفة تتميز بأنماط مختلفة من الاضطراب، ويتمَّ تحديد هذه الأنماط من خلال تحديد درجة تواتر وطبيعة الاضطرابات من حيث تدميرها أو تعزيزها للقدرات الجوهرية للمنظمات (Harvey et al., 2003).

وتتسبَّب كذلك الأنماط المختلفة من الاضطراب بوجود بيئات أعمال تنافسية مختلفة وتتطلَّب كل بيئة منها إستراتيجيات مختلفة من أجل النجاح، حيث يعتمد تطوير الإستراتيجية الملائمة للمنظمة إمَّا من أجل المحافظة على المركز التنافسي الحالي أو تحدِّي المراكز التنافسية المسيطرة في الصناعة على درجة وطبيعة الاضطراب في الأسواق، وطبيعة بيئة الأعمال التنافسية التي تنشأ بسبب هذا الاضطراب (D'Aveni, 1999)، حيث توجد أربعة أنواع من بيئات الأعمال التنافسية، وهي: بيئة التوازن، وبيئة التوازن المتقلَّب، وبيئة التوازن المتقطَّع، وبيئة عدم التوازن، وهي كما يلي (Andersen, 2013, 53; Goeltz, 2014):

1- التوازن (Equilibrium):

يُوصَف التوازن في بيئة الأعمال بأنه حالة وليس عملية، ويتحقق التوازن عندما تستقر بيئة الأعمال لفترة زمنية مؤقتة، ولا تؤثر العوامل الخارجية على المنظمة بحيث يكون الاضطراب الذي يتسبَّب بتدمير قدرات المنظمة معدومًا أو في حدِّه الأدنى، ويتحقق ذلك عندما تنجح المنظمات ببناء حواجز تعيق دخول منافسين جُدد إلى الصناعة، وتكون سيطرتها مرتفعة على القوى التنافسية الخمس (Dean, 2015; Dobson et al., 2004, 75; Henry, 2018, 164).

2- التوازن المتقلب Fluctuating Equilibrium:

تتّصف بيئة التوازن المتقلب بالاضطراب المطّرد بسبب قيام قادة الصناعة بإجراء تحسينات متكررة في قدرات المنظمات، وتسمح بيئة التوازن المتقلب لقادة الصناعة بالمحافظة على قياداتهم من خلال إضافة مستويات جديدة من الكفايات الجوهرية الجديدة، بالإضافة للكفايات الجوهرية الحالية واستغلالها للتوسّع في أسواق جديدة، ويتسبّب ذلك في دفع المنافسين لمحاولة اللحاق بهم ومحاولة تدمير تلك الكفايات الجوهرية، إمّا من خلال تحويلها إلى عبء على المنظمة، أو تحويلها إلى قدرات متقدمة، وذلك بدفع بيئة الأعمال إلى بيئة التوازن المتقطّع أو بيئة عدم التوازن (Dobson et al., 2004, 75; Henry, 2018, 164).

3- التوازن المتقطّع Punctuated Equilibrium:

تصوّر بيئة التوازن المتقطّع المنظمات على أنّها تتطور خلال فترات طويلة من الاستقرار النسبي (فترات التوازن) في أنماط أنشطتها الرئيسية، ويتخللها بشكل متقطّع دفعات قصيرة من التغيير الأساسي (الفترات الثورية)، حيث تتسبّب هذه الفترات الثورية بإرباك أنماط الأنشطة الرئيسية وتؤسّس بالتالي لمرحلة التوازن الجديدة (Raisch, 2004, 7). وتمتاز بيئة التوازن المتقطّع بفترات ديناميكية قصيرة بناءً على التغيّر المتقطّع الذي تحدّثه ميزة الاستباقية في تقديم ثورة تكنولوجية، التي تعمل على تدمير الكفايات الجوهرية للمنظمات المنافسة، وتتبّع هذه الفترات الديناميكية القصيرة فترات زمنية طويلة تمتاز بالاستقرار، بحيث تبدأ الأسواق بتنظيم نفسها حول المعايير الجديدة التي أحدثتها الثورة التكنولوجية الجديدة والعمل على إعادة تحديد مراكزها التنافسية من أجل التصديّ للثورة التكنولوجية القادمة عندما تبدأ دورة جديدة بتكرار نفسها (Dobson et al., 2004, 76; Romanelli & Tushman, 1994).

4- عدم التوازن Disequilibrium:

تمتاز بيئة عدم التوازن بأنّها بيئة غير مستقرّة ومضطربة بشكل مؤقت ولكن بصورة متكرّرة، وتُعتبر من أكثر بيئات الأعمال التي تحتوي على تحدّي كبير؛ فهي تُعتبر بيئة تنافس مفرطة (Hypercompetitive)، وتتحقّق حالة عدم التوازن بسبب مبادرة المنظمات الناجحة في خلق قدرات جديدة لتحلّ محلّ القدرات المتقدمة، وبشكل متكرّر، وذلك من خلال التطوير المستمر وخلق القيمة عن طريق الابتكار، ويتسبّب ذلك بخلق الاضطراب لهم أنفسهم قبل المنافسين الذين يبدؤون بمحاولة اللحاق بالمنظمات الرائدة والتصديّ لها، ويكون الهدف الرئيس

للمنظمات الرائدة في هذه البيئة هو محاولة دفع البيئة لتصبح أقل اضطراباً (Dean, 2015; Dobson et al., 2004, 76; Henry, 2018, 164).

وتتلاشى الخطوط الفاصلة بين بيئات الأعمال الأربعة، فقد تتطور بيئة الأعمال من شكلٍ إلى آخر، حيث تسعى بعض المنظمات المنافسة إلى التحوّل والعمل في بيئة الأعمال التي تكون فيها نقاط قوة المنظمة ذات قيمة أكبر، في حين تسعى منظمات أخرى إلى تقليل درجة الاضطراب في بيئة الأعمال، ومن الصعوبة البالغة تغيير بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة؛ لأنّ عوامل الاضطراب في معظمها خارجية ولا يمكن التحكم فيها، ومع ذلك فقد تنجح أحياناً بعض المنظمات المبدعة في تطوير إستراتيجيات تعمل على تعزيز الاضطراب في الأسواق وخصوصاً عندما تستطيع تسخير قدراتها على تغيير التكنولوجيا أو الأسواق (D'Aveni, 1999).

ويجادل الباحثون في كَيْفِيَّةِ التصدي لبيئة الأعمال فائقة التنافس (بيئة عدم التوازن)، هل تقوم باستخدام نفس الإستراتيجيات التي تمّ تطويرها في بيئة الأعمال التقليدية (بيئة التوازن)، أم يجب تطبيق إستراتيجيات ملائمة عندما تواجه المنظمات فعلياً حالات من الاضطراب الحقيقي في الأسواق (Ilinitch et al., 1996)، حيث يشكّل العمل بالذات في بيئة أعمال مضطربة فائقة التنافس (بيئة عدم التوازن) تحدّيًا كبيرًا، وتكون معظم المراكز التنافسية معرضة للخطر، وتصبح حالة التفرد التي تتمتع بها المنظمات مؤقتة وتنشأ مراكز تنافسية جديدة باستمرار (Markides, 1999). ويُعتبر تأثير المنظمات في بيئة الأعمال المضطربة ضعيفًا، وتقع معظم الأخطاء الإستراتيجية عند محاولة السيطرة على درجة ونمط الاضطراب، وتعتمد المنظمات على مجموعة من التوجّهات والإستراتيجيات للعمل في البيئة المضطربة مثل النية الإستراتيجية (Strategic Intent)، والتقليد (Imitation)، والتدرّج المنطقي (Logical Incrementalism)، والسرعة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Speed of Strategic Decisions)، أو ميزة الخطوة الأولى أو الاستباقية (First Mover Advantage)، وذلك في محاولة للحدّ من تداعيات الاضطراب في بيئة الأعمال (Robertson & Caldart, 2009, 59-61).

ولذلك يعتقد (Gimeno and Woo, 1996) أنّ أفضل إستراتيجية للعمل في بيئة مضطربة وفائقة التنافس، هي تطوير إستراتيجية قصيرة الأمد لمهاجمة المواقع الحصينة للمنظمات المنافسة من أسواق ومنتجات متعدّدة، من أجل إرغامها على الانخراط في نوع من الرّدع المتبادل (Forbearance Mutual)؛ وذلك لتفادي الدخول في حرب أسعار مكلفة ومدمّرة.

ويرى (Nault and Vandenbosch, 1996) أنَّ الإستراتيجية المناسبة للعمل في بيئة الأعمال المضطربة وفائقة التنافس، هي خلق سلسلة من المزايا التنافسية غير المستدامة والمؤقتة بحيث تباغت المنافسين وبشكل استباقي، ويتسبب ذلك عادة في تقويض منتجات وأسواق المنظمة نفسها وأسواق ومنتجات المنظمات المنافسة.

وقد أضاف D'Aveni إلى مفهوم المنافسة المفرطة مفهوم النية الإستراتيجية الذي طوره (Hamel and Prahalad, 1989)، وذلك أثناء تطويره لمحفظة أعمال متكامل، وتتجاوز النماذج التقليدية لمحافظ الأعمال حتى يصل إلى مفهوم منطقة النفوذ والأثر التنافسي الذي يحدثه اختيار مجموعة من الأسواق (D'Aveni, 2004)، حيث يجادل مفهوم النية الإستراتيجية أيضًا في النظرة التقليدية للإستراتيجية التي تركز على مفاهيم مثل التوافق الإستراتيجي (Strategic Fit) بين الموارد والفرص، والإستراتيجيات العامة (Generic Strategies)، وهي: إستراتيجيات التمايز، والتكلفة، والتركيز، والتسلسل الهرمي للإستراتيجية الذي يتضمن الأهداف، والإستراتيجيات، والأساليب (Hamel & Prahalad, 1989). ويتعلق مفهوم النية الإستراتيجية بالتوجه طويل الأمد أو المركز التنافسي الذي تأمل المنظمة في بنائه خلال المستقبل البعيد، وكيفية تكوين وجهة نظر فريدة من نوعها حول المستقبل حيث تنقل النية الإستراتيجية إحساسًا بالاتجاه الذي يجب أن تسلكه المنظمة، وإحساسًا باستكشاف الفرص غير المألوفة، وتنطوي أيضًا على استشعار المستقبل (Hamel & Prahalad, 1994, 141-142).

ويعتقد D'Aveni أنَّ المنظمات القائمة والمنظمات التي تطمح إلى دخول الأسواق في بيئة الأعمال المضطربة وفائقة التنافس، يجب أن يكون الهدف النهائي لإستراتيجيتها هو السيطرة على درجة ونمط الاضطراب في بيئة الأعمال، ويؤدي نجاحها في هذا المسعى إلى تحقيق ما يُعرف بالسيادة الإستراتيجية، وتعني السيادة الإستراتيجية في هذا السياق أكثر من مجرد السيطرة على بيئة الأعمال، وإنَّما تعني السيطرة على النموذج المستخدم لخلق الثروة (Dobson et al., 2004, 59; Robertson & Caldart, 2009, 76).

ثالثاً: مفهوم السيادة الإستراتيجية:

ظهر مصطلح السيادة (Supremacy) للمرة الأولى باللغة الإنجليزية، وهو مشتق من الكلمة اللاتينية (Supremus) التي تعني أعلى درجات السلطة والنفوذ (Glare, 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 وسُوددًا وسُوددًا: عَظُمَ وَمَجَّدَ وَشَرُفَ، وقومه أو غيرهم: صار سيدهم، وغيره: سبقه وخلفه، وفلانًا: غلبه في السيادة (مجمع اللغة العربية، 2004، 460).

ونشأ مفهوم السيادة الإستراتيجية من الأدبيات السياسية والعسكرية، قبل أن يتطور المفهوم ويأخذ مداه في سياق الإدارة الإستراتيجية كنموذج من أجل بناء الثروة وزيادة نمو المنظمات من خلال استغلال الفرص التي تنبثق من التغيرات في بيئة الأعمال (العيسوي والعبدي، 2022)، حيث فرضت ظروف المنافسة المشددة من أجل السيطرة على الأسواق ضرورة استخدام هذا التعبير المجازي (السيادة الإستراتيجية) في بيئة الأعمال المتذبذبة، التي يكتنفها الغموض وعدم التأكد (Mohammed & Mohammed, 2021). وتُعتبر السيادة الإستراتيجية ظاهرة اجتماعية جديدة حول الفكر الإداري ومفهوم السلطة، وهي غير مقيّدة لقدرتها على تطوير العلاقات التنافسية والتعاونية في العديد من المجالات (أبا زيد، 2022).

وتبدأ هذه العملية من خلال تحليل البيئة التنافسية؛ ومن ثمّ تحديد النموذج الإستراتيجي الملائم للقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وهذا يعني تحديد قواعد المنافسة للقطاع بأكمله، وفي حال عدم امتلاك المنظمات للقدرات الضرورية من أجل النجاح في بيئة الأعمال، أو إذا ما رغبت في تحدي الوضع القائم من أجل تحسين مركزها التنافسي؛ فيتوجب عليها الانتقال إلى نموذج إستراتيجي آخر من أجل تحقيق السيادة الإستراتيجية (العابدي والموسوي، 2014)، حيث تُعتبر قدرة المنظمة على تحديد قواعد المنافسة في أي مرحلة زمنية والتحكّم في التطور (السيطرة) الذي يحدث في قطاع الأعمال جزءًا من السيادة الإستراتيجية (علي وعطا، 2022)، فبينما تحدّد المنظمات ذات السيادة الإستراتيجية قواعد المنافسة من خلال استخدام أنماط مختلفة من الفجوات (التكنولوجية، أو المعرفية، أو الكفايات الجوهرية، أو الأصول التكميلية)؛ فإنّ المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التكيّف تركّز فقط على تعلّم قواعد المنافسة في بيئة الأعمال، التي قام غيرهم بتطويرها (D'Aveni, 1999).

ويعتقد D'Aveni et al. (2001, 5) أنّ تطوير المنظمة لمحفضة من المنتجات في مناطق جغرافية متعدّدة، والاعتماد على الكفايات الجوهرية لا يكفي وحده لتزويد المنظمة بالقوة اللازمة لحماية واستدامة نجاحها؛ بسبب طبيعة الفوضى الكامنة في ميدان ممارسة الأعمال التنافسي، لذا تحتاج المنظمة إلى نوع خاص من القوة يمكنها من التأثير في المركز التنافسي للمنافسين، وتعطيل قدرتهم على إعادة تعريف وتحديد ميدان ممارسة الأعمال، والتحكّم في الفوضى التي تسبّب فيها

المنافسة المفرطة، حيث يسمّى هذا النوع من القوة بالسيادة الإستراتيجية. كما يتعلق مفهوم السيادة الإستراتيجية كذلك بالقدرة المستمرة على خلق الثروة وزيادة النمو في بيئة الأعمال الديناميكية، وذلك من خلال امتلاك القوة والنفوذ والهيمنة من أجل السيطرة على الشركات المنافسة (الكعبي وصبري، 2021). وتشير السيادة الإستراتيجية إلى قدرة المنظمة على التقليل من الصدمة والتغيرات المفاجئة في الأحداث وتحسين المركز التنافسي باستمرار (الياسري وآخرون، 2017).

وتمثل السيادة الإستراتيجية كذلك القدرة الاقتصادية والتكنولوجية التي تستطيع مواجهة المنافسين من خلال التكامل الإستراتيجي، وفرض نفسها كلاعب وحيد في الصناعة من خلال خلق واقع اجتماعي جديد ضمن المنافسين في الفضاء التنافسي، والعمل على إرسال إشارات وتنفيذ مناورات إستراتيجية من أجل التأثير في طريقة إدراك المنافسين وتوجيه اهتماماتهم نحو أسواق محدّدة أو تغييرها بعيداً عن الأسواق الحالية (Mohammed & Mohammed, 2021).

وتسعى المنظمات للمنافسة على كسب العملاء وعلى الحصّة السوقية، وتضغط على المنافسين لإخراجهم من السوق ضمن إستراتيجيات الاحتواء، ويدعم مفهوم السيادة الإستراتيجية هذا التوجّه من حيث قدرته على توظيف عملية التحليل والوصف والتنبؤ بالمُخرجات المحتملة ببيكلية الأسواق وعدد المنافسين (Strikwerda & Rijinders, 2005, 302).

وتبحث السيادة الإستراتيجية كذلك في كيفية تحقيق التفوّق من منظور إستراتيجي بعيد المدى، حيث تعطي السيادة الإستراتيجية القدرة للمنظمة على تحديد إستراتيجية مُتفردة وبناء مركز تنافسي متقدّم (الفتلاوي وآخرون، 2020). وتشكّل السيادة الإستراتيجية من تجميع عدّة إستراتيجيات متنوّعة لتكوين حالة فريدة من المنافسة وزيادة القدرة على التأثير وعلى وضع قواعد المنافسة وإظهار السيطرة (Al Somaidae & Al-Zubaidi, 2021).

وتعمل السيادة الإستراتيجية ضمن نمط ديناميكي يفترض أنّ المنافسة المفرطة تتطلب اعتماد المنظمة على إستراتيجيات تعاونية وتنافسية ضمن مجموعة من التوازنات حسب متطلّبات بيئة الأعمال؛ وذلك لتفادي تعرّض المنظمة لهجوم حادّ من جميع المنافسين في آنٍ واحد، ومنع تشكيل تحالف مضادّ في ميدان ممارسة الأعمال (الزعيبي، 2021، 10)؛ ولذلك فمن الممكن أن تتحقق السيادة الإستراتيجية من خلال تنفيذ مجموعة من العمليات المعقدة من أجل التوسّع والنمو جغرافياً وتكنولوجياً ومعلوماتياً (الكعبي وصبري، 2021)، حيث تمكّن السيادة

الإستراتيجية المنظمة من تحديد منطقة نفوذها في مناطق اهتمامها، والقدرة على الاستيلاء على العملاء، والسيطرة على عملية المنافسة (العابدي والموسوي، 2014). وتتطلب السيادة الإستراتيجية نوعاً خاصاً من القوة التي لا تتعلق فقط بالإمكانات والقدرات بقدر ما تتعلق بكيفية استخدام هذه الإمكانات والقدرات (D'Aveni et al., 2001, 9).

ويعتمد تطوير المنظمة لإستراتيجياتها على درجة وطبيعة الاضطراب في الأسواق، سواءً من أجل المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة أو من أجل تغييره (D'Aveni, 1999)، بالإضافة إلى أنّ بعض المنظمات قد تشارك في السيادة الإستراتيجية في قطاع معين، كما يمكن لمنظمة واحدة أن تمتلك السيادة الإستراتيجية في قطاع محدّد، ويمكن ألا تتمتع أي منظمة بالسيادة الإستراتيجية في القطاع الذي تعمل به، ولا يتعلق مفهوم السيادة الإستراتيجية بحجم المنظمة ومواردها فقط، حيث يمكن لمنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم أن تمتلك السيادة الإستراتيجية في مناطق محدّدة من الفضاء التنافسي (D'Aveni et al., 2001, 6).

ويعرض الجدول (1) بعض المفاهيم التي توضّح مفهوم السيادة الإستراتيجية من زوايا متعدّدة للإحاطة بالمفهوم بشكل كامل.

الجدول 1

مفهوم السيادة الإستراتيجية

الرقم	اسم المؤلف (السنة)	المفهوم
1.	D'Aveni (1999)	توفير الإطار لتصور الكيفية التي تستطيع المنظمة ذات المنتجات والمناطق الجغرافية المتعددة من خلالها أن تتفاعل مع المنظمات الرائدة في الصناعة التي تعمل فيها بطريقة ناجحة، واستباقية لضمان مناطق نفوذها، ووضع الحدود على مناطق نفوذ المنظمات المنافسة.
2.	D'Aveni et al. (2001, 5-6)	قوة المنظمة وقدرتها على الهيمنة على مساحات تنافسية واسعة وقدرتها على التأثير في تلك المناطق التي تخضع لتأثيرات القوى التنافسية الأخرى، وخلق واقع اجتماعي جديد يتم مشاركته مع المنافسين ضمن فضاء تنافسي محدّد، وهي نوع خاص من القوة التي تخلق القدرة على تحديد مجال المنافسة كوسيلة للتغلب على الفوضى وتشكيل العالم، التي تتمكن المنظمة من خلالها من التأثير على تحديد المراكز التنافسية والمناورة مع المنافسين.
3.	Robert (2001, 68)	مجموعة من القوى المحركة لاتخاذ القرارات العالمية، التي تعدّ من أساسيات نجاح المدير التنفيذي لخلق التفاهم والاعتراف من قبل جميع فرق ومستويات الإدارة، وتعدّ هذه القوى المحركة من أهم العناصر التي تسمح للمنظمة بصياغة إستراتيجية بناءً على الميزة التنافسية المستدامة التي تمكّنها من تحقيق السيادة على منافسيها.
4.	Kotzé (2003)	نموذج جديد يختلف عن النماذج التقليدية من حيث فلسفته وأطر تفكيره، حيث يركّز هذا النموذج بوضوح أكثر نحو تطبيق إستراتيجيات استباقية قادرة على تحقيق الطموح والنمو

وخلق الثروة والتأثير على سلوك المنافسين وتحجيم نفوذهم وتحقيق التفوق في أدائها على منافسيها عبر خلق نوع من التميز والاستدامة.		
قدرة المنظمة في سيطرتها على تغيير قواعد المنافسة واحتمالية تغيير المنافسة ذاتها وتحديد منطقة نفوذها في أكثر من سوق، من خلال تبنيها للإستراتيجية التنافسية المناسبة لكل نطاق على حدة وتحليل ووصف وتوقع نتيجة محتملة من حيث هيكل السوق وعدد المنافسين.	Strikwerda and Rijnders (2005, 302)	5.
قدرة المنظمة على التحكم في درجة ونمط الاضطراب في الأسواق.	Robertson and Caldart (2009, 59)	6.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات والمراجع في الجدول

رابعاً: مبادئ السيادة الإستراتيجية:

يمكن تحديد الطبيعة الفريدة للسيادة الإستراتيجية من خلال ثلاثة مبادئ تشكّل الأداة الرئيسة لتطوير إستراتيجيات القوة، وهي: قدرة الإدراك، وقدرة امتلاك عقول وقلوب العملاء الرئيسين، والقدرة على تشكيل عالم ملائم من خلال استخدام مزيج من إستراتيجيات التعاون والتنافس دون الحاجة إلى الاعتماد على الإمكانيات المالية الكبيرة، أو على قوة الاحتكار، أو إلى اللجوء لإستراتيجيات التواطؤ غير القانونية (D'Aveni et al., 2001, 9-12).

1- قدرة الإدراك (The Power of Perception):

تستند حدود الصناعة إلى مُعتقدات مشتركة تُسمّى بالخرائط الذهنية، حيث طوّرها مديرو المنظمات عبر سنوات من الخبرات المتراكمة، التي تحدّد بنظرهم من هي المنظمات المنافسة داخل حدود أي صناعة، وتعمل هذه الخرائط الذهنية على تحديد الفضاء التنافسي الذي تعمل فيه المنظمات من حيث أسواق منتجات المنظمة ومناطقها الجغرافية، وحين تبدأ المنظمة في التفاوض على حدود مناطق نفوذها من خلال التأثير في كَيْفِيَّة إدراك المنافسين لمناطق نفوذهم عبر المناورات الإستراتيجية، فإنّها بذلك تعمل على خلق واقع اجتماعي يعمل على توجيه المنافسين إلى أسواق محدّدة وبعيدة عن أسواق المنظمة، وعندما تنجح المنظمة في خلق هذا الواقع الاجتماعي تكون قد حققت السيادة الإستراتيجية وتصبح نظرتها إلى الفضاء التنافسي هي الخرائط الذهنية الجديدة التي يتقبّلها المنافسون (الزعيبي، 2021، 14-15).

2- امتلاك القلوب والعقول (Capturing Hearts and Minds):

تتحقق السيادة عندما تمتلك المنظمة عقول وقلوب العملاء في الأسواق الرئيسة من خلال تقديم منتجات على درجة مرتفعة من الجودة، وبأقلّ سعر ممكن، وبالتالي تحديد معايير متطلّبات واحتياجات وتوقعات العملاء لكلّ صناعة، ممّا يمكّن المنظمة من تحديد قواعد

المنافسة، ويتطلب تحقيق السيادة الإستراتيجية أن تعمل المنظمة بشكل ديناميكي ومستمر على تقديم قيمة فائقة للعملاء الرئيسيين لدرجة تمكّنهم وبشكل مجازي من امتلاك هذه الأسواق الرئيسة، ويعني الفشل في تحقيق ذلك إعطاء فرصة للمنافسين لتقديم منتجات وخدمات بديلة أفضل في أسواق المنظمة الرئيسة وجذب العملاء الحاليين بعيدًا عن هذه الأسواق (الياسري وآخرون، 2018).

3-تشكيل عالم ملائم من خلال أشكال التعاون التنافسي (Fashioning a Favorable World Through Forms of Co-opetition):

تسعى المنظمات خلال بناء مراكزها التنافسية في مناطق نفوذها إلى ترتيب مواقعها في أماكن مختلفة من أسواق المنتجات أو المناطق الجغرافية، ويتم ذلك دون أي اتفاق مُعلن أو صريح أو مخالف للقانون بين المنظمات المتنافسة، بحيث يتم تقسيم أسواق المنتجات والخدمات والمناطق الجغرافية إلى مناطق احتكارية (حسن والشيخلي، 2020). ويكون الهدف الرئيس هو تفادي الدخول في منافسة مع كلّ المنظمات في الوقت نفسه، وتسعى المنظمات ذات السيادة الإستراتيجية إلى استخدام مزيج من مختلف الإستراتيجيات التعاونية والتنافسية من أجل تشكيل عالم ملائم للمنظمة (الباشقالي وسلطان، 2021).

خامسًا: خصائص السيادة الإستراتيجية:

يتفق الباحثون في أنّ بناء نموذج إستراتيجي جديد يساهم في تحقيق السيادة الإستراتيجية يعتمد على توفر مجموعة من الخصائص، وهي (أبازيد، 2022؛ الياسري وآخرون، 2018):

1. التمتع بالحق الحصري (Exclusivity) والتفرد في السوق عندما تمتلك المنظمة منتج أو خدمة بشكل حصري لمدة زمنية محددة.

2. القدرة على فرض أسعار احتكارية (Monopolistic Prices) وقيادة أسعار المنتجات أو الخدمات المتفردة خلال مدة التفرد في السوق دون الاضطرار إلى المساومة والتنازل.

3. القدرة على بناء حواجز تعيق الدخول إلى الأسواق (Entry Barriers) لمنع المنافسين من دخول منطقة عمليات ونفوذ المنظمة، أو رفع التكلفة عليها بشكل كبير.

سادسًا: متطلبات السيادة الإستراتيجية:

يتطلب تحقيق السيادة الإستراتيجية أن تتضمن إستراتيجيات أعمال المنظمات مجموعة من العمليات والإجراءات الإستراتيجية والفلسفات الإدارية، وهي (Kotzé, 2003):

1. تحديد المركز التنافسي وإعادة تحديد المركز التنافسي باستمرار:

ويتم ذلك من خلال: أولاً: تحديد واستغلال وحماية المركز التنافسي المتميز في الأسواق ذات الجاذبية المرتفعة، ثانياً: البحث باستمرار عن مراكز تنافسية جديدة سواء في الصناعة الحالية أو في صناعات أخرى، ثالثاً: العمل على إدارة المتطلبات المتغيرة للمركز التنافسي الحالي والمركز التنافسي الجديد وبشكل متزامن، رابعاً: البدء بالانتقال التدريجي إلى المركز التنافسي الجديد (Dawar & Frost, 1999; Markides, 1999; Porter, 1996).

2. استغلال علاقات التوافق الإستراتيجي:

ويتم ذلك من خلال: أولاً: البحث بشكل مستمر عن الروابط المشتركة والتوافقات بين الأنشطة المختلفة للمنظمة، والعمل على إدارة هذه الروابط خصوصاً عندما تبدأ متطلبات بيئة الأعمال بالتغير، حيث تساهم علاقات التوافق الإستراتيجي الفريدة من نوعها في تطوير ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها (Porter, 1996)، ثانياً: العمل على تحليل وتقييم سلاسل القيمة في الصناعة والتغيرات التي تحدث فيها، وتفادي الاعتماد على الموردين بناءً على الأسعار فقط، للوصول إلى سلسلة قيمة فعالة ومرنة وسريعة الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة للمساهمة في تطوير ميزة تنافسية مستدامة (Fisher, 1997).

3. تأسيس ثقافة التفكير الإستراتيجي:

ويتحقق ذلك من خلال الخلق وتعزيز والمحافظة على ثقافة التفكير الإستراتيجي على جميع المستويات الإدارية في المنظمة، بحيث تصبح جزءاً رئيساً من العمل اليومي، ويتطلب التفكير الإستراتيجي فهم تلك المناطق العمياء الدقيقة التي تفرضها ثقافة وإستراتيجية المنظمة (Zahra & O'Neill, 1998). ولا يتعلق التفكير الإستراتيجي بإيجاد حلول مثالية وصحيحة فقط، وإنما يتعلق بالقدرة على معرفة قدرات المنظمة بشكل كافٍ، وفهم العلاقات المعقدة والتغيرات المستمرة وحالات عدم التأكد في بيئة الأعمال، والتفكير بعد ذلك بشكل عميق لتحديد الوجهة الإستراتيجية للمنظمة (Mintzberg, 1987).

4. تطوير عقلية التعلم المنظمي:

ويتحقق ذلك من خلال خلق الظروف والمناخ المنظمي الملائم، الذي يشجع ويدعم ويكافئ تطوير وتعلم العاملين عبر امتلاك وتكامل ومشاركة وتطبيق المعارف الحيوية، وخصوصاً المعرفة المتخصصة في السياق، والمعرفة الضمنية المدمجة في إجراءات وعمليات وأنشطة المنظمة الاعتيادية (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2015, 86)، والعمل على تعميم واستخدام

هذه المعارف بشكلٍ واسع، والاعتراف والاستغلال الفعّال للتعليم المنظمي وإدارة المعرفة بوصفها أحد أهمّ مصادر بناء الميزة التنافسيّة المُستدامة (Zack, 1999). ويتطلّب ذلك عدم وجود تجانس أو استقرار في فرق العمل إلى حدّ ما، بالإضافة إلى توفر مرونة منظمية من خلال التطوير والحفاظ على رأس المال الفكري وتعميمه في المجالات التي تمتلك فيها المنظمة كفايات جوهرية (Zahra & O'Neill, 1998).

5. الإدارة المتوازنة بين الأعمال الجديدة والأعمال القديمة:

وتتحقق من خلال غرس وصيانة وتعزيز التركيز الإستراتيجي المزدوج على جميع المستويات التنظيمية الملائمة، للحصول على أعلى أداء منظمي في كلّ من الأعمال الحالية القائمة، التي تؤمّن الأرباح في الوقت الحاضر، والأعمال الجديدة المستقبلية، التي قد تؤمّن الأرباح على المدى البعيد (Jacobs & Heracleous, 2005; March, 1991).

6. تأسيس الموارد والقدرات الجوهرية المنظميّة بوصفها حجر الزاوية في إستراتيجية المنظمة:

ويتحقق ذلك من خلال بناء وتحديث واستخدام موارد تكون قادرة على اجتياز الاختبارات التالية: أولاً: لا يمكن تقليدها (Inimitability)، ثانياً: تدوم لفترة زمنية طويلة (Durability)، ثالثاً: تخلق قيمة ملائمة للعملاء (Appropriability)، رابعاً: لا يمكن استبدالها (Non-Substitutability)، خامساً: تتمتع الموارد والقدرات المنظمية بأفضلية تنافسيّة عن غيرها من المنظمات (Competitive Superiority)، وينبغي الاستفادة من هذه الموارد القيّمة في بناء الميزة التنافسية المُستدامة (Collis & Montgomery, 2008). ويتطلّب بناء ميزة تنافسيّة مُستدامة تعزيز أنماط السلوك المرتبطة بالعمليات الرئيسة في المنظمة (القدرات المنظمية)، التي تتطلّب تنسيقاً عابراً للوظائف، وتؤدي هذه القدرات إلى تقليل التكلفة وزيادة القيمة للعملاء، ويؤدي توفرها بالإضافة إلى النجاح في بناء مركز تنافسي صحيح إلى تعزيز الميزة التنافسيّة المُستدامة (Stalk, 1992).

7. البناء والتنقيح المستمر للقدرات التمييزية للمنظمة:

ويتحقق ذلك من خلال بناء وتطوير ونشر رأس المال الفكري، والخبرات المتراكمة، والمهارات المكتسبة، والمعرفة المتخصصة على شكل كفايات جوهرية، تمثل التعلّم الجمعي في المنظمة حيث يتمّ تنظيمها في إطار هيكلي إستراتيجي للمنظمة، يشمل الكفايات الجوهرية الحالية والمستقبلية التي قد تحتاجها المنظمة والعمل على تنقيحها باستمرار؛ ومن ثمّ إعادة نشرها للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة (Thomas et al., 1999).

سابعاً: أبعاد السيادة الإستراتيجية:

وجدت الدراسة الحالية من خلال مراجعة العديد من المراجع والأبحاث والدراسات المعنوية بمفهوم السيادة الإستراتيجية نوعاً من الاتفاق بين الباحثين في تحديد أبعاد السيادة الإستراتيجية. اعتمدت الدراسة الحالية على منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي كأبعاد للسيادة الإستراتيجية (D'Aveni et al., 2001, 6, 70, 179):

1. منطقة النفوذ: Sphere of Influence

تعتمد المنظمات التي تعمل في بيئة أعمال ديناميكية على نموذج محفظة الأعمال التقليدي (Portfolio Model) الذي يركز على الكفايات الجوهرية للمنظمة وأوجه التأزر بين وحدات الأعمال، ويتسبب نموذج المحفظة بتداعيات خطيرة في معظم الأحيان وخصوصاً عندما توجد اختلافات كبيرة في الثقافة الداخلية بين وحدات الأعمال، وعندما تكون تكلفة تنسيق الأعمال المتنوعة بين الوحدات المنتشرة والمتباعدة مرتفعة جداً، وأظهرت المنظمات الكبرى عبر التاريخ أنَّ الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق النمو والثروة والقوة هو أن تقوم المنظمة بتشكيل منطقة نفوذ متماسكة، تعمل على تزويد المنظمة بالقوة والوسائل اللازمة لتحقيق السيادة الإستراتيجية والمحافظة عليها (D'Aveni et al., 2001, 17).

يرى Kaufman (1976, 11) أنَّ منطقة النفوذ هي منطقة جغرافية تمَّ اختراقها بالكامل من قِبَل قوة عظمى تعمل على استبعاد القوى العظمى المنافسة الأخرى، حيث يمكن لمنطقة نفوذ متماسكة أن تقلل من حرب الأسعار من خلال تثبيت مفهوم التدمير المتبادل المضمون (Mutually Assured Destruction) للطرفين، وإعادة تشكيل الصناعة من أجل مصلحة الطرفين أيضاً (D'Aveni, 2004).

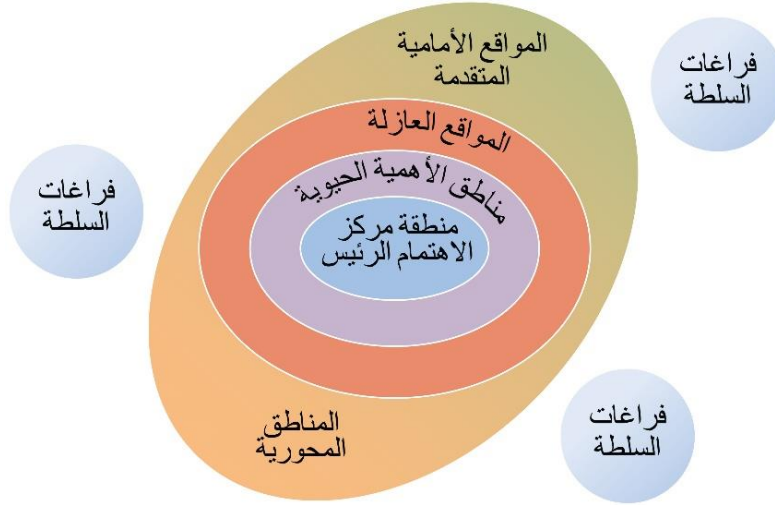
ويعتقد Levine (1972) أنَّ مفهوم منطقة النفوذ يوضِّح المعنى النظري لشبكة أعمال كبيرة في الفضاء التنافسي، وكيفية تمييز الخطوط العريضة لهذه الشبكة وتمييز الروابط المهمة من الروابط غير المهمة، حيث تمثل منطقة النفوذ خريطة لجميع المنظمات المتنافسة ومدى قربها بعضها من بعض.

وقد حدّد Gimeno (1999) منطقة النفوذ وفقاً لثلاثة مناهج مختلفة: الأول: الاعتماد على حصة سوقية مُهيمنة (Market Share Dominance)، والثاني: الاعتماد على السوق (Market Dependence)، والثالث: الاعتماد على مركزية الموارد (Resource Centrality).

ويعتقد (D'Aveni, 2004)، و (D'Aveni et al. (2001, 29-31 أن منطقة نفوذ المنظمة تتضمن ما يلي حسب الشكل (1) وهي:

الشكل 1

منطقة النفوذ للسيادة الإستراتيجية



المصدر: D'Aveni, R. A. (2004). Corporate spheres of influence. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 38-46.

أولاً: منطقة مركز الاهتمام الرئيس (Core (Center of Interest):

وتشكّل هذه المنطقة سوق منتجات المنظمات الكبرى أو مناطق عملها الجغرافية الرئيسة، وهي الجزء الأهم من منطقة النفوذ التي يجب على المنظمة امتلاكها؛ لأنها تتضمن الأنشطة المتعلقة بالمنتجات والأسواق، التي تزود المنظمة بمعظم التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية، وهي المنطقة التي تحدّد فيها المنظمة قواعد المنافسة وتعمل عادةً على تطوير كفاءاتها الجوهرية فيها، ولأنّ الكفاءات الجوهرية لا تكفي لوحدها لبناء منطقة نفوذ متماسكة؛ ولذلك من الضروري السيطرة على منطقة مركز الاهتمام وقيادة القيمة (Value Leadership) داخلها من أجل المناورة للحصول على مركز تنافسي أفضل داخل وحول منطقة مركز الاهتمام الرئيس، لاكتساب النفوذ على المنافسين في الفضاء التنافسي الكبير (D'Aveni, 2004).

ثانياً: مناطق الأهمية الحيوية Vital Interests:

وتمثل هذه المناطق الأسواق الجغرافية وأسواق المنتجات والخدمات التي ترتبط بما تحققه المنظمة من نجاح في مركز الاهتمام الرئيس، وتوفر لمنطقة مركز الاهتمام الرئيس نقاط القوة الاقتصادية من خلال تزويدها بالنشاطات الجوهرية أو التكميلية، التي تساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير واقتصاديات المدى، وهي تتكون أساسًا من المنتجات، والعلامات التجارية، وشبكات التوزيع، والمنتجات التكميلية التي تزيد من قيمة منتج المنظمة الأساسي بالإضافة إلى الأسواق الرئيسة التي تعزز منطقة مركز الاهتمام الرئيس من خلال توريد الموارد الحيوية، مثل: المكونات الأساسية للمنتجات، أو المعرفة المتفردة، أو المواد الأولية، أو العمالة الماهرة، التي تساهم في ربحية أنشطة مركز الاهتمام الرئيس لمنطقة النفوذ من خلال التكامل وقدرتها على جذب العملاء، مع أنَّ أرباح المناطق الحيوية عادةً ما تكون أقلَّ من أرباح منطقة مركز الاهتمام الرئيس (Strikwerda & Rijnders, 2005, 303).

ثالثًا: المناطق العازلة Buffer Zones:

وتعمل هذه المناطق على توفير الحماية لمركز الاهتمام الرئيس لمنطقة النفوذ من هجوم المنظمات الكبيرة وتتكون من العلامات التجارية والمنتجات التي تعمل على صدِّ المنافسين، وتشكّل حواجز دخول إلى منطقة مركز الاهتمام الرئيس للمنظمة، وتشكّل المناطق العازلة جزءًا صغيرًا من عائدات المنظمة؛ ولذلك يُفضَّل أن تتمّ المواجهات مع المنافسين في هذه المناطق عند الضرورة حيث يمكن الاستغناء عن هذه المناطق العازلة من أجل حماية منطقة مركز الاهتمام الرئيس، كما توفر المناطق العازلة الحماية للمنظمة من التوسّع الذي قد يقوم فيه المنافسون المعروفون أو غير المتوقعين، الذين يحاولون الاستفادة من مراكزهم التنافسية في أسواق قريبة من أجل التوسّع داخل منطقة مركز الاهتمام الرئيس (رشيد ومطر، 2020).

رابعًا: المناطق المحورية Pivotal Zones:

وتتمكّن هذه المناطق من تحويل ميزان القوى على المدى الطويل من منظمة إلى منظمة أخرى منافسة، وتُعتبر هذه المناطق رهانات على المستقبل، حتى لو لم يكن هناك منافس محدّد في الاعتبار، ولا توجد للمنظمة سيطرة كاملة في هذه الأسواق، ولكن مجرد موطئ قدم للمستقبل، وتعمل هذه المناطق المحورية على التحكم بالفراغ في السلطة وزيادة قوة المنظمة ضمن منطقة النفوذ، كما تمكّنها أيضًا من التحوّط للمستقبل في حال اختلال التوازن في القوى من خلال تثبيت المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق الواعدة (D'Aveni, 2004).

خامسًا: المواقع الأمامية المتقدّمة Forward Positions:

تُعتبر المواقع الأمامية المتقدّمة في الفضاء التنافسي كمواقع هجومية في الخطوط الأمامية، وتقع عادةً بالقرب من مناطق الأهمية الحيوية، أو منطقة مركز الاهتمام الرئيس للمنظمات المنافسة وتُستخدم من أجل شنّ هجوم مضاد على المنافسين وإضعاف مراكزهم التنافسية، كما يمكن استخدامها لتحقيق الاستقرار عندما تقوم المنظمات المنافسة بمحاولة تشكيل مواقع أمامية متقدّمة في مركز الاهتمام الرئيس للمنظمة مما يؤدي إلى بناء حالة من الردّ المتبادل، كما يمكن استخدامها لمضايقة أو تشتيت انتباه أو تحويل موارد المنظمة المنافسة، وإعلان نيّة المنظمة الإستراتيجية وعقد تحالفات ضمنية مع بعض المنافسين (Strikwerda & Rijnders, 2005, 303).

سادسًا: مناطق الفراغات في السلطة: Power Vacuums

لا تشكّل الفراغات في السلطة جزءًا من محفظة أعمال المنظمة، وإنّما هي جزء من الفضاء التنافسي الذي قد لا يسيطر عليه أي من المنظمات المنافسة الكبيرة، وهذه الفراغات في السلطة لم تصبح بعد مناطق محورية يمكن الرهان عليها في المستقبل، ولكن يجب الانتباه منها ومراقبتها، وتبرز المنظمات الناشئة الصغيرة عادةً في منطقة الفراغات في السلطة وتتجاهل المنظمات الكبيرة هذه المنظمات الناشئة الصغيرة وتعتبرها غير ذات أهمية لتعود وتكتشف أحيانًا أنه كان يجب مراقبتها واتخاذ إجراء مُسبق بشأنها حتى لا تشكّل تهديدًا في المستقبل (D'Aveni, 2004). وتؤدي كلّ منطقة من هذه المناطق داخل منطقة النفوذ دورًا إستراتيجيًا مركزيًا في تحديد ميدان ممارسة الأعمال، وفي التأثير على العملاء والمنافسين، وفي تطوير ميزة تنافسية تعمل على حماية المركز التنافسي الحالي للمنظمة وبناء مركز تنافسي جديد في المستقبل، ويعتبر التأثير المتكامل لمكونات منطقة النفوذ أكبر من تأثير مكوناتها منفردة، ويتطلّب الوصول للسيادة الإستراتيجية تطوير منطقة نفوذ متماسكة (الياسري وآخرون، 2017).

تحدّد المزايا الخاصة التي تتمتع بها المنظمات في الأسواق المتنازع عليها مثل السعر والجودة مقدار دائرة نفوذها، وتتمكّن المنظمات من إعادة تشكيل مناطق نفوذها في الأسواق التنافسية المتعدّدة، وذلك عبر القيام بإعادة تخصيص موارد المنظمة وقيادة المنافسين لتحويل مواردهم أيضًا بشكلٍ إستراتيجي، حيث تحقق مناطق النفوذ للمنظمات المتنافسة التوازن في الأسواق دون الحاجة للخوض في صراع حيث يمكن للمنظمات تعزيز منطقة النفوذ من خلال استخدام

إستراتيجيات تحويل الموارد (Resource Diversion Strategies)، وهي: إستراتيجية التوجُّه، وإستراتيجية الخدعة، وإستراتيجية المناورة (McGrath et al., 1998).
1. إستراتيجية التوجُّه Thrusts Strategy:

وتتضمَّن هذه الإستراتيجية هجوماً مباشراً كبيراً في مساحة تنافسية محدّدة، ويكون الهدف منها إجبار المنظمات المنافسة على سحب مواردهم من هذه المساحات التنافسية؛ لأنَّ أيَّ التزامات إضافية ستكون إمّا صعبة للغاية أو باهظة الثمن (Nasution & Prijadi, 2013).
2. إستراتيجية الخدعة Feint Strategy:

وتتضمَّن هذه الإستراتيجية هجوماً على منطقة رئيسية ومهمة جدّاً للمنظمات المنافسة، ولكنّها ليست حيوية للمنظمة المعتدية وليست حتى المنطقة المُستهدفة الحقيقية؛ وذلك من أجل إجبار المنظمات المنافسة على تحويل مواردها لحماية مناطقها المركزية، ويصاحب إستراتيجية الخدعة أو يتبعها زيادة التزام المنظمة للمنطقة الحقيقية المُستهدفة من أجل ردع المنظمات المنافسة عن زيادة مواردها في هذه المناطق (Hendricks & McAfee, 2006).
3. إستراتيجية المناورة Gambit Strategy:

وتتضمَّن هذه الإستراتيجية تضحية المنظمة بشكلٍ واضح بأحد مراكزها التنافسيّة في أحد أسواقها الرئيسة، ويتضمَّن ذلك نيّة إستراتيجية صريحة لإغراء المنظمات المنافسة لتحويل الموارد إلى تلك الأسواق الرئيسة من أجل تحسين مناطق نفوذها، وهنا تقوم المنظمة التي تنفذ إستراتيجية المناورة بتركيز مواردها من أجل زيادة قوة منطقة نفوذها في الأسواق الرئيسة التي قامت المنظمات المنافسة بتحويل الموارد منها (Chen, 2009).
2. الضغط التنافسي Competitive Compression:

يُطلق على الضرورة المتصورة للرد على المنافسين من خلال تقييم مختصر لتصرفات مجموعة منهم بالضغط التنافسي، ويُعبّر الضغط التنافسي أيضاً عن حالة التنافس الشديد والمستمر بين المنافسين الذين يعملون في قطاع معيّن، الذين يواجهون صعوبة بالغة في الحصول على الفرص الملائمة لخلق قيمة لزيائهم (Al Somaidadee & Al-Zubaidi, 2021). كما يعتقد الخبراء الاستراتيجيون أنَّ الضغط التنافسي يستند إلى مفهوم القوى التنافسية الخمس التي أرساها Porter (1985, 4) وهي: القوة التفاوضية للمشتريين، والقوة التفاوضية للموردين، وحواجز

الدخول إلى الصناعة، والتنافس بين المنظمات داخل الصناعة، والتهديد الذي تفرضه المنتجات أو الخدمات البديلة (Ismail, 2015).

ويمكن قياس شدة المنافسة داخل الصناعة من خلال درجة المنافسة على الأسعار، التي تتمثل في عدد المنافسين وتركيزهم، ومعدل نمو الطلب في الأسواق، وكثافة رأس المال في الصناعة، والنفقات الثابتة، ودرجة التمايز بين خدمات ومنتجات المنظمات المنافسة، وتكلفة الاستبدال إلى منتجات وخدمات أخرى، والتنوع في المجموعات الإستراتيجية داخل الصناعة، وتكلفة الخروج من الأسواق (علي وعطا، 2022). ولا يستطيع أي من هذه العوامل أن يعكس بشكل صريح درجة التعقيد الذي يفرضه الاحتكاك في الأسواق بين المنظمات، أو الأنماط المتعددة من الضغط التنافسي التي تؤثر في درجة التنافس بين المنظمات داخل الصناعة، ويمكن تحديد درجة الضغط التنافسي من خلال المعادلة التالية (Strikwerda & Rijnders, 2005,):

الضغط التنافسي = أهمية السوق (نسبة العوائد الكلية) × حجم التوغل في السوق (الحصة السوقية)

فالضغط التنافسي الكلي يمثل مجموع الضغط التنافسي لكل الأسواق المنفردة، وبعد تحديد درجة الضغط التنافسي لكل منافس وبعد استبعاد الأسواق غير المهمة، يتم تحديد المنظمات التي تسبب بالضغط التنافسي الأكبر للتعامل معها (D'Aveni, 2002).

ويختلف الضغط التنافسي عن التوتر التنافسي من حيث المدى الذي تعتبر فيه المنظمة أحد المنافسين على أنه المنافس الرئيس، حيث يصف التوتر التنافسي العلاقة المدركة وربما غير المتماثلة بين منظمين متنافسين، وعلى النقيض من ذلك، يصف الضغط التنافسي العلاقة المدركة بين المنظمة وباقي المنظمات المنافسة في الفضاء التنافسي (الباشقالي وسلطان، 2019).

وتتعرض منطقة نفوذ المنظمات الكبرى إلى التزايد والتضاؤل كنتيجة لمواجهتها ومكافحتها لنوعين من الضغوط التنافسية (D'Aveni et al., 2001, 62):

أولاً: الضغوط الداخلية من أجل النمو، التي تتمثل في إستراتيجية المنظمة لتنمية منطقة النفوذ، ودعم منطقة مركز الاهتمام الرئيس والمناطق الحيوية والمناطق العازلة والمناطق المحورية والمواقع الأمامية بالاستثمارات.

ثانياً: الضغوط الخارجية من المنافسين، التي تتمثل في إستراتيجيات المنظمات المنافسة لاحتواء، أو قهر، أو مهاجمة، أو إضعاف منطقة نفوذ المنظمة المهيمنة.

وتتسبب الضغوط الخارجية والداخلية في نموّ منطقة النفوذ في اتجاهات لا يمكن السيطرة عليها؛ ولذلك، ومن أجل فهم منطق وهيكلية تصميم منطقة نفوذ المنظمة، فليس من الضروري فقط رسم خريطة لمركز المنظمة التنافسي الحالي في الفضاء التنافسي (المنتجات، والمواقع الجغرافية)، ولكن يجب أيضاً فهم نمط النمو السابق لمنطقة نفوذ المنظمة، وتعديل تصميم منطقة النفوذ لتعكس الحقائق الجديدة وتوقع أنماط الضغط التنافسي التي سيمارسها المنافسون، وكيفية التغلب عليها (الزعي، 2021، 29)؛ حيث يؤدي الصراع المتغير (المتنقل) بين الضغط الداخلي والضغط الخارجي إلى خلق عملية تطورية معقدة تحتاج إلى خلق رؤيا عن منطقة النفوذ المطلوبة، واختيار نمط للنمو يستطيع أن يحقق ذلك للمنظمة، وتتبع المنظمات واحداً من الخمسة أنماط التي أثبتت جدواها للنمو التطوري حسب الجدول (2)، وهي: المطوّرون، والرّواد، والرخالة، والمكتشفون، والانتهازيون (D'Aveni et al., 2001, 63-66).

الجدول 2:

أنماط النمو التطوري الطبيعية:

استكشاف أسواق بعيدة عن منطقة نفوذ المنظمة	استكشاف أسواق قريبة من منطقة نفوذ المنظمة	استغلال أسواق منطقة نفوذ المنظمة	
المكتشفون	الرّواد	المطوّرون	حافظ على منطقة المركز الرئيس في منطقة النفوذ
الانتهازيون	الرخالة		غير منطقة المركز الرئيس في منطقة النفوذ

المصدر: D'Aveni, R. A., Gunther, R. E., & Cole, J. (2001). *Strategic supremacy: How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*. The Free Press.

وتواجه المنظمات صعوبة في الصمود من الضغط التنافسي في أكثر من منطقة مركز رئيس في نفس الوقت، وتُعتبر أسرع طريقة لتحقيق السيادة الإستراتيجية هي بناء منطقة نفوذ بشكلٍ تدريجي وإضافة منطقة تلو الأخرى حول مركز رئيس واحد، حيث تكون فرص نجاة المركز الرئيس مرتفعة من خلال تفادي الاحتكاك المباشر بالمنافسين، حتى تكتسب منطقة المركز الرئيس القوة اللازمة، وتستطيع امتلاك قيادة القيمة في منطقة نفوذها، ثم تبدأ المنظمة بإضافة المناطق العازلة ثم المناطق الحيوية والمواقع الأمامية والمناطق المحورية تدريجياً، وليس بالضرورة اتباع

التسلسل أعلاه، وإنّما تعتمد كَيْفِيَّة إضافة المناطق على قدرات المنظمة وإمكانياتها والتوقيت المناسب (D'Aveni et al., 2001, 83).

3. التكوين التنافسي Competitive Configuration:

يتجاوز مفهوم التكوين التنافسي عملية الحصول على حصة سوقية أكبر، حيث يُعتبر امتلاك حصة سوقية في الأسواق (الجغرافية، والمنتجات) مجرد أداة واحدة تستخدم عملية أوسع نطاقاً لخلق منطقة نفوذ قوية والتأثير على التكوين التنافسي (هيكل الصناعة)، ولكن يجب أيضاً تشكيل التكوين التنافسي للمنظمات المنافسة من أجل اكتساب السيادة الإستراتيجية ضمن النظرة العالمية للمنظمة للفضاء التنافسي (D'Aveni et al., 2001, 184).

ويتطلب التكوين التنافسي إنشاء مخطط للضغط التنافسي بين جميع المنظمات المنافسة في الصناعة، من أجل تحديد المنظمات الكبرى الرئيسة، وتحديد المنظمة ذات التأثير الأقوى في القطاع، ودرجة قوة مراكزها التنافسية، وحساب الضغط التنافسي الذي تسبب فيه لباقي المنظمات المنافسة (الدماطي، 2023). ويتطلب ذلك إجراء تحليل للمنافسين (Competitor Analysis)، حيث تتحدد إمكانية تحقيق السيادة الإستراتيجية بمدى جودة بناء التكوين التنافسي (Al-Zu'bi, 2017). كما تدرك منظمات عالمية كبرى قيمة وفنّ التكوين التنافسي وأهميته لبيئة الأعمال الديناميكية من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ (Mergers and Acquisitions) التي تحدث في الصناعة، وينتج عنها تجميع عدّة منظمات متنافسة لتشكيل مناطق نفوذ بالغة القوة (D'Aveni et al., 2001, 181-182). وفي حين يُعتبر التكوين التنافسي مغامرة عالية المخاطر، إلا أنّه قد تمّ إثبات أنّ فنّ التكوين التنافسي هو أساسي في تحديد أي منطقة نفوذ لإحدى المنظمات الكبرى التي تملك القدرة على تحقيق السيادة الإستراتيجية على مناطق النفوذ الأخرى (سعيد وسلطان، 2022).

ويعتمد التكوين التنافسي على عدّة عوامل، مثل: العلاقة بين منطمتين متنافستين، هل هي تعاونية أم تنافسية، وهل هنالك توازن أو عدم توازن في ميزان القوى بين المنطمتين المتنافستين، وهل تسعى هذه المنظمات المنافسة إلى تحقيق أهداف مشتركة أم أهداف متعارضة، وتزايد درجة تعقيد التكوين التنافسي عندما تتواجد منظمة ثالثة كبيرة أو أكثر في نفس المساحة التنافسية ممّا يساهم في تغيير العلاقة بين المنطمتين المهيمنتين (D'Aveni et al., 2001, 184-185).

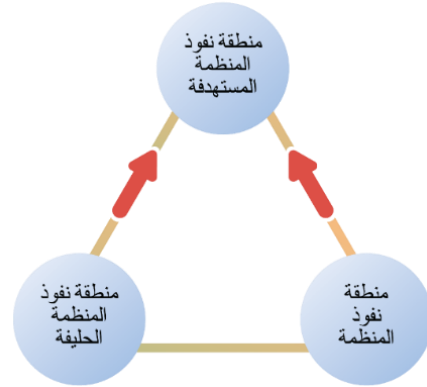
ويتفق الزعبي (2021، 30) في أنَّ التكوين التنافسي يبدأ من خلال إنشاء تصوّر افتراضي حول المنافسين المحتملين في أكثر من دائرة نفوذ، ولأكثر من منافس في نفس الوقت وتحديد نوع العلاقات التعاونية والتنافسية بينهم، حيث يعمل ذلك على تقليل درجة تعقيد الفضاء التنافسي إلى مسألتين واضحتين، وهما: ما هي منطقة نفوذ المنظمة الكبرى التي تتمتع بالقوة الأعظم لتحقيق أفضل الأهداف، وما هي منطقة نفوذ المنظمة الكبرى التي تتمتع بالقوة الأعظم لصنع أفضل وأكثر التحالفات ولاءً، حيث يتضمّن التكوين التنافسي أيضاً استعمال الإشارات والتدخلات العميقة المتوازنة بين مجالات نفوذ المنظمات المنافسة، من أجل إبقاء المنافسين متّسقين مع المنظمة وهي في طريقها إلى تحقيق أهدافها (الباشقالي وسلطان، 2021؛ علي وعطا، 2022).

وتخضع المساحات التنافسية في الفضاء التنافسي عادةً لعدد منظمات بحيث تعمل أكثر من منطقة نفوذ لمنظمة مهيمنة في نفس الفضاء التنافسي، ويُعتبر تخطيط علاقات القوة الفردية بين المنظمين المهيمنين خطوة أولى في فنّ التكوين التنافسي إلا أنَّها توفر منظوراً محدوداً للفضاء التنافسي؛ لذلك يجب دائماً متابعة تأثير الأطراف الثالثة (Third Parties) على كلّ من المنظمين المتنافسين (رشيد ومطر، 2020).

ويعتقد (D'Aveni et al. 2001, 192) أنَّ المنظمات الكبرى تتعامل مع تعقيدات المنافسة في الفضاء التنافسي المتعدّد الأقطاب من خلال إنشاء مثلثات افتراضية بين المنظمات المنافسة في الفضاء التنافسي كما في الشكل (2)، وتمثل هذه المثلثات الافتراضية تعبيراً تشبيهاً عن علاقات القوة بين ثلاث منظمات كبرى متواجدة في نفس الفضاء التنافسي، بحيث يكون هنالك منطقتان متحالفتان ومنظمة مُستهدفة في أي فترة من الزمن، وهذه المثلثات هي مجرد تكوين تنافسي افتراضي للفضاء التنافسي، ويمكن تشكيل مثلث افتراضي لكلّ منتج أو خدمة أو سوق جغرافي تعمل به المنظمة، ويكون الهدف النهائي هو تركيز أكبر عدد ممكن من المثلثات الافتراضية على منطقة نفوذ منظمة مُستهدفة واحدة في نفس الوقت في كلّ مثلث افتراضي.

الشكل 2:

المثلثات الافتراضية للتكوين التنافسي:



المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى المرجع (D'Aveni et al., 2001, 209).

ويؤكد (D'Aveni et al., 2001, 193) أنّ تحقيق السيادة الإستراتيجية على المنظمات الأخرى يتطلب تفهم المنظمة لدورها في هذه المثلثات الافتراضية، حيث تشكّل منطقة نفوذ المنظمة إحدى الزوايا في المثلث الافتراضي، وتشكّل زاوية أخرى منطقة نفوذ المنظمة المستهدفة، في حين تشكّل الزاوية الثالثة المنظمة الكبرى التي تتحالف مع المنظمة، وتعرّز منطقة نفوذها أثناء تحركها باتجاه المنظمة المستهدفة، ولأنّ المنظمة لا تستطيع مهاجمة جميع المنظمات في نفس الوقت؛ فإنّ الهدف يجب أن يتمثل في استهداف منظمة واحدة مع إبقاء جميع المنظمات الأخرى متوافقة مع أهداف المنظمة أو على الأقل محايدة.

ويتفق الزعبي (2021، 31) في أنّ التكوين التنافسي يعتمد على مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات مثل إستراتيجية فرق تسد، وإستراتيجية الاستيعاب، وإستراتيجية المنسّق، وإستراتيجية الموازن من أجل اكتساب القدرة على التأثير سواءً على التكوين التنافسي الحالي، أو على عملية إعادة التكوين التنافسي (الباشقالي وسلطان، 2019)، وذلك عبر تقسيم الإستراتيجيات الأربع إلى مجموعتين: الأولى: إستراتيجيات إزالة التجميد، والثانية: إستراتيجيات بناء التكوين التنافسي، حيث يتطلب التكوين التنافسي الحالي الذي تمّ تجميده من خلال عدّة التزامات لا يمكن التراجع عنها إلى إزالة التجميد عنه وبناءه مجددًا بحيث يعكس النظرة العالمية للمنظمة للفضاء التنافسي، وليس نظرة المنظمات المنافسة، ويتمّ ذلك من خلال تجزئة روابط العلاقات التي تحافظ على تماسك المثلثات الرئيسة داخل التكوين التنافسي عبر استخدام أربع إستراتيجيات: الأولى: فرق تسد، والثانية: الاستيعاب؛ وهذه إستراتيجيات خلق فرصة جديدة لتكوين تنافسي جديد ثمّ استخدام إستراتيجيات بناء التكوين التنافسي، والثالثة: المنسّق،

والرابعة: الموازن؛ وذلك من أجل تشجيع الآخرين للمشاركة في الرؤية العالمية للمنظمة للفضاء التنافسي (D'Aveni et al., 2001, 218-224)، وفيما يلي عرض لهذه الإستراتيجيات: أولاً: إستراتيجية فرق تسد Divide-and-Conquer:

حيث تقوم أحد المنظمات الكبرى داخل التحالف في أحد المثلثات الافتراضية بتجزئة بعض روابط العلاقات التي تحافظ على التحالف، وتطلب من جميع المنظمات تقريراً فيما إذا كانت تريد الاستمرار في التحالف، أو مغادرته ويمكن أيضاً استخدام النظام القانوني لتطبيق هذه الإستراتيجية (D'Aveni, 2002).

ثانياً: إستراتيجية الاستيعاب Assimilator:

حيث تقوم إحدى المنظمات الكبرى وباستخدام منطقة نفوذها بالاستحواذ على الشركاء المتحالفين مع المنظمة المنافسة (D'Aveni, 2002).

ثالثاً: إستراتيجية المنسق Coordinator :

وتُستخدم في إعادة تشكيل المنظمات عبر بناء عدّة مثلثات افتراضية تشترك في هدف واحد، وينتج عن هذه الإستراتيجية تحالف يمكن أن يخدم عدّة أهداف، مثل: تقليل القوة النسبية لمنظمة مستهدفة، أو السماح للمنظمات المتحالفة بتطبيق رؤيتها المتوافقة حول الأسواق المسموح لكل منظمة بالعمل فيها، وتستعمل المنظمة التي تتبّع إستراتيجية المنسق أسلوب العصا والجزرة (التهديد والمكافأة) من أجل ضمان تعاون جميع المنظمات (D'Aveni et al., 2001, 221).

رابعاً: إستراتيجية الموازن Balancer:

وتعمل هذه الإستراتيجية على تشكيل التكوين التنافسي للمنظمات المنافسة من خلال الحفاظ على توازنها، حيث تلقي المنظمة التي تستخدم هذه الإستراتيجية بثقلها بين المنظمات المتنافسة من أجل قلب موازين القوى بالاتجاه الذي تريده (D'Aveni, 2002).

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المراجعة الأدبية النظرية التي تراكمت فيما يتعلق بمفهوم، أو نظرية، أو ظاهرة ما، حيث غالباً ما تُستخدم المراجعات النظرية لتحديد النظريات الموجودة والعلاقات بينها، كما يتم استخدامها أيضاً للكشف عن نقص النظريات المناسبة، أو أنّ النظريات الحالية غير كافية لشرح مشاكل البحث الجديدة أو الناشئة؛ لذلك يمكن استخدامها كأساس لتطوير

نظرية جديدة ليتم اختبارها، أو دراسة تطور البحوث المتعلقة بموضوع معين على مدى فترة زمنية لوضعه في سياق تاريخي وتحديد اتجاهات العمل المستقبلي (Saunders et al., 2023, 79).

مناقشة النتائج:

تمّ استعراض الدراسات السابقة والمراجع التي تناولت مفهوم السيادة الإستراتيجية بالإضافة إلى أنّ الباحث في هذه الدراسة، وبعد البحث والاستقصاء في المصادر المختلفة، وجد ندرة في الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية لمفهوم السيادة الإستراتيجية. وعلى حدّ علم الباحث، فإنّ هذه الدراسة تعتبر قلة الدراسات السابقة لمفهوم السيادة الإستراتيجية بمثابة فرصة بحثية متواضعة يمكن أن تساعد في تمهيد الطريق للباحثين الآخرين من أجل التعمّق في هذا المفهوم واستكشاف دوره كأحد نماذج الإدارة الإستراتيجية الحديثة (العيساوي والعبدي، 2022).

وأظهرت الدراسات السابقة حول السيادة الإستراتيجية وعلاقتها مع مجموعة من المفاهيم الأساسية، مثل امتلاك المنظمات لقدرات ديناميكية، وتطوير مجموعة من القدرات التمييزية والكفايات الجوهرية، وأثر رأس المال الفكري، والتعلم المنظمي، كيف أصبحت السيادة الإستراتيجية هدفاً تسعى المنظمات إلى الوصول إليه من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ فقد توصّلت دراسة أبا زيد (2022) حول أثر القدرات الديناميكية في السيادة الإستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية إلى وجود أثرٍ معنويٍّ للقدرات الديناميكية في تحقيق السيادة الإستراتيجية، ويتفق ذلك مع مفهوم السيادة الإستراتيجية، الذي يختلف من حيث فلسفته والإطار الفكري العام له عن النماذج الإستراتيجية التقليدية، حيث يركّز بشكلٍ أكبر على الإستراتيجيات الاستباقية من أجل استدامة النمو، وخلق الثروة، والتأثير في سلوك المنافسين، والحدّ من نفوذهم (العيساوي والعبدي، 2022).

وحول أهمية بناء المنظمات لمجموعة محددة من القدرات التمييزية كأحد الطرق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Thomas et al., 1999)، تؤكّد على ذلك دراسة Kotzé (2003)، التي أشار فيها إلى صعوبة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دون تحقيق السيادة الإستراتيجية أولاً، حيث اعتبر أنّ تحقيق السيادة الإستراتيجية هو مُتطلّب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أكّد على أنّ أحد متطلّبات تحقيق السيادة الإستراتيجية هو تأسيس الموارد والكفايات الجوهرية المنظميّة بوصفها حجر الزاوية في إستراتيجية المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويتطلّب ذلك عدم وجود تجانس أو استقرار في فرق العمل إلى حدّ ما، بالإضافة إلى توفر مرونة منظمية من خلال التطوير والحفاظ على رأس المال الفكري وتعميمه في المجالات التي

تمتلك فيها المنظمة كفايات جوهرية (Zahra & O'Neill, 1998)، ويتحقق ذلك من خلال بناء وتطوير ونشر رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، الذي يعتبر رأس المال البشري مُكوّنًا رئيسًا له (Roos et al., 1997, 34)، وفي هذا السياق تناولت دراسة العيساوي والعبيدي (2022ب) ممارسات القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الإستراتيجية، حيث وجدت أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجّه الإستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، واستثمار المواهب والقدرات الإستراتيجية، وتأسيس رقابة تنظيمية متوازنة) في السيادة الإستراتيجية في الجامعات العراقية. يتضح كذلك دور التعلم المنظمي في تحقيق السيادة الإستراتيجية من خلال دراسة Kotzé (2003) التي أشار فيها إلى ضرورة تطوير عقلية التعلم المنظمي كأحد أهمّ متطلبات تحقيق السيادة الإستراتيجية، من خلال خلق الظروف والمناخ المنظمي الملائم الذي يشجع ويدعم ويكافئ تطوير وتعلّم العاملين عبر امتلاك وتكامل ومشاركة وتطبيق المعارف الحيوية، وخصوصًا المعرفة المتخصصة في السياق والمعرفة الضمنية المُدمجة في إجراءات وعمليات وأنشطة المنظمة الاعتيادية (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2015, 86)، والعمل على تعميم واستخدام هذه المعارف بشكلٍ واسع والاعتراف والاستغلال الفعّال للتعليم المنظمي، وإدارة المعرفة بوصفها أحد أهمّ مصادر بناء الميزة التنافسية المُستدامة (Zack, 1999). ويتفق ذلك مع ما أكّده دراسة شلاكه وجودة (2021) حول أثر قدرات الاستشراف الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الإستراتيجي في قطاع البنوك وجود أثرٍ معنويٍّ ذي دلالة إحصائية لآليات التعلم الإستراتيجي بأبعادها (إدراك المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة) في السيادة الإستراتيجية بأبعادها (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي)، في حين اقتربت دراسة الفتلاوي وآخرون (2020) حول أثر الوعي الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الإستراتيجي من العلاقة بين السعة الاستيعابية والسيادة الإستراتيجية، حين وجدت أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية.

يتضح كذلك دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية من خلال دراسة أبو ردن والساجي (2021) حول التفكير الإستراتيجي ودوره في تعزيز السيادة الإستراتيجية لقيادات الجامعات الأهلية في شمال العراق، وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنويٍّ ذي دلالة إحصائية

للتفكير الإستراتيجي في السيادة. ويتفق ذلك مع دراسة Kotzé (2003) حول ضرورة تأسيس ثقافة التفكير الإستراتيجي من أجل تحقيق السيادة الإستراتيجية. كما يمكن استكشاف أثر خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق المنظمات للسيادة الإستراتيجية من خلال دراسة رشيد ومطر (2020) حول أثر خفة الحركة المنظمة في تحقيق السيادة الإستراتيجية، والدور المعدّل لبيئة الأعمال الديناميكية، حيث وجدت الدراسة أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية لخفة الحركة المنظمة في تحقيق السيادة الإستراتيجية. وأكّدت كذلك دراسة الصبح والشوابكة (2022) حين وجدت أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية (خفة الحركة الإستراتيجية) في السيادة الإستراتيجية.

الاستنتاجات:

يرى الباحث أنّ مفهوم السيادة الإستراتيجية تطوّر أثناء محاولة إيجاد بدائل لنماذج الإدارة الإستراتيجية التقليدية التي تعتمد على هيكل الصناعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ودرجة السيطرة على القوى التنافسية الخمس، وضرورة توفر موارد وقدرات تميّز بمواصفات معينة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، التي جادل آخرون في أنّ تحقيقها يتطلب الحصول على موارد وقدرات ديناميكية، ليأتي مفهوم السيادة الإستراتيجية ويوضّح عدم إمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظلّ المنافسة المفرطة، التي تعمل على تغيير بيئة الأعمال بشكل مستمر بحيث لا تستطيع النماذج الثابتة للإدارة الإستراتيجية التعامل مع التغيّر المتسارع، وضرورة تطوير سلسلة من المزايا التنافسية المؤقتة بدلاً من التركيز على ميزة تنافسية دائمة، وعدم الاعتماد على نموذج المحفظة التقليدي عند تطوير أسواق المنظمة المتعدّدة (الجغرافية أو الخدمات أو المنتجات)، وإنّما الاعتماد على تطوير منطقة نفوذ تتكوّن من عدّة مناطق تعمل على حماية وتطوير منطقة النفوذ، من خلال تحديد النية الإستراتيجية لكلّ منطقة من مناطق نفوذ المنظمة، وتحديد هيكل العلاقات بين المنظمات المتنافسة في بيئة الأعمال، والاعتماد على الإستراتيجيات التعاونية والتنافسية من أجل التحايل على الضغط التنافسي الذي تتسبّب به المنافسة المفرطة.

اتجاهات البحث المستقبلية:

تقترح الدراسة إجراء مزيدٍ من البحوث لدراسة أثر العلاقات المُفترضة بين المفاهيم الإدارية الأخرى والسيادة الإستراتيجية في القطاعات التجارية والصناعية المختلفة، بالإضافة إلى إجراء الدراسة في سياقات اقتصادية مختلفة (الاقتصادات النامية، والاقتصادات الصاعدة،

والاقتصادات المتقدمة) لتعزيز إمكانية تعميم النتائج. كما تقترح إجراء دراسات تجريبية من خلال تطوير نموذج نظري لاختبار أثر التوجُّه الريادي كمتغيّر مستقل والسعة الاستيعابية للمعرفة كمتغيّر معدّل بالإضافة إلى البراعة المنظمية والانحياز المعرفي كمتغيّرات وسيطة متوازنة في نموذج واحد، واستخدام الأساليب المختلطة (Mixed Methods) كمنهجية للدراسة، وذلك عن طريق إدراج أساليب نوعية (Qualitative)، مثل: المقابلات ومجموعات التركيز، بالإضافة إلى الأساليب الكمية (Quantitative) المستخدمة في الدراسة للتخفيف من أثر التحيزات الإدراكية للمستجيبين، ممّا يساهم في تعزيز تفسير النتائج الكمية وبيان أهميتها (Saunders et al., 2023, 449-450).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبا زيد، رياض أحمد (2022). أثر القدرات الديناميكية في السيادة الإستراتيجية 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>
- الباشقالي، محمود محمد أمين، وسلطان، حكمت رشيد (2019). دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق. *المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية*، 3 (1)، 293-329. <http://doi.org/10.25098/3.1.27>
- الباشقالي، محمود محمد أمين، وسلطان، حكمت رشيد (2021). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. *المجلة العربية للإدارة*، 41 (1)، 95-126. <http://doi.org/10.21608/aja.2021.150975>
- حسن، حنين قاسم، والشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم (2020). تأثير السيادة الإستراتيجية على النجاح الاستراتيجي دراسة حالة في محافظة ذي قار. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 26 (124)، 1-16. <https://doi.org/10.33095/jeas.v26i124.2027>
- الدماطي، حنان السيد أحمد (2023). أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العربية للإدارة*، 46 (3)، 1-18. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.221358.1480>
- أبو رذن، إيمان بشير محمد، والساجي، دنيا عزيز محمد (2021). التفكير الإستراتيجي ودوره في تعزيز السيادة الإستراتيجية: بحث وصفي استطلاعي لقيادات الجامعات الأهلية في شمال العراق. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 2 (2)، 229-252.
- 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 الاوسط في العراق. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 10 (2)، 21-47.
- الزعيبي، حسن علي (2021). *السيادة الإستراتيجية*. دار وائل للنشر والتوزيع.

- سعيد، عبد العزيز حميد، وسلطان، حكمت رشيد (2022). دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز، جيهان) الخاصة في مدينة دهوك / كوردستان/العراق. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، 11 (2)، 120-134. <https://doi.org/10.25007/ajnu.v11n2a1089>
- شلاكة، طارق كاظم، وجودة، رضوان جبار (2021). تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط لأليات التعلم الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13 (4)، 341-360.
- الصباح، حنين أحمد، والشوابكة، خالد محمود (2022). أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية. *المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، 8 (3)، 89-131.
- العابدي، علي زقاق جبار، والموسوي، هاشم مهدي هاشم (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق). *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8 (31)، 143-167.
- علي، رؤى تحسين، وعطا، خالدية مصطفى (2022). النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية في بغداد. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 2 (1)، 43-67.
- العيساوي، ميثاق مناجي دشر، والسرحدان، حسين احمد دخيل (2016). نظرية الفوضى الخلاقة تكريس الفوضى وتفكيك الدولة: العراق ما بعد 2003 أنموذجًا. *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، 14 (3)، 191-211.
- العيساوي، هادي مران أحمد، والعبيدي، فائق مشعل قدوري (2022). السيادة الإستراتيجية 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 الإستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18 (58)، 12-31.
- <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 الإستراتيجية 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 الإستراتيجية من خلال الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية. *مجلة وارث العلمية*، 3، 271-292.
- مجمع اللغة العربية (2004). *المعجم الوسيط* (ط4). مكتبة الشروق الدولية.
- البياسري، أكرم محسن، والطائي، فيصل علوان، وحسين، علي كاظم (2017). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية). *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 126 (24)، 51-87.

-الياسري، أكرم محسن مهدي، والطائي، فيصل علوان، والشريفي، علي كاظم حسين (2018). الدعم المنظمي واثرة في تعزيز السيادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*, 14 (56)، 1-37.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al Somaidee, L. M. M., & AL-Zubaidi, G. D. (2021). Moderating role of virtual teams on the relation between cultural intelligence and strategic excellence. *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 11(4), 3703-3721.
- Al-Zu'bi, H. A. (2017). Diagnosis of perception strategic planning to ensure strategic supremacy. *International Business Management*, 11(6), 1240-1245.
- Andersen, T. J. (2013). *Short introduction to strategic management*. Cambridge University Press.
- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. (2022). Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: A roadmap to sustained competitive advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531. <https://doi.org/10.3390/su14031531>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700108>
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2015). *Knowledge management: Systems and processes* (2nd ed.). Routledge.
- Biedenbach, T., & Söderholm, A. (2008). The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: A literature review. *Journal of Change Management*, 8(2), 123-145. - <http://doi.org/10.1080/14697010801953967>
- Chen, M. J. (2009). Competitive dynamics research: An insider's odyssey. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 5-25. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9110-7>
- Chen, M. J., Lin, H. C., & Michel, J. G. (2010). Navigating in a hypercompetitive environment: The roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1410-1430. <https://doi.org/10.1002/smj.891>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 1-13.
- Cozzolino, A., & Rothaermel, F. T. (2018). Discontinuities, competition, and cooperation: Coopetitive dynamics between incumbents and entrants. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3053-3085. <https://doi.org/10.1002/smj.2776>
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. The Free Press.
- D'Aveni, R. A. (1999). Strategic supremacy through disruption and dominance. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 127-141.

- D'Aveni, R. A. (2002). Competitive pressure systems: Mapping and managing multimarket contact. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 39-49.
- D'Aveni, R. A. (2004). Corporate spheres of influence. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 38-46.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385. <https://doi.org/10.1002/smj.897>
- D'Aveni, R. A., Gunther, R. E., & Cole, J. (2001). *Strategic supremacy: How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*. The Free Press.
- Dawar, N., & Frost, T. (1999). Competing with giants: Survival strategies for local companies in emerging markets. *Harvard Business Review*, 119-132.
- Dean, T. J. (2015). Equilibrium, disequilibrium, and entrepreneurship. *Wiley Encyclopedia of Management*, 3, 1-3. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030036>
- Diamond, A. M., Jr. (2006). Schumpeter's creative destruction: A review of the evidence. *The Journal of Private Enterprise*, 22(1), 120-146.
- Dobson, P., Starkey, K., & Richards, J. (2004). *Strategic management: Issues and cases* (2nd ed.). Blackwell Publishing.
- Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75, 99-129.
- Galabova, L., & Ahonen, G. (2011). Is intellectual capital-based strategy market-based or resource-based? On sustainable strategy in a knowledge-based economy. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15(4), 313-327. <https://doi.org/10.1108/14013381111197243>
- Gilbert, R. (2006). Looking for Mr. Schumpeter: Where are we in the competition—innovation debate? *Innovation Policy and the Economy*, 6, 159-215. <https://doi.org/10.1086/ipe.6.25056183>
- Gimeno, J. (1999). Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out 'spheres of influence' in the US airline industry. *Strategic Management Journal*, 20(2), 101-128. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)10970266\(199902\)20:2%3C101::AID-SMJ12%3E3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)10970266(199902)20:2%3C101::AID-SMJ12%3E3.0.CO;2-4)
- Gimeno, J., & Woo, C. Y. (1996). Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. *Organization Science*, 7(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.3.322>
- Glare, P. G. W. (Ed.). (2012). *Oxford Latin dictionary* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Goeltz, D. R. (2014). Globalization and hypercompetition-drivers, linkages, and industry differences. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 8, 1-15.
- Hagedoorn, J. (1996). Innovation and entrepreneurship: Schumpeter revisited. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 883-896. <https://doi.org/10.1093/icc/5.3.883>

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 63-76.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Hanssen-Bauer, J., & Snow, C. C. (1996). Responding to hypercompetition: The structure and processes of a regional learning network organization. *Organization Science*, 7(4), 413-427. <http://doi.org/10.1287/orsc.7.4.413>
- Harvey, M., Kiessling, T., & Novicevic, M. (2003). Staffing marketing positions during global hyper-competitiveness: A market-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 223-245. <https://doi.org/10.1080/0958519021000029090>
- Hendricks, K., & McAfee, R. P. (2006). Feints. *Journal of Economics & Management Strategy*, 15(2), 431-456. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2006.00106.x>
- Henry, A. E. (2018). *Understanding strategic management* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Hermelo, F. D., & Vassolo, R. (2010). Institutional development and hypercompetition in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1457-1473. <https://doi.org/10.1002/smj.898>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts and cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- Ilinitch, A. Y., D'Aveni, R. A., & Lewin, A. Y. (1996). New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(3), 211-220. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.3.211>
- Ismail, T. (2015). The influence of competitive pressure on innovative creativity. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(2), 117-127.
- Jackson, E.A. (2021). Fostering sustainable innovation through creative destruction theory. In W. L. Filho, A. M. Azul, L. Brandli, A. L. Salvia, & T. Wall (Eds.), *Industry, innovation, and infrastructure* (pp. 367-379). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95873-6>
- Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. (2005). Answers for questions to come: Reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 338-352. <https://doi.org/10.1108/09534810510607047>
- Kaufman, E. (1976). *The superpowers and their spheres of influence: The United States and the Soviet Union in Eastern Europe and Latin America*. Croom Helm.
- Kerekcs, S. (2021). Creative Destruction and circular economy. The concourse and the attitude of Phd scholars. *Köz-gazdaság*, 16(3), 199-218. <https://doi.org/10.14267/RETP2021.03.14>
- Kotzé, J. G. (2003). Strategic supremacy in the hypercompetitive 21st century. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 6(1), 99-117.

- Kriz, A., Voola, R., & Yuksel, U. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: Qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 287-299. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876075>
- Lee, C. H., Venkatraman, N., Tanriverdi, H., & Iyer, B. (2010). Complementarity-based hypercompetition in the software industry: Theory and empirical test, 1990–2002. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1431-1456. <https://doi.org/10.1002/smj.895>
- Levine, J. H. (1972). The sphere of influence. *American Sociological Review*, 37, 433-446.
- Lindskov, A. (2022). Hypercompetition: A review and agenda for future research. *Competitiveness Review*, 32(3), 391-427. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2021-0097>
- Lindskov, A., Sund, K. J., & Dreyer, J. K. (2021). The search for hypercompetition: Evidence from a Nordic market study. *Industry and Innovation*, 28(9), 1099-1128. <https://doi.org/10.1080/13662716.2020.1848521>
- Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review*, 10(2), 15-32. <http://doi.org/10.1108/eb046396>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Markides, C. C. (1999). A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 40(3), 55-63.
- McGrath, R. G., Chen, M. J., & MacMillan, I. C. (1998). Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies. *Academy of Management Review*, 23(4), 724-740. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255635>
- 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.
- McNamara, G., Vaaler, P. M., & Devers, C. (2003). Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition. *Strategic Management Journal*, 24(3), 261-278. <https://doi.org/10.1002/smj.295>
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 66-74.
- 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.
- Nasution, Y., & Prijadi, R. (2013). Why some multimarket firms compete not using multimarket style? *Social Science Research Network*. 1-27. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2296695>.

- Nault, B. R., & Vandenbosch, M. B. (1996). Eating your own lunch: Protection through preemption. *Organization Science*, 7(3), 342-358. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.3.342>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Ocvirk, G. (2018). *Strategic management of market niches: A model framework*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20364-1>
- Penrose, R. (1959). The apparent shape of a relativistically moving sphere. *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society*, 55(1), 137-139. <https://doi.org/10.1017/S0305004100033776>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: With a new introduction*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 37-55.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 77-90.
- Raisch, S. (2004). *Dynamic strategic analysis: Demystifying simple success strategies*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-81883-6>
- Robert, M. (2001). *Strategic supremacy pure and simple: Don't change the rules, change the game*. Poutray, Pekar, Stella.
- Robertson, D. A., & Caldart, A. A. (2009). *The dynamics of strategy: Mastering strategic landscapes of the firm*. Oxford University Press.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating the new business landscape*. Macmillan Press.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120302>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Row.

- Smith, K. A., Vasudevan, S. P., & Tanniru, M. R. (1996). Organizational learning and resource-based theory: An integrative model. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 41-53. <https://doi.org/10.1108/09534819610150512>
- Stalk, G. (1992). Time-based competition and beyond: Competing on capabilities. *Planning Review*, 20(5), 27-29. <https://doi.org/10.1108/eb054375>
- Stambaugh, J. E., Zhang, Y., & DeGroot, T. (2013). Labor mobility and hyper competition: Another challenge to sustained competitive advantages. *Strategic Management Review*, 7(1), 64-81.
- 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.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Thomas, H., Pollock, T., & Gorman, P. (1999). Global strategic analyses: Frameworks and approaches. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 70-82. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567340>
- Thomas III, L. G. (1996). The two faces of competition: Dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift. *Organization Science*, 7(3), 221-242. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.3.221>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*, (12th ed.). Pearson.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145. <https://doi.org/10.2307/41166000>
- Zahra, S. A., & O'Neill, H. M. (1998). Charting the landscape of global competition: Reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives. *Academy of Management Executive*, 12(4), 13-21. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333916>

أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين مستوى الإفصاح المحاسبي عن تقارير الاستدامة

لانا عصام الطراونة*

أ.د عماد يوسف أحمد**

تاريخ وصول البحث: 2024/8/13 م

تاريخ قبول البحث: 2024/10/16 م

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على اثر الذكاء الاصطناعي في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان. وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة إلكترونية وزعت على عينة البحث المكونة من جميع الموظفين في المستويات الإدارية في البنوك التجارية التي تعمل على تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والبالغ عددها (12) بنكاً تجارياً، والبالغ عددهم (141) موظفاً. واعتمد البحث على عدد من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج العلوم الاجتماعية الإحصائية (SPSS-26)، وتوصل البحث إلى وجود أثر للذكاء الاصطناعي في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة. وأوصى البحث بتعزيز وتشجيع البنوك التجارية الأردنية على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي مما يساعد في تقديم تقارير مالية أكثر وضوحاً تتعلق بالاستدامة وتحسين جودة الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الرؤية الحاسوبية، التعلم العميق، الاستدامة، الإفصاح المحاسبي، البنوك التجارية، بورصة عمان، الأردن.

* باحثة.

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

The Impact of Artificial Intelligence in Improving the Level of Accounting Disclosure in Sustainability Reports

Abstract

This study aimed to identify the impact of artificial intelligence on the level of accounting disclosure of sustainability in Jordanian commercial banks listed on the Amman Stock Exchange by following the descriptive-analytical method. Primary data were collected through an electronic questionnaire distributed to the study sample, which consisted of all employees at the administrative levels in the commercial banks that apply artificial intelligence technologies, totaling 12 commercial banks. The number of employees who participated in responding to the questionnaire was 141. The research relied on a number of statistical methods through the Statistical Social Sciences Program (SPSS-26). The study concluded that there is an impact of artificial intelligence on the level of accounting disclosure of sustainability. The study recommended enhancing and encouraging Jordanian commercial banks to use artificial intelligence technologies, which help in providing clearer financial reports related to sustainability and improving the quality of the accounting disclosure of sustainability.

Keywords: Artificial intelligence, expert systems, neural networks, computer vision, deep learning, sustainability, accounting disclosure, commercial banks, Amman Stock Exchange, Jordan

المقدمة:

في السنوات الأخيرة تجلّى مفهوم الذكاء الاصطناعي بشكل واسع من خلال برامجه وخوارزمياته وتطبيقاته، التي تم بناؤها على شكل يضمن وجود الذكاء البشري فيها، بشكل يمكنها من تطوير وإيجاد الحلول للمشاكل والتعلم والتكيف مع الأعمال واتخاذ القرارات اللازمة التي تحتاج إلى ذكاء الإنسان، ومن هنا فإن الذكاء الاصطناعي يعتبر من أكثر حقول المعرفة العلمية تشعباً وتوسع في الآفاق لشموله جميع القطاعات الاقتصادية في أي دولة، ويعتبر القطاع المالي والمحاسبي من أكثر القطاعات استفادة من برامج وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك لأنه قطاع يتضمن في عملياته إنتاج كميات كبيرة من البيانات التي تحتاج إلى طرق وإمكانيات لحفظها واسترجاعها ومعالجتها وتحقيق جميع معايير الأمن والمصادقية والشمولية، كما يُعدّ القطاع المصرفي من القطاعات التي أثبتت نفسها في المقدمة في استخدام أنظمة الحوسبة الذكية، التي تساعد على إنجاز الأعمال بسرعة ودقة لاسيما في وجود المنافسة الشديدة والسعي نحو الاستمرارية باقل تكلفة وجهد ممكن وبمستوى جودة عالٍ من تقديم الخدمات ومن أجل تلبية احتياجات أصحاب المصالح ومتطلبات مستخدمي التقارير والقوائم المالية.

ومن هنا برز الدور الأهم لتقارير الاستدامة والإفصاح عنها في ظل التطور التكنولوجي الحاصل، لما لها من فوائد عديدة تتجلى في تقييم وتحسين أداء البنوك في مجالات البيئة والمجالات الاجتماعية والاقتصادية والحوكمة وتعزيز الشفافية وتقييم المخاطر والفرص وتحسين كفاءة استخدام الموارد وتعزيز الابتكار والبحث والتطوير في مجالات الاستدامة، حيث تساعد استخدام تطبيقات وتقنيات الذكاء الاصطناعي في تقارير الاستدامة في قطاع البنوك على اتخاذ قرارات أكثر ذكاء وتحقيق التنمية المستدامة.

لذلك جاء هذا البحث لدراسة أثر الذكاء الاصطناعي في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

مشكلة البحث:

تعد تقارير الاستدامة من أهم التقارير التي تسعى البنوك للإفصاح عنها، كونها هي الطريق لتحقيق التنمية المستدامة، وتعظيم الحصة السوقية وقيمة المؤسسة وتحسين الأداء المالي وكسب ثقة العملاء والأجهزة المعنية، والمؤسسات الدولية والمحلية.

ومن هنا وتماشياً مع تزايد الجهود الدولية والمحلية التي تم إبرازها من خلال المبادرة العالمية لإعداد تقارير الاستدامة والميثاق العالمي للأمم المتحدة في هذا الصدد وتماشياً مع التطورات

التكنولوجية المعاصرة من أجل الاستفادة من أدوات وتقنيات الثورة الصناعية في تحسين التقارير المحاسبية، ويأتي ذلك تأكيداً على تعزيز الأهمية بمستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة، وذلك من خلال استخدام تقنيات تكنولوجيا حديثة تركز على الذكاء الاصطناعي من أجل ربط جميع المعاملات المالية وغير المالية بالآثار الاجتماعية والبيئة، وذلك تحت ظل الأطر والقواعد التي تسعى إلى تطوير طرق الإفصاح عن الاستدامة بأبعادها المختلفة.

لذا، فقد جاء هذا البحث لتوضيح أثر الذكاء الاصطناعي في مستوى الإفصاح عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية. وتتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن الاسئلة الآتية: السؤال الرئيسي: ما أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الرؤية الحاسوبية، التعلم العميق) في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما أثر النظم الخبيرة في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية؟
- 2- ما أثر الشبكات العصبية في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية؟
- 3- ما أثر الرؤية الحاسوبية في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية؟
- 4- ما أثر التعلم العميق في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في ناحيتين، هما:

الاهمية العلمية: تبرز الأهمية العلمية لهذا البحث في إمكانية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في مجال المحاسبة في قطاع البنوك بشكل خاص، وحث القطاعات الأخرى على التعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتوجه للاهتمام بتقارير الاستدامة.

الاهمية العملية: تبرز الأهمية العملية لهذا البحث من خلال الأثر الذي قد ينعكس على مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك بسبب استخدام الذكاء الاصطناعي

وتطبيقاته في مجال المحاسبة، ولأن تقارير الاستدامة تعتبر وسيلة للبنوك للإفصاح عن أدائها في مجال الاستدامة ومساهمتها في التنمية المستدامة، كما تساعد في المجالات التي يمكن تحسينها وتعزيز الأداء المستدام كونها أداة لقياس وتقييم أداء البنوك في مجال الاستدامة.

أهداف البحث:

سعى هذا البحث إلى التعرف على الهدف الرئيسي المتمثل بمعرفة أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الرؤية الحاسوبية، التعلم العميق) في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.

ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر النظم الخبيرة في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.
2. التعرف على أثر الشبكات العصبية في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.
3. التعرف على أثر الرؤية الحاسوبية في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.
4. التعرف على أثر التعلم العميق في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.

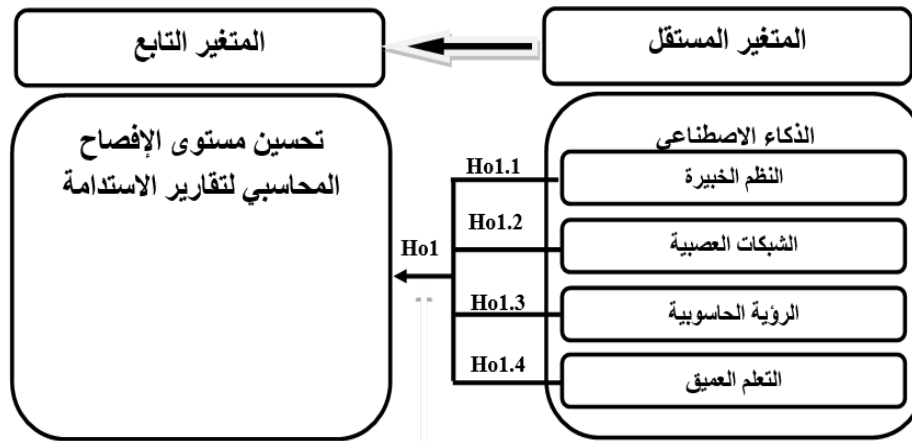
فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الرؤية الحاسوبية، التعلم العميق) في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنظم الخبيرة في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.
- H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشبكات العصبية في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.
- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الحاسوبية في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم العميق في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.
 نموذج البحث:



الشكل 1: نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى الدراسات: (القاضي (2023)، أبو جبل وآخرون (2023)، شاهين وشحاتة (2021)، Bashatweh (2020)، (Al-Smadi et al. (2020) التعريفات المفاهيمية والاجرائية:

الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence): هو عبارة عن مزيج من الأجهزة والبرامج التي تؤدي وظائف مثل الدماغ البشري ويمكنها تقييم وتقرير وتنفيذ عمليات حكم معقدة بناءً على البيانات المتاحة (Puthukulam et al., 2021).

سيتم قياس متغير الذكاء الاصطناعي من خلال الأبعاد التالية:

النظم الخبيرة (Expert Systems): هي برامج معلوماتية خاصة تهدف إلى محاكاة منطق الإنسان الخاص بالخبراء في ميدان معرفي خاص، ويتكون هذا التعريف من جانبين مهمين، من جهة فإن قيمة البرامج المعلوماتية الذي هو الضامن لفاعلية النظام الخبير هي إحدى اهتمامات المحوسبين، ومن جهة أخرى الخبرة في الميدان التي يجب التحكم فيها هو مجال المعرفة الذي يبحث عن الفاعلية (بلحمو وازري، 2017).

الشبكات العصبية (Neural Network): هي شبكات تستند إلى نظم قواعد المعرفة الموزعة على حزمة من النظم والبرامج التي تعمل من خلال عدد كبير من المعالجات بأسلوب المعالجة الموازية (فريدة ونعيمة، 2021).

الرؤية الحاسوبية (Computer Vision): هي عملية تعرف الحاسوب على البيانات المحوسبة كالصور والفيديو واستخدامها في مهام متعددة للذكاء الاصطناعي (Li et al. 2021).
التعلم العميق (Deep Learning): أن التعلم العميق يحتاج إلى بيانات واحتمالات كبيرة وبيانات ضخمة، فهو يحتاج إلى قوة حوسبية هائلة، حيث تتزايد الحاجة إلى التعلم العميق مع ظهور مفهوم BIG DATA فجهاز الحاسوب يحتاج إلى بيانات خام تمكنه من فهم العلاقة بين الأشياء (العايب، 2019).

الاستدامة (Sustainability): تعرف استدامة الوحدات الاقتصادية بشكل عام على أنها العملية التي تهدف إلى دمج الجوانب البيئية والاجتماعية للأعمال التجارية جنباً إلى جنب من أجل تحقيق تنمية الأعمال التجارية المستدامة سواء أكان للاقتصاد القومي أو المجتمع ككل (الجرف، 2017).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الذكاء الاصطناعي:

إن علم الذكاء الاصطناعي من العلوم الحديثة الذي تطور وسارع في النمو خلال السبعة عقود الماضية التي من خلالها تعاقبت عليه دورات من الفشل والنجاح، لكن في العقد الأخير شهد التطور الأبرز والأضخم والأكثر تسارعا بسبب ترابط مجموعة العوامل العلمية الاقتصادية والتقنية التي ساهمت بنجاح الذكاء الاصطناعي وإبرازه من حيز الدراسات والبحوث في المختبرات ومراكز الأبحاث إلى حيز التطبيق الفعلي في العديد من المجالات العلمية والاقتصادية والهندسية والتجارية والاجتماعية، مما جعله مركز اهتمام للفاعلين في ميادين النشاط الإنساني المختلفة وعلى المستويات كافة من هيئات دولية ودول ومعاهد أكاديمية ومؤسسات ربحية وغير ربحية وأفراد وتكتلات عابرة للدول. ومن هنا برز اهتمام كثير من الدول المتقدمة والنامية بالذكاء الاصطناعي وصياغة خطتها الوطنية للذكاء الاصطناعي بما فيها الأردن الذي أصدر في كانون الأول من العام 2020 السياسة الأردنية للذكاء الاصطناعي التي قامت بإعدادها وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية.

تتعدد التعريفات للذكاء الاصطناعي، فقد عرف البعض الذكاء الاصطناعي على أنه "علم وهندسة صنع الآلات الذكية، وخاصة برامج الحاسب الذكية. إنه مرتبط بالمهمة المماثلة والمتمثلة في استخدام أجهزة الحاسوب لفهم الذكاء البشري، غير أن الذكاء الاصطناعي لا يجب أن يقتصر على الأساليب التي يمكن ملاحظتها بيولوجيًا" (IBM Cloud Education, 2020). أشارت دراسة (Ofosu et al., 2023) إلى الذكاء الاصطناعي نموذج يمتلك القدرة على التفكير والتعلم والتصرف بشكل مستقل مثل السلوك البشري.

وبالتالي تدور تعريفات الذكاء الاصطناعي حول قدرة الآلة على التصرف مثل البشر أو القيام بأفعال تتطلب ذكاءً، ولكن بالنظر إلى أكثر التطبيقات الموجودة اليوم يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بأنه: أنظمة تستخدم تقنيات قادرة على جمع البيانات واستخدامها للتنبؤ أو التوصية أو اتخاذ القرار بمستويات متفاوتة من التحكم الذاتي، واختيار أفضل إجراء لتحقيق أهداف محددة (الهزاني، 2024).

ويتضمن الذكاء الاصطناعي العديد من الأبعاد، منها:

1- **النظم الخبيرة:** هو نظام يستخدم المعرفة البشرية المخزونة في الحاسوب لحل المشكلات التي تتطلب عادة الخبرة البشرية، وتضم النظم الخبيرة معلومات تعمل على استقبال المدخلات ومعالجتها للتوصل إلى مخرجات تساعد في اتخاذ القرارات، حيث تعتمد الأنظمة الخبيرة على قاعدة بيانات تؤسس لوجودها، وتستخدم وتطبق خبرات سابقة في معالجة البيانات بدلا من تطبيق معادلات رياضية أو خوارزميات للتوصل إلى الحلول، ومن أبرز الآلات التي تسير وفق النظام الخبيرة حول العالم هي المسماة بـ "الرجل الآلي" (Akgun, S., & Greenhow, 2022).

2- **الشبكات العصبية:** هي أنظمة جاءت بمحاولة طموحة لتحكي أسلوب الدماغ البشري في اتخاذ القرارات الذكية، وتعد فكرة وليدة من علم التشريح ودراسة الخلية العصبونية؛ التي تمثل بمعدلات غير خطية معقدة، وتقدم هذه الشبكات نموذجا معرفيا لكونها تستطيع أن تتعلم من المعلومات التي قامت بمعالجتها؛ فهي تستطيع أن تحلل كمية كبيرة من البيانات، ومن ثم تضع خصائصها في مواقع أو قواعد منطقية لم تكن معروفة مسبقا (Kliestik et al., 2022).

3- **الرؤية الحاسوبية:** هي مجال الدراسة الذي يركز على تطوير التقنيات لمساعدة أجهزة الحاسوب على رؤية وفهم محتوى الصور الرقمية مثل الفيديو والصور. في سياق الرؤية الحاسوبية، هناك طرق مختلفة تكون فيها الآلات قادرة على فهم واستشعار محيطها، تستطيع

الآلة استشعار عناصر الصورة عن طريق استخراج وحدات "البكسل" وتشغيلها على التعلم الآلي أو التعلم العميق الخوارزمية هي أحد الأمثلة الأكثر شيوعاً لاكتشاف الكائنات وهي التعرف على الوجه. التي تستخدم لتأمين الوصول إلى الهواتف الذكية، يمكن لخوارزميات الرؤية الحاسوبية لإعادة بناء المشهد ثلاثي الأبعاد إعادة بناء كائنات ثلاثية الأبعاد من صور ثنائية الأبعاد مأخوذة من العديد من التطبيقات الأكثر شيوعاً لهذه التقنية في الهندسة المعمارية والتصميم الداخلي (Gavari, 2022).

4-التعلم العميق: هو مجموعة من الخوارزميات تحاول التعلم في مستويات متعددة، وهو مجال صغير جدا من الذكاء الاصطناعي يعتمد على الشبكات العصبية الاصطناعية، ويعتبر الأسلوب الأكثر انتشاراً في مجال تعلم الآلة منذ قيام شركة غوغل بإعادة تقديم هذا الأسلوب في تقنية التعرف على الصور عام 2012 (Zuo et al., 2022)

الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة

يعد تقرير الاستدامة مطلباً رئيسياً لأصحاب المصلحة بما في ذلك المستثمرين بهدف قياس أداء الوحدات الاقتصادية والإفصاح عنها وتحمل المسؤولية أمام الأطراف الداخلية والخارجية، حيث تم تحديد طريقة الإفصاح عن التقارير من خلال مبادرة التقارير العالمية. تُعرف هذه الهيئة بأنها منظمة دولية مستقلة تساعد الشركات والمنظمات المتميزة على أخذ المسؤولية عن أنشطتها وتأثيرات عملياتها، من خلال تزويدها بلغة دولية وعالمية مشتركة من خلال تحديد معايير عالمية لتقارير الاستدامة التي تجعل أي منظمة قادرة على فهم آثارها على الاقتصاد والبيئة والأفراد والإبلاغ عنها بطريقة موثوقة وقابلة للمقارنة. وهذا يؤدي إلى زيادة الشفافية حول مشاركتها في التنمية المستدامة إلى جانب الشركات المبلغة، حيث إنّ هذه المعايير ذات أهمية كبيرة لأصحاب المصلحة، بما في ذلك المستثمرين وصانعي السياسات وأسواق رأس المال ومنظمات المجتمع المدني (Zabin et al., 2022).

حيث إنّ الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة بأنها التقارير التي تقدمها الإدارة بشكل طوعي ويؤكدها مدقق الحسابات. الهدف من هذه التقارير هو تزويد الجهات المعنية الداخلية والخارجية بالنتائج المالية والحقائق جنباً إلى جنب مع الحقائق غير المالية، وهذه النتائج والحقائق مرتبطة ومرتبطة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بالإضافة إلى الأبعاد التكنولوجية والسياسية (الحوكمة)، وأبعاد الوحدة الاقتصادية وتحديد حجم المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على أدائها المستقبلي (Hassan & Jawad, 2021).

وتعتبر التنمية المستدامة والإفصاح عن تقارير الاستدامة على مستوى الوحدات الاقتصادية أداة مناسبة للتعامل مع قضايا الاستدامة والتخطيط للتغيرات المستدامة داخل الوحدات الاقتصادية، هذه الأداة تمكن الوحدات الاقتصادية من التعرف على الامكانيات الحالية للاستخدام الأمثل لمواردها، والإفصاح عن معلومات أداء الاستدامة لأصحاب المصالح، وبالرغم من ذلك تواجه إعداد تقارير الاستدامة بعض القيود مثل الحاجة إلى موارد كبيرة من حيث المال، والموظفين والوقت، ومع ذلك فإن الإفصاح عن تقارير الاستدامة يمكن أن يكون له مزايا مثل توثيق الاستخدام المستدام للأموال العامة (Sassen et al., 2018).

وتهتم المؤسسات المالية وخاصة البنوك بتحسين مستوى الإفصاح لما له من أهمية في اتخاذ القرارات المختلفة من قبل مستخدمي التقارير المحاسبية، لذلك فإن الإفصاح عن عناصر الاستدامة هو عملية لقياس أداء المؤسسات المالية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة لوجود علاقة كبيرة بينهما باعتبارها وسيطا ماليا ولغرض تقليص فجوة البعد وتلبية حاجات المستخدمين يجب توفير المزيد من المعلومات التي تخدم حاجات ورغبات أصحاب المصالح وفي مقدمتهم المجتمع. ويمكن توضيح أبعاد الإفصاح المحاسبي للاستدامة كالتالي:

بعد الإفصاح البيئي: ازدادت أهمية التوسع في الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية لأنها تعد المصدر الرئيسي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمتعاملين في تلك الأسواق إضافة إلى تعدد الجهات المستفيدة لها أصبح الإفصاح عن الأداء البيئي أحد الأبعاد المهمة التي توضح فيما إذا كانت الشركة مدركة للقضايا البيئية أم غير مدركة لأن المساهمة في حماية البيئة يحقق مجموعة من المنافع الاقتصادية ، فالإفصاح البيئي هو عرض للمعلومات المتعلقة بالأنشطة البيئية من خلال القوائم والتقارير الدورية التي تسهل من عمل مستخدمي تلك التقارير من تقييم الأداء البيئي لها لغرض اتخاذ القرارات الرشيدة (عبد العزيز، 2016).

بعد الإفصاح الاجتماعي: أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للبنوك مسألة مهمة وحاسمة فيها لارتباطها بعدة عوامل منها الأخلاقية والمجتمع والبيئة التي تزيد من سمعة الشركة وتحسين ثقة المستثمرين والعملاء والمساهمين والمجتمع فيها بالإضافة إلى ثقة العاملين والتفاني في عملهم وبذل المزيد من الجهد وزيادة مصداقية الشركة وتحسين الأداء المالي وزيادة القدرة التنافسية وجذب مستثمرين جدد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة القيمة السوقية لها (Alshannag et al., 2016).

بعد الإفصاح الاقتصادي: يعتبر الإفصاح عن أبعاد التنمية المستدامة الأداة الرئيسية التي تمكن البنوك من قياس أدائها ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة الذي بدوره يعطي صورة إيجابية إلى أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة وتحسين أداء وقيمة البنك، لأن الإفصاح عن المؤشرات الاقتصادية أحد متطلبات الإفصاح عن التنمية المستدامة (Sumaiya, 2017).

بعد الإفصاح عن مبادئ الحوكمة: يعد الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب أحد المتطلبات الأساسية التي تضمن إطار الحوكمة الجيد بخصوص كافة الأمور المتعلقة بمؤسسات الأعمال بما فيها الوضع المالي والملكية وأداؤها وطريقة الإدارة لجميع أصحاب المصالح لغرض تعزيز الثقة معهم وحماية حقوقهم وضمان المعاملة العادلة لهم (OECD, 2015).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة القاضي (2023) إلى تحليل أثر تطبيق تقنيات أنظمة الذكاء الاصطناعي على تحسين شفافية التقارير المالية. وتوصلت إلى أنه يسهم تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحسين شفافية ومصادقية التقارير المالية بشركة الاتصالات، من حيث دقة قياس وموضوعية المركز المالي، تحسين ربحية الأداء المالي وزيادة مستوى الإفصاح والشفافية، ووجود علاقة ذات دلالة معنوية طردية بين تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وبين تحسين مستوى الشفافية للتقارير المالية بالشركات محل الدراسة.

واستهدفت دراسة أبو جبل وآخرون (2023) بيان دور الإفصاح عن تقارير الاستدامة التي تعتبر جزءاً من المعلومات غير المالية الموجودة في تقارير الأعمال المتكاملة على قرارات مستخدمي التقارير المالية، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أنّ هناك أثر للإفصاح عن تقارير الاستدامة على قرارات مستخدمي التقارير المالية، وهناك أثر للتوكيد المني على تقارير الاستدامة على قرارات مستخدمي التقارير المالية. وكانت أبرز توصيات الدراسة تشير إلى الاهتمام بالمعلومات غير المالية وضرورة العناية بالأبحاث المتعلقة بخدمات التوكيد المني، ونشر الوعي بين أفراد المجتمع والشركات للعناية بالاستدامة، ونشر الوعي البيئي لمستخدمي التقارير المالية.

وهدف دراسة الرفاعي (2022) دراسة تقنيات الذكاء الاصطناعي ومدى تأثيرها في تحسين كفاءة وفعالية الإفصاح المحاسبي الإلكتروني للتقارير المالية، وتناول الحجج المعارضة التي شكلت تحدياً كبيراً أمام الإفصاح المحاسبي الإلكتروني للتقارير المالية في شركات الأعمال، بالإضافة إلى الحجج المؤيدة التي تتفق مع المزايا الناتجة من تطبيق الإفصاح الإلكتروني سواء

التي تحققها الشركة المطبقة أو مستخدمي المعلومات المنشورة على شبكة الإنترنت، كما تناولت العوامل المؤثرة على كفاءة وفاعلية الإفصاح الإلكتروني، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتفاق بين فئات الدراسة حول أهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي وذلك لما تحققه من العديد من المزايا والإيجابيات التي تؤكد ضرورة تطبيقها في شركات الأعمال، كما اتفق على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والعوامل المؤثرة على كفاءة وفاعلية الإفصاح المحاسبي الإلكتروني للتقارير المالية، ولقد أوصت الباحثة في هذه الدراسة إلى ضرورة إبراز أهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي في شركات الأعمال وذلك من خلال تطوير دور تطبيقها في القيام بمختلف المهام والأنشطة الروتينية والمعقدة، اتخاذ القرارات وحل المشكلات الأمر الذي يحسن من القدرات التنافسية للشركات.

ودراسة شاهين وشحاتة (2021) التي هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيقات إنترنت الأشياء كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات التي تركز على الحساسات الذكية لربط كافة المعاملات والصفقات المالية للشركات بالآثار البيئية والاجتماعية، على تحسين مستوى تقارير الاستدامة كركيزة أساسية لتحقيق رؤية مصر 2030م، وكانت من أهم نتائج الدراسة بان تقنية إنترنت الأشياء كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة وفاعلية وظائف النظام المحاسبي من خلال رصد وقياس وتسجيل كافة الصفقات والمعاملات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وإعداد وتقديم التقارير الدورية بشأنها عبر المواقع الإلكترونية والمنصات الرقمية، وحث توصيات الدراسة على إلزام الشركات المصرية بتحسين مستوى شفافية تقارير الاستدامة لتوفير المعلومات الملائمة والموثقة وتوفير مؤشرات دقيقة وموضوعية تتعلق بالقضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على حد سواء، والتأكيد على أهمية تعزيز مستوى شفافية تقارير الاستدامة من خلال استخدام تقنيات مستحدثة تركز على الحساسات الذكية لربط كافة المعاملات والصفقات المالية بالآثار البيئية والاجتماعية، وضرورة قيام إدارة الشركات بتعظيم الاستفادة من تطبيقات إنترنت الأشياء في بناء قواعد بيانات ومنصات رقمية تساهم في معالجة وتحليل البيانات وإدارتها بشكل جيد وتعزيز شفافية تقارير الاستدامة الدورية.

وعملت دراسة الجابر (2020) على التعرف إلى أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، تمثيل المعرفة والاستدلال، التعلم التلقائي) على كفاءة الأنظمة المحاسبية بأبعادها (تكامل النظام المحاسبي، ترابط نظام المعلومات المحاسبية، دقة الأعمال المحاسبية، جودة تفسير

المعلومات المحاسبية، جودة عرض المعلومات المحاسبية) في البنوك الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأنظمة المحاسبية في البنوك الأردنية وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في البنك رفع كفاءة البنك، وبأنه على إدارة البنوك الأردنية مساعدة النظم الخبيرة في اكتساب المعرفة من واقع قواعد المعرفة المخزنة لدى النظم في العديد من المجالات التي تدعم قدرات الإدارة العليا. أما دراسة (Al-Hawamdeh & A.Ashaer, (2022) فهدفت إلى معرفة مدى تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الابتكار التنظيمي في قطاع البنوك التجارية، حيث تم قياس المتغيرات المستقلة من خلال ثلاثة أبعاد وهي الأنظمة الخبيرة وأنظمة الشبكات العصبية ونظم المنطق الضبابي، وتم قياس متغير الابتكار التنظيمي من خلال ابتكار المنتجات وابتكار العمليات والابتكار الإداري، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة متابعة التقدم في مجال تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودمجها في العمليات المصرفية وتخصيص جزء من الميزانية للتطبيقات التكنولوجية وتطوير البنية التحتية والموازنة بين التكنولوجيا ومخاطر أمن المعلومات لضمان حماية خصوصية العميل .

كما هدفت دراسة (Bably (2020 إلى تناول وتقييم جهود المنظمات الدولية المختلفة فيما يتعلق بتقارير الاستدامة، وكيفية إعدادها وكيف يواجه مستخدمو تقارير الاستدامة العديد من التحديات في إعداد تقارير الاستدامة والإفصاحات التي تؤثر على إعداد هذه التقارير. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تأثير تقارير الاستدامة على جودة التقارير المالية وغير المالية لما لها من أثر إيجابي على الشركات المصرية، وأوصت الدراسة على أن هنالك حاجة أساسية للمزيد من البحث لتحديد أسباب عدم الإبلاغ عن الاستدامة، واتباع إرشادات أو معايير موحدة لتحقيق الشفافية في التقارير المحاسبية.

هدفت دراسة (Bashatweh (2020 إلى التعرف على أثر الإفصاح المحاسبي لتقارير الاستدامة على الاستمرارية في البنك العربي. ولتحقيق هدف الدراسة تم تحليل محتوى تقارير الاستدامة الصادرة عن البنك العربي للتعرف على مستوى الإفصاح للأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وفق مؤشرات مبادرة (GRI, 2014)، وتم قياس قدرة البنك على الاستمرارية باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية التي تم اختيارها بناءً على النتائج الواردة في الأدبيات السابقة التي تناولت الاستمرارية في البنوك التجارية. وكانت أبرز نتائج الدراسة تشير إلى وجود

تأثير معنوي للإفصاح عن أبعاد جميع تقارير الاستدامة على العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية).

وأشارت دراسة (Al-Smadi et al. (2020 إلى التركيز على تقييم أثر درجة الإفصاح عن ممارسات الاستدامة، وخاصة العوامل المؤثرة على مستوى الإفصاح بأبعاده (الاجتماعية، البيئية، والاقتصادية) على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية، تم جمع البيانات من البيانات المالية والتقارير السنوية للبنوك التجارية الأردنية للفترة (2014-2018). حيث بينت نتائج الدراسة إلى التقارب النسبي بين البنوك التجارية الأردنية على مستوى البعد الاقتصادي. واهتمام البنوك التجارية الأردنية بالإفصاح عن المجالات التي تعكس قدرتها في زيادة أو تضخيم قيمتها الاقتصادية والبقاء في السوق، وكانت اهم توصيات هذه الدراسة هي رفع مستوى الوعي لدى البنوك التجارية الأردنية التي تسعى إلى الريادة العالمية فيما يتعلق بأهمية الإفصاح عنها ممارسات الاستدامة والأثر الإيجابي الذي يحققه الإفصاح عن الصورة الذهنية للبنوك ورسم سياساتها المستقبلية.

وأخيراً هدفت دراسة (Malo-Alain et al. (2019 إلى الكشف عن أثر الإفصاح المحاسبي عن التنمية المستدامة في جودة التقارير المالية بمتغيرات تمثلت بدراسة جودة التقارير المالية من خلال التحفظ المحاسبي وإدارة الأرباح وعدم تناسق المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة في للشركات المختارة والمدرجة في البورصة السعودية، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر تحليل المحتوى التقارير المالية السنوية لـ 153 شركة مدرجة في البورصة السعودية خلال العام 2018، حيث أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات كان أبرزها، أن هناك علاقة سلبية بين الإفصاح المحاسبي عن التنمية المستدامة والاستحقاقات التقديرية وعدم تناظر المعلومات حيث إنّ زيادة الإفصاح عن الاستدامة تؤدي إلى الانخفاض في قيمة التراكومات التقديرية وعدم تناظر المعلومات، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية وكبيرة بين الإفصاح المحاسبي عن التنمية المستدامة والتحفظ المحاسبي وهو ما يؤدي إلى زيادة قيمة الشركة.

منهج البحث:

استند البحث على المنهج الوصفي التحليلي في معرفة أثر الذكاء الاصطناعي في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، لأنه الأكثر ملائمة لطبيعة مشكلة البحث وأهدافه.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (12) بنكا، حتى نهاية عام 2023. واتبع البحث المسح الشامل لتحديد حجم عينة البحث، التي بلغت (12) بنكا تجاريا أردنيا.

وصف خصائص عينة البحث:

فيما يأتي وصف للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة البحث، التي تشمل على: المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الشهادات المهنية). على النحو الآتي:

الجدول (1): وصف البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	61	56.5%
	دبلوم متوسط	6	5.6%
	دكتوراه	7	6.5%
	ماجستير	34	31.5%
المسعى الوظيفي	رئيس قسم محاسبية	28	25.9%
	مدقق داخلي	23	21.3%
	مدير مالي	14	13%
	مساعد مدير مالي	11	10.2%
	موظف قسم "IT"	32	29.6%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	27	25%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	57	52.8%
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	19	17.6%
	من 20 سنة - إلى 25 سنة وأكثر	5	4.6%
الشهادات المهنية	CIA	13	12%
	Cisa	5	4.6%
	CPA	22	20.4%
	JCPA	12	11.1%
	لا يوجد	56	51.9%
	المجموع	108	100%

-يتبين من الجدول (1) توزيع أفراد عينة البحث من حيث المؤهل العلمي، تُظهر النتائج ارتفاع المستوى العلمي لأفراد العينة حيث تبين أنّ النسبة الكبرى منهم يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (56.5%)، كما تبين أنّ النسبة الكبرى من أفراد عينة البحث تتراوح خبرتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (52.8%). وهذا يدل على امتلاك أفراد العينة الخبرات والمهارات اللازمة لأداء

المهام، بالنسبة للمسمى الوظيفي، فقد اظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم (29.6%) IT. موظفو قسم

-يوضح هذا الجدول توزيع أفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي. تُظهر النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم موظفو قسم "IT" بنسبة (29.6%)، تليهم فئة رؤساء أقسام المحاسبة بنسبة (25.9%). يأتي المدققون الداخليون في المرتبة الثالثة بنسبة (21.3%)، ثم مديرو المالية بنسبة (13.0%)، وأخيراً مساعدو مدير المالية بنسبة (10.2%). تعكس هذه التوزيعات التنوع في الأدوار الوظيفية بين أفراد العينة، مما يوفر فهماً أعمق لكيفية تأثير المسميات الوظيفية على النتائج. كما قد تسهم هذه المعلومات في تفسير كيفية اختلاف الآراء والردود بناءً على الدور الوظيفي لكل فرد.

-يوضح هذا الجدول توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. تُظهر النتائج أن أكبر نسبة من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (52.8%). يليهم الأفراد ذوو الخبرة أقل من 10 سنوات بنسبة (25.0%). تأتي الفئة التي تمتلك خبرة بين 15 إلى أقل من 20 سنة بنسبة (17.6%)، بينما تشكل نسبة الأفراد ذوي الخبرة من 20 سنة أو أكثر (4.6%). تعكس هذه التوزيعات تنوع مستويات الخبرة بين أفراد العينة، مما قد يؤثر على تفسيرات البحث بناءً على مدى خبرة المشاركين في مجالاتهم.

-أما توزيع أفراد عينة البحث حسب الشهادات المهنية، فتُظهر النتائج أن أكبر نسبة من أفراد العينة لا يمتلكون أي شهادات مهنية، بنسبة (51.9%). يليهم حاملو شهادة CPA بنسبة (20.4%)، ثم حاملو شهادة CIA بنسبة (12.0%). تأتي فئة حاملي شهادة JCPA بنسبة (11.1%)، بينما تشكل نسبة حاملي شهادة CISA (4.6%) تعكس هذه التوزيعات التباين في الحصول على الشهادات المهنية بين أفراد العينة، مما قد يؤثر على كيفية تقييمهم ومعرفتهم في البحث.

صدق وثبات أداة البحث:

استندت الباحثة في التأكد من صدق محتوى أداة البحث إلى آراء مجموعة من المحكمين من الأساتذة في الجامعات الأردنية ذوي الاختصاص والخبرة، وتم الأخذ باقتراحاتهم بما يخص فقرات أداة البحث ووضوحه وملائمته لقياس المتغيرات، وأجريت التعديلات المقترحة قبل توزيعها على عينة البحث، تم التأكد من ثبات أداة البحث وفقاً لمتغيرات البحث المتمثلة في الذكاء الاصطناعي والإفصاح المحاسبي عن الاستدامة وذلك من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا الذي

يقيس الاتساق الداخلي لفقرات البحث ويوضح مدى جودتها مما يعني قوة التماسك بين فقرات المقياس. والجدول (3) يبين معامل الثبات لأبعاد لدراسة وقد تراوحت قيم الفا بين (928). _961). تُظهر هذه النتائج أن جميع المتغيرات وأبعادها تتمتع بثبات عالٍ، مما يعزز من موثوقية الأداة ويشير إلى صلاحية البيانات لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة. يُذكر (Sekaran & Bougie, 2016) أن النسبة المقبولة لمعامل الثبات ألفا هي أكبر أو يساوي (70).

جدول (2) نتائج تحليل ثبات متغيرات البحث

المتغير	الثبات الكلي	البعد	معامل الثبات
الذكاء الاصطناعي	.972	النظم الخبيرة	.931
		الشبكات العصبية	.936
		الرؤية الحاسوبية	.928
		التعلم العميق	.943
مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة	.961	-	-
		-	-

اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity :

يظهر الجدول (3) قيم معامل تضخم التباين VarianceInflationFactor لأبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل.

الجدول (3) نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغير	Tolerance	VIF
النظم الخبيرة	.328	3.053
الشبكات العصبية	.241	4.151
الرؤية الحاسوبية	.214	4.673
التعلم العميق	.294	3.396

تشير النتائج في الجدول (3) إلى عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين أبعاد الذكاء الاصطناعي. وتؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد الذكاء الاصطناعي التي كانت جميعها أقل من القيمة (10).

التحليل الوصفي لبيانات البحث:

أولاً: الذكاء الاصطناعي:

يبين الجدول (4) ملخصاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للذكاء الاصطناعي وأبعادها، حيث تبين أنّ هذه النتائج تقدم رؤية واضحة حول مدى أهمية كل بُعد من أبعاد

الذكاء الاصطناعي حيث تساهم في تحديد المجالات التي تحتاج إلى التركيز لتحسين الإفصاح المحاسبي كما ظهر المستوى الكلي للذكاء الاصطناعي بمتوسط قدره (4.3829)، مما يعزز من أهمية الذكاء الاصطناعي ككل في تحسين الشفافية في التقارير المحاسبية.

الجدول (4) الأهمية النسبية للمتغير المستقل على مستوى الأبعاد

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
النظم الخبيرة	4.4463	.50092	مرتفعة
الشبكات العصبية	4.3352	.48517	مرتفعة
الرؤية الحاسوبية	4.3685	.46897	مرتفعة
التعلم العميق	4.3815	.47951	مرتفعة
المستوى الكلي (الذكاء الاصطناعي)	4.3829	.43990	مرتفعة

ثانياً: مستوى الإفصاح عن الاستدامة:

يبين الجدول (4) ملخصاً للمتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمستوى الإفصاح عن الاستدامة، حيث تبين المتوسط الكلي لمستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة أنه بلغ (4.3284)، مما يعكس التزام البنوك بتوفير معلومات

الجدول (5) شاملة حول استدامتها في سياقات متعددة.

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة	4.3284		مرتفعة

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الرؤية الحاسوبية، التعلم العميق) في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (6) أثر الذكاء الاصطناعي في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة

المتغير التابع				ملخص النموذج			ANOVA تحليل التباين			معاملات الانحدار		
R		R ²		F	DF	Sig. F	درجة التأثير للذكاء الاصطناعي β		T	Sig. *		
مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة				78.123	4	.000*	النظم الخبيرة	-.008	-.098	.922		
							الشبكات العصبية	.315	.3481	.001		
							الرؤية الحاسوبية	.371	.3616	.000		
							التعلم العميق	.269	.3006	.003		

يوضح النموذج أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.752، مما يشير إلى أن 75.2% من التغيرات في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة الأربعة المتعلقة بالذكاء الاصطناعي. تعتبر هذه النسبة مرتفعة، مما يدل على أن النموذج قادر على تفسير جزء كبير من التغيرات في المتغير التابع. ويظهر تحليل التباين أن قيمة F تساوي 78.123 وأن مستوى الدلالة (Sig.F) أقل من 0.05 (0.000)، مما يعني أن النموذج الإحصائي المستخدم في تحليل الانحدار المتعدد ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%. هذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر بشكل معنوي على المتغير التابع.

كما يبين الجدول المعاملات بأن هناك تأثيراً لأبعاد الذكاء الاصطناعي في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة، حيث بلغت القيم للنظم الخبيرة كالتالي: $\beta = -0.008$ ، $T = -0.098$ ، $Sig = 0.922$ ، والشبكات العصبية كالتالي: $\beta = 0.315$ ، $T = 3.481$ ، $Sig = 0.001$.

وقيم بعد الرؤية الحاسوبية كالتالي: $\beta = 0.315$ ، $T = 3.481$ ، $Sig = 0.000$. وبعد التعلم العميق كانت قيمه كالتالي: $\beta = 0.269$ ، $T = 3.006$ ، $Sig = 0.003$.

بناءً على النتائج الإحصائية، يمكن رفض الفرضية الصفرية (H_01) وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاصطناعي (باستثناء النظم الخبيرة) على مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية. تُظهر النتائج أن الشبكات العصبية، الرؤية الحاسوبية، والتعلم العميق تؤثر بشكل معنوي وإيجابي على مستوى الإفصاح المحاسبي، مما يبرز أهمية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة.

الفرضية الفرعية الأولى:

H_01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنظم الخبيرة في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (7) تحليل الانحدار الخطي للنظم الخبيرة في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة

المتغير التابع			ملخص النموذج			ANOVA			معاملات الانحدار	
			R	R ²	F	DF	Sig.F	درجة التأثير للنظم الخبيرة β	T	Sig *
مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة			.70	.49	103.671	1	0.000*	.679	10.182	0.000*
						106				
						107				

وضح الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.494، مما يشير إلى أن 49.4% من التغيرات في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة يمكن تفسيرها من خلال النظم الخبيرة. تعتبر هذه النسبة متوسطة، مما يدل على أن النظم الخبيرة تساهم بشكل ملحوظ في تفسير التغيرات في المتغير التابع. ويظهر تحليل التباين أن قيمة F تساوي 103.671 وأن مستوى الدلالة (Sig.F) أقل من 0.05 (0.000)، مما يعني أن النموذج الإحصائي المستخدم في تحليل الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%. هذا يشير إلى أن النظم الخبيرة تؤثر بشكل معنوي على مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة.

كما يبين الجدول بان النظم الخبيرة أظهرت تأثيراً معنوياً على مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة كما يلي: $\beta = 0.679$ ، $T = 10.182$ ، $Sig = 0.000$ هذا يعني أن زيادة تطبيقات النظم الخبيرة ترتبط بزيادة معنوية في مستوى الإفصاح المحاسبي. معامل التأثير (β) يشير إلى أن كل وحدة زيادة في النظم الخبيرة تؤدي إلى زيادة بنسبة 67.9% في مستوى الإفصاح المحاسبي. بناءً على النتائج الإحصائية، يمكن رفض الفرضية الصفرية الفرعية (H01-1) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنظم الخبيرة على مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية".

أشارت النتائج بأن لنظم الخبرة تلعب دورًا مهمًا في تحسين مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة من خلال تقديم تحليلات مبنية على قواعد محددة. هذه الأنظمة تساهم في تنظيم وتحليل البيانات المالية بشكل دقيق، مما يعزز من جودة المعلومات المالية المتعلقة بالاستدامة. وكما أشار القاضي (2023)، النظم الخبرة تساهم في تحسين الشفافية والمصادقية للتقارير المالية، مما يعزز من جودة الإفصاح عن الاستدامة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشبكات العصبية في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (8) تحليل الانحدار الخطي للشبكات العصبية في مستوى الإفصاح المحاسبي

معاملات الانحدار			ANOVA			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig *	T	درجة التأثير للشبكات العصبية β	Sig. F	DF	F	R ²	R	
0.000*	13.965	.802	0.000*	1	195.030	.648	.805	مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة
				10				
				6				
				10				
				7				

يوضح ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.648، مما يشير إلى أن 64.8% من التغيرات في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة يمكن تفسيرها من خلال الشبكات العصبية. تعتبر هذه النسبة مرتفعة، مما يدل على أن الشبكات العصبية تساهم بشكل كبير في تفسير التغيرات في المتغير التابع. ويظهر تحليل التباين أن قيمة F تساوي 195.030 وأن مستوى الدلالة (Sig.F) أقل من 0.05 (0.000)، مما يعني أن النموذج الإحصائي المستخدم في تحليل الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%. هذا يشير إلى أن الشبكات العصبية تؤثر بشكل معنوي على مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة.

كما بين الجدول بأن الشبكات العصبية أظهرت تأثيراً معنوياً على مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة كما يلي: $\beta = 0.802$ ، $T = 13.965$ ، $\text{Sig} = 0.000$ هذا يعني أن زيادة تطبيقات الشبكات العصبية ترتبط بزيادة معنوية في مستوى الإفصاح المحاسبي. معامل التأثير (β) يشير إلى أن كل وحدة زيادة في الشبكات العصبية تؤدي إلى زيادة بنسبة 80.2% في مستوى الإفصاح المحاسبي. بناءً على النتائج الإحصائية، يمكن رفض الفرضية الصفرية الفرعية (H01-2) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات العصبية على مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية"

الشبكات العصبية تساعد في تحليل كميات كبيرة من البيانات واكتشاف الأنماط غير الواضحة، مما يحسن دقة الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة. هذه التقنية توفر رؤى متقدمة تساعد في تحسين جودة التقارير المالية. حيث أكدت دراسة (Al-Smadi et al. (2020 أن الشبكات العصبية تعزز من جودة الإفصاح المحاسبي من خلال تحليل البيانات بدقة. الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الحاسوبية في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (9) تحليل الانحدار الخطي للرؤية الحاسوبية في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig*	T	درجة التأثير للرؤية الحاسوبية β	Sig. F	DF	F	R ²	R	
0.000*	14.497	.841	0.000*	1	210.151	.665	.815	مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة
				10				
				6				
				10				
				7				

يوضح ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.665، مما يشير إلى أن 66.5% من التغيرات في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة يمكن تفسيرها من خلال الرؤية

الحاسوبية. تعكس هذه النسبة تأثيراً كبيراً، مما يدل على أن الرؤية الحاسوبية تساهم بشكل ملحوظ في تفسير التغيرات في المتغير التابع. ويظهر تحليل التباين أن قيمة F تساوي 210.151 وأن مستوى الدلالة (Sig.F) أقل من 0.05 (0.000)، مما يعني أن النموذج الإحصائي المستخدم في تحليل الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%. هذا يشير إلى أن الرؤية الحاسوبية لها تأثير معنوي على مستوى الإفصاح المحاسبي.

كما يبين الجدول بأن الرؤية الحاسوبية: أظهرت تأثيراً معنوياً على مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة كما يلي: $\beta = 0.841$, $T = 14.497$, $\text{Sig} = 0.000$ هذا يعني أن زيادة تطبيقات الرؤية الحاسوبية ترتبط بزيادة معنوية في مستوى الإفصاح المحاسبي. معامل التأثير (β) يشير إلى أن كل وحدة زيادة في الرؤية الحاسوبية تؤدي إلى زيادة بنسبة 84.1% في مستوى الإفصاح المحاسبي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي للرؤية الحاسوبية في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة

0.000*	13.248	0.796	0.000*	1	175.509	.623	.790	مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة
0	0	9		10				
0		6		6				
0				10				
*				7				

تشير قيمة معامل التحديد (R^2) في النموذج إلى أنها تساوي 0.623، مما يعني أن 62.3% من التغيرات في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة يمكن تفسيرها بواسطة التعلم العميق. تعكس هذه النسبة تأثيراً كبيراً، مما يدل على أن التعلم العميق يلعب دوراً مهماً في تفسير التغيرات في المتغير التابع. وتظهر نتائج تحليل التباين أن قيمة F تساوي 175.509، ومستوى الدلالة (Sig.F) أقل من 0.05 (0.000). هذا يعني أن النموذج الإحصائي المستخدم في تحليل الانحدار الخطي البسيط ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%. وبالتالي، يؤكد هذا أن التعلم العميق له تأثير معنوي على مستوى الإفصاح المحاسبي.

كما بين الجدول بان التعلم العميق أظهر تأثيراً معنوياً على مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة كما يلي: $\beta = 0.796$ ، $T = 13.248$ ، $Sig = 0.000$ هذا يدل على أن زيادة استخدام التعلم العميق ترتبط بزيادة معنوية في مستوى الإفصاح المحاسبي. معامل التأثير (β) يشير إلى أن كل وحدة زيادة في التعلم العميق تؤدي إلى زيادة بنسبة 79.6% في مستوى الإفصاح المحاسبي. بناءً على النتائج الإحصائية، يمكن رفض الفرضية الصفرية الفرعية (H01-4) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم العميق على مستوى الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة في البنوك التجارية الأردنية".

التعلم العميق يعزز من القدرة على تحليل البيانات غير المنظمة واكتشاف الأنماط المعقدة، مما يحسن جودة الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة من خلال تقديم تحليلات شاملة ودقيقة. حيث دعمت دراسة (Malo-Alain et al. (2019 أهمية التعلم العميق في تحسين جودة التقارير المالية من خلال تقديم تحليلات معقدة، مما يعزز من الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة.

النتائج:

1- النظم الخبيرة تحسن من دقة وشفافية الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة من خلال تقديم تحليلات دقيقة بناءً على قواعد ومعايير محددة.

- 2- الشبكات العصبية تعزز دقة الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة عبر تحليل كميات كبيرة من البيانات واكتشاف الأنماط غير الواضحة.
- 3- الرؤية الحاسوبية تساهم في تحسين تقديم التقارير المالية المتعلقة بالاستدامة من خلال تحليل البيانات البصرية بشكل أكثر دقة ووضوح.
- 4- التعلم العميق يحسن من جودة الإفصاح المحاسبي عن الاستدامة من خلال تقديم تحليلات دقيقة وشاملة للبيانات غير المنظمة واكتشاف الأنماط المعقدة.

الاستنتاجات

- 1- يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة البيانات المستخدمة في تقارير الاستدامة، مما يعزز موثوقية الإفصاح المحاسبي ويقلل من الأخطاء البشرية.
- 2- يوفر الذكاء الاصطناعي أدوات تحليل متقدمة تساعد البنوك على فهم الأنماط والتوجهات المتعلقة بالاستدامة، مما يسهل إعداد تقارير شاملة وموثوقة.
- 3- يساهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، مما يزيد من ثقة المستثمرين والمجتمع في أداء البنوك.
- 4- يساهم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تسريع عملية إعداد تقارير الاستدامة، مما يوفر الوقت والموارد للبنوك ويمكّنها من التركيز على استراتيجيات التنمية المستدامة.
- 5- يمكن الذكاء الاصطناعي البنوك من تحليل المخاطر المرتبطة بالاستدامة بشكل أكثر فعالية، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء المستدام.
- 6- يعزز الذكاء الاصطناعي قدرة البنوك على الالتزام بالمعايير الدولية في مجال الإفصاح عن الاستدامة، مما يزيد من مصداقيتها على المستوى العالمي.
- 7- يساهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز جهود البنوك لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تحسين آليات الإفصاح والمساءلة.

التوصيات

- 1- ينبغي على البنوك تطوير أنظمة ذكاء اصطناعي متخصصة لتحليل البيانات المالية وغير المالية، مما يساعد في إعداد تقارير الاستدامة بدقة أكبر وشفافية.
- 2- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين جمع البيانات المتعلقة بالاستدامة، مثل تحليل بيانات الانبعاثات الكربونية أو استخدام تقنيات التعلم الآلي لتحليل أنماط السلوك البيئي للعملاء.
- 3- يجب أن تُعزز البنوك استخدام الذكاء الاصطناعي لتقديم تقارير واضحة وشفافة حول الأداء المستدام، مما يزيد من ثقة المستثمرين والمجتمع في الإفصاح المحاسبي.
- 4- استخدام الذكاء الاصطناعي لتقييم المخاطر المتعلقة بالاستدامة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يساعد البنوك على اتخاذ قرارات مستنيرة.
- 5- استغلال تقنيات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في الاستدامة، مما يمكن البنوك من اتخاذ تدابير استباقية لتحسين الأداء.

6- التأكد من توافق تقارير الاستدامة مع المعايير الدولية مثل GRI (Global Reporting Initiative) أو SASB (Sustainability Accounting Standards Board)، مع الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحقيق ذلك.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جبل، نجوى محمود احمد وميخائيل، نرجس قيصر بولس والشاعر، أحمد إبراهيم احمد. (2023). أثر التوكيد المهني لتقارير الاستدامة على قرارات مستخدمي التقارير المالية. *مجلة البحوث المحاسبية*، 10(1)، 60-93، جامعة طنطا.
- بلحمو، فاطمة الزهراء وأزري، فتحي. (2017). مساهمة الأنظمة الخبيرة في تحسين اتخاذ القرار في Revue Maghrébine بمدينة سعيدة. ABRAS SPA المؤسسة الجزائرية دراسة حالة ، 2(1)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر. Management Des Organisations.
- الجابر، غدير محمد عودة. (2020). أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأنظمة المحاسبية في البنوك الأردنية. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الجرف، ياسر أحمد. (2017). أثر الإفصاح عن أنشطة التنمية المستدامة على جودة التقارير المالية في البنوك السعودية: دراسة نظرية ميدانية. *المؤتمر العلمي الأول لقسم المحاسبة والمراجعة كلية التجارة*، جامعة الإسكندرية. ص 53-111.
- الرفاعي، مريم. (2022). دراسة تحليلية لتقييم دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية الإفصاح المحاسبي الإلكتروني. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*. 2(2)، 82-96، جامعة السويس.
- شاهين، عبد الحميد أحمد أحمد وشحادة، محمد موسى علي. (2021). أثر تطبيق تقنية الأشياء على تحسين مستوى شفافية تقارير الاستدامة كركيزة لتحقيق رؤية مصر 2030م. *كلية التجارة*، جامعة مدينة السادات، مصر.
- العايب، سهام. (2019). كتاب جماعي بعنوان: تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال (ط1). المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
- عبد العزيز، جعفر عثمان الشريف. (2016). مدى التزام الشركات الصناعية بالإفصاح عن تكاليف المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية*، 17(1)، 106-121.
- فريدة، عشاوي ونعيمة، بكري. (2020). استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (شركة تويوتا نموذجاً). *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، جامعة أحمد دراية ادرار، الجزائر.
- القاضي، كريم محمد حافظ. (2023). أثر تطبيق تقنيات نظم الذكاء الاصطناعي على شفافية التقارير المالية في ضوء الإصدارات المهنية المعاصرة: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 4(2)، 1007-1046.
- الهزاني، نورة بنت ناصر (2024). مدى فعالية استخدام روبوتات المحادثة التوليدية Chatbot في تعزيز مشاركة المعرفة لدى أفراد المجتمع السعودي. *مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا جمعيات المكتبات المتخصصة*، 2024(1)، 1-17.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akgun, S., & Greenhow, C. (2022). Artificial intelligence in education: Addressing ethical challenges in K-12 settings. *AI and Ethics*, 2(3), 431–440.
- Al-Hawamdeh, Majd & Mohammed, A. Alshaer. (2022). Artificial Intelligence Applications as a Modern Trend to Achieve Organizational Innovation in Jordanian Commercial Banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 0257-0263. doi:10.13106/jafeb.2022.vol9.no3.0257.
- Alshannag, Fadi Mohammed, Basah, Mohamad Yazis Ali, Khairi, Khairil Faizal (2016). " The Level of Corporate Social Responsibility Disclosure In Jordan ", *International Journal of Accounting Research*, 2(12), 50-64.
- Al-Smadi, Raed & Walid, Al-Smaddi & Arkan Walid & Ali, Osama Abdulmunem. (2020). The Impacts of Sustainability Practices Disclosure on Financial Performance: Jordan Commercial Banks. *Test Engineering & Management*, 83(1), 10218-10234.
- Bably, Heba. (2020). Evaluating the Impact of Current Sustainability Accounting Practices on Accounting Reporting— An Empirical Study. *Scientific Journal of Environmental Studies*, 11(2), 342-375. <http://dx.doi.org/10.21608/jces.2020.88475>.
- Bashatweh, A., (2020). The Effect of Accounting Disclosure about Sustainability Reports on the Ability of Banks to Going Concern -Case Study of Arab Bank. Faculty of Administrative and Finance, *Aqaba University of Technology, Aqaba, Jordan*, 10(2), 234- 249.
- Gavari, Kushal (2022). Computer Vision in Artificial Intelligence, *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(10), 1229-1231.
- Hassan, Reem Saadi & Jawad, Mohamed Abdel Amir (2021). Enhancing Auditor Reporting In Light Of International Assurance Standards and Their Reflection on Activating, *The Credibility Of Sustainability Reports. JAFS*, 16(55).
- IBM Cloud Education (2020). *Artificial Intelligence*. <https://www.ibm.com/sa-ar/cloud/learn/what-is-artificial-intelligence>.
- Klietnik, T., Zvarikova, K., and Lăzăroiu, G. (2022) Data-driven Machine Learning and Neural Network Algorithms in the Retailing Environment: Consumer Engagement, Experience, and Purchase Behaviors, *Economics, Management and Financial Markets; Woodside*, 17(1) (Mar 2022): 57-69.
- Li, X., Fan, F., Chaen, X., Li, J., Ning, L., Lin, K. & So, K. F. (2021). Computer Vision for Brain Disorders Based Primarily on Ocular Responses. *Frontiers in Neurology*, 12.

- Malo-Alain,Alaa & Mohamad,Melegym &Magdy Melegy Abdul Hakim & Ghoneim,Mahmoud Ragab Yassein.(2019). The Effects of Sustainability Disclosure on the Quality of Financial Reports in Saudi Business. *Environment. Academy of Accounting and Financial Studies journal*,25(5) 1528-2635-23-5-475.
- NSTC, (National Science and Technology Council) . (2016). *Preparing for the Future of Artificial Intelligence*.
https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/whitehouse_files/microsites/ostp/NSTC/preparing_for_the_future_of_ai.pdf.
- OECD , G20,(2015). *Principles of Corporate Governance*, OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors, Ankara, Turkey.
- Ofosu-Ampong, K., Acheampong, B., Kevor, MO, & Amankwah-Sarfo, F.(2023). Acceptance of Artificial Intelligence (ChatGPT) in Education: Trust, Innovativeness and Psychological Need of Students. *Information and Knowledge Management*, 13(4), 37-47.
- Puthukulam, Gopalan & Ravikumar, Anitha & Sharma, Ravi Vinod Kumar & Meesaala, Krishna Murthy.(2021). Auditors' Perception on the Impact of Artificial Intelligence on Professional Skepticism and Judgment in Oman. *Universal Journal of Accounting and Finance*,9(5): 1184-1190, 2021
<http://www.hrpub.org> DOI: 10.13189/ujaf.2021.090527.
- Sassen, R., Dienes, D., & Wedemeier, J., (2018). Characteristics of UK highe education institutions that disclose sustainability reports. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(7), 1279-1298.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- Sumaiya, Akhter ,(2017). " Sustainability Reporting Practices: Evidence from Bangladesh ", *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, Macro think Institute ,63-64.
- Zabin, Haider Atta & Radhi, Dia Mohsen Fares (2022). Evaluation of the Continuous Performance of the Economic Unit, Entrepreneurship Volume. *AlNahrain University Journal*, 3(1).
- Zuo, C., Qian, J., Feng, S., Yin, W., Li, Y., Fan, P., Han, J., Qian, K., & Chen, Q.(2022). Deep learning in optical metrology: a review *Light: Science & Applications*, 11(39),1- 54

أثر القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي: الدور الوسيط للبراعة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

أ.د. خالد محمود الشوابكة*

تاريخ قبول البحث: 2024/11/3م

تاريخ وصول البحث: 2024/9/5م

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتشكل مجتمع الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (520) مديراً في شركات صناعة الأدوية الأردنية البالغ عددها (24) شركة، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتساوية، حيث تم توزيع (264) استبانة بواقع (11) استبانة لكل شركة، بلغ عدد الصالح منها لأغراض التحليل (240). واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الأسلوب الوصفي التحليلي) لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم استخدام برنامج PLS-SEM 4 لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مستوى الأهمية النسبية لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة قد جاءت مرتفعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للبراعة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية بأبعادها والأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية، الأداء التشغيلي، البراعة الإستراتيجية، شركات صناعة الأدوية الأردنية.

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

The Impact of Dynamic Capabilities on Operational Performance: The Mediating Role of Strategic Ambidexterity at Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies

Abstract

The current study aimed at identifying the impact of dynamic capabilities (sensing capability, learning capability, coordinating capability, and integrating capability) on operational performance in the presence of strategic ambidexterity at Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. The study population consisted of managers at the top and middle management levels, numbering (520) managers at Jordanian pharmaceutical manufacturing companies, numbering (24) companies. The study used the stratified equal random sample method, where (264) questionnaires were distributed, (11) questionnaires for each company; the number of valid ones for analysis purposes was (240). The study relied on the quantitative approach (descriptive analytical method) to achieve the study objectives. The PLS-SEM 4 program was utilized to test the study hypotheses.

The study revealed a set of results, the most prominent of which were: The level of relative importance of all variables and dimensions of the study was high at Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. The results also showed a significant impact of dynamic capabilities (sensing capability, learning capability, coordinating capability, and integrating capability) on operational performance at Jordanian pharmaceutical companies. The results of the study also indicated a significant impact of strategic ambidexterity as a mediator variable between dynamic capabilities in its dimensions and operational performance at Jordanian pharmaceutical companies.

Keywords: Dynamic capabilities, Operational Performance, Strategic Ambidexterity, Jordanian Pharmaceutical Companies.

1. المقدمة:

تعيش المنظمات المعاصرة جملة من التحديات والظروف البيئية غير المؤكدة. وتركز الإدارة الإستراتيجية على كيفية تحقيق تلك المنظمات للميزة التنافسية والمحافظة عليها، لا سيما في ظل تلك التحديات والتغيرات المتسارعة، وتعد القدرات الديناميكية نهجاً ناشئاً وربما تكاملياً لفهم كيفية بناء المنظمات لميزة تنافسية مستدامة (Teece et al., 1997).

اكتسبت القدرات الديناميكية مكانة بارزة في بحوث الإدارة الاستراتيجية بشكل عام (Laaksonen & Peltoniemi, 2018). علاوة على ذلك، تشدد نظرية القدرات الديناميكية على أهمية موازنة الموارد مع التحديات والفرص المتغيرة في بيئات الأعمال غير المؤكدة. (Arndt & Pierce, 2018)

من جانب آخر، يؤكد منظور القدرة الديناميكية على أهمية قدرة المنظمة على التكيف والتطور في البيئات سريعة التغير وهو يعتمد على فكرة أن بقاء المنظمات ونموها يتأثر بقدراتها. كما يوسع هذا المنظور الرؤية القائمة على الموارد (RBV) والنظريات الأخرى ذات الصلة، مثل الرؤية القائمة على المعرفة KBV (Ambrosini & Bowman, 2009).

تعتبر وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) هي بمثابة إطار نظري يشرح كيفية تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات واستدامتها مع مرور الوقت. وتشير إلى أن المنظمات يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تنفيذ استراتيجيات خلق القيمة التي لا يمكن تكرارها بسهولة. في الآونة الأخيرة، قام الباحثون بتوسيع القيمة القائمة على أساس الأداء إلى الأسواق الديناميكية، ودراسة القدرات الديناميكية. ومع ذلك، فإن القدرات الديناميكية ليست كافية لتحقيق الميزة التنافسية، خاصة في بيئة غير مستقرة (Eisenhardt & Martin, 2000). ومن جانب آخر تؤكد النظرة القائمة على الموارد (Resource Based View) أيضاً على أهمية الموارد، بما في ذلك الأصول المادية والبشرية والتنظيمية، ومن هذه النظرة يمكن اعتبار القدرات الديناميكية على أنها الإجراءات التنظيمية والاستراتيجية التي تقوم المنظمات من خلالها بتغيير قاعدة مواردها لإنشاء استراتيجيات لخلق القيمة (Eisenhardt & Martin, 2000).

يهتم الأداء التشغيلي بمجموعة المجالات الإستراتيجية التي تختار المنظمات المنافسة فيما (Chavez et al., 2013). ويعتبر الأداء التشغيلي متعدد الأبعاد، مع وجود مقاييس مختلفة لتقدير الأداء في تكوينات مختلفة، حيث تقيس مؤشرات الأداء المهلة الزمنية والإنتاجية، والنتائج الموضوعية بناءً على عوامل محددة (Battesini et al., 2021).

يسعى الأداء التشغيلي إلى مواءمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتنفيذ الخطط. يتم تقييم الأداء التشغيلي من خلال مقاييس متعددة كالتكلفة والجودة والمرونة والتسليم (Ju et al., 2016).

تنطوي البراعة الإستراتيجية على قدرة المنظمة على أن تعمل ضمن العديد من الهياكل والعمليات المتناقضة، وقد تم تكييف هذا المفهوم ليشمل قدرة المنظمة على القيام بأمرين مختلفين بشكل متساوٍ (Birkinshaw & Gupta, 2013). كما تشير الأبحاث إلى أن البراعة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة، خاصة في ظل عدم اليقين (O'Reilly & Tushman, 2013). ويمكن فهم البراعة الاستراتيجية أيضاً بشكل أكبر ضمن تيار البحث الأوسع حول وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) والقدرة الديناميكية (Venkatraman et al., 2007). بناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لبيان أثر القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية كمتغير وسيط في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

2. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. حيث أثرت جائحة كورونا COVID19 بشكل كبير على قطاع التصنيع، وانخفض مؤشر الأداء التشغيلي لقطاع التصنيع نتيجة للتعامل مع حالة عدم اليقين والتغيرات المتسارعة، وتوجهت المنظمات إلى اعتماد نظام إنتاج سريع الاستجابة ومرن، والتعاون مع الموردين، واعتماد مفاهيم التصنيع الرشيق لتحسين الأداء التشغيلي، وفي ظل سرعة التغيرات وتقلبات السوق، كان لزاماً على المنظمات التعاون مع جميع الأطراف لتلبية الطلب بسرعة (Fokali & Siagian, 2021). كما يعتبر الأداء بشكل عام متغيراً تابعاً حاسماً في بحوث الإدارة، لأنه ضروري لبقاء المنظمات، ومع ذلك، غالباً ما يفتقر الباحثون إلى الوضوح بشأن تعريفه وقياسه (Richard et al., 2009). تشير الدراسة الحالية بأن القدرات الديناميكية قد تؤثر في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية كمتغير وسيط في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الآتي: ما أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

3. أهمية الدراسة:

تتمتع الدراسة الحالية بأهمية بالغة، وتنبع تلك الأهمية من جانبين وكما يلي:

-الجانب العلمي:

تكتسب الدراسة أهميتها من الجانب العلمي أو النظري من خلال أهمية المتغيرات التي تناولتها، حيث يعد مفهوم القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) من أبرز الموضوعات التي تطرق أبواب البحث العلمي وتمتلك دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المنظمات وبلوغ غاياتها، كما يعتبر الأداء التشغيلي عاملاً حاسماً في الأداء المنظمي ككل، ويشمل أبعاداً مختلفة مثل رضا العملاء، والقدرة على الاستجابة لطلب السوق، والتكلفة، والوقت، والجودة، والإنجاز، والمرونة. كما تعتبر البراعة الاستراتيجية من الموضوعات المعاصرة التي تجذب اهتمام الباحثين في ظل التغيرات المتسارعة التي تحيط بالمنظمات المعاصرة والحاجة المتزايدة لاستكشاف الفرص واستغلالها بشكل متوازن في بيئة تتسم بالغموض والتعقيد وعدم التأكد. ومن هنا اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها العلمية من خلال استعراض متغيراتها وأبعادها والسعي نحو الربط لتلك المتغيرات وسد الفجوة المعرفية بينها.

-الجانب العملي/ التطبيقي:

تكتسب الدراسة أهميتها من الجانب العملي والتطبيقي من خلال مدى الفائدة التي ستحققها في تقديم نتائج وتوصيات لمتخذي القرار في الشركات المبحوثة (شركات صناعة الأدوية الأردنية) فيما يتعلق بالقدرات الديناميكية والبراعة الاستراتيجية وأثرهما في الأداء التشغيلي. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الشركات المبحوثة (مجتمع الدراسة)، حيث تعد شركات صناعة الأدوية من أبرز الشركات التي تعمل في القطاع الصناعي وتمتلك دوراً مهماً في رفد الاقتصاد الوطني. وتحتل الصناعة الدوائية الأردنية موقعاً رائداً ومرموقاً على مستوى المنطقة؛ لما حقته من انجازات وقصص نجاح وتطور مستمر خلال السنوات السابقة. كما يشار إلى أن قطاع صناعة الأدوية الأردنية يشكل ما نسبته 8% من حجم الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الصناعي الأردني (غرفة صناعة الأردن، 2023).

4. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى التحقق من أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، إضافة إلى الأهداف الفرعية الآتية:

- بيان مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية، والأداء التشغيلي، والبراعة الاستراتيجية) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
 - اختبار أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
 - اختبار أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
 - اختبار أثر البراعة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
5. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفرضية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفرضية الثالثة:

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفرضية الرابعة:

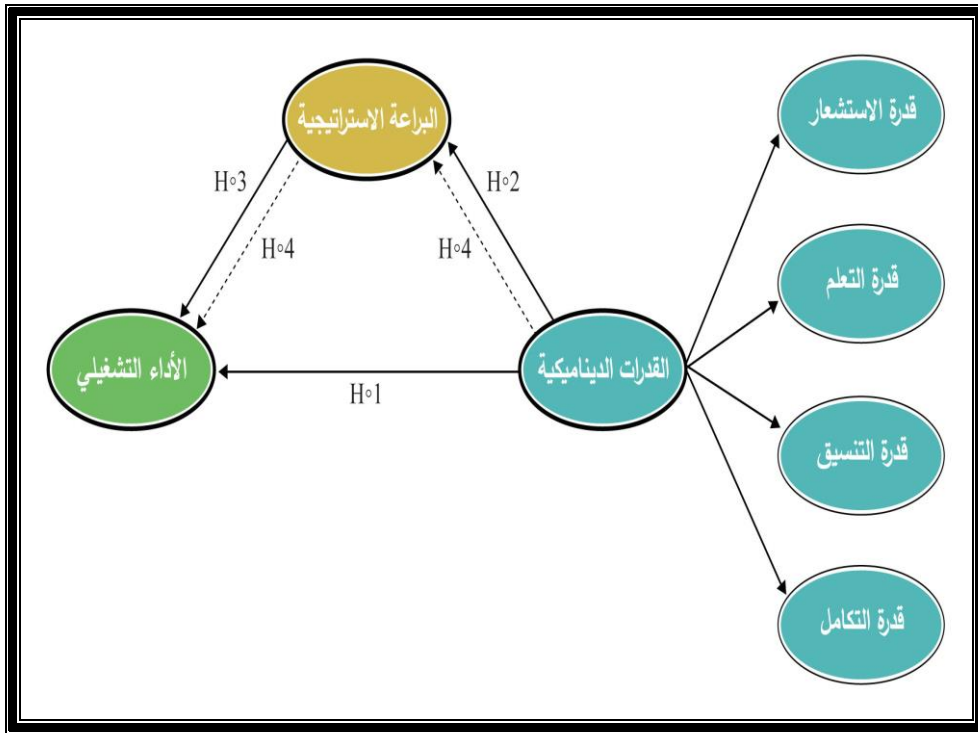
Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

6. أنموذج الدراسة

يستعرض أنموذج الدراسة من خلال الشكل (1) متغيرات الدراسة وأبعادها والمراجع التي تم الاستناد إليها في تطوير هذا الأنموذج.

الشكل 1

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المراجع التالية وبتصرف.

المتغير المستقل (القدرات الديناميكية):

(Teece, 2020; Teece and Pisano, 2003; Nyachanchu et al., 2017; Mikalef and Pateli, 2016; Teece et al., 1997; Karadag, 2019; Zhou et al., 2019)

المتغير التابع (الأداء التشغيلي):

(Lu et al., 2018; Jayalath et al., 2017; Modgil and Sharma, 2017; Duhaylonsod and De Giovanni, 2019; Hardcopf et al., 2021; Machingura et al., 2024)

(O'Reilly and Tushman, 2013; Tushman and O'Reilly, 1996; المتغير الوسيط (البراعة):
Gibson and Birkinshaw, 2004; Batra & Dhir, 2023; O'Reilly & Tushman, 2011; Clauss
et al., 2021)

7. الإطار النظري:

1.7 القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities:

1.1.7 مفهوم القدرات الديناميكية:

يقدم إطار القدرات الديناميكية نظرة شاملة لموارد المنظمة وقدراتها وإدارتها، فالقدرات الديناميكية ضرورية لقدرة المنظمة على تعلم تكنولوجيات جديدة وحشد موارد خارجية، وتتيح اكتساب المعارف بسرعة، وتطوير المنتجات، والاستجابة للظروف المتغيرة، ومن شأنها إيجاد ثقافة تنظيمية مفتوحة ومرنة وذات منحنى تجريبي يؤدي إلى تحولات أسرع وأيسر، مما يكسب ميزة في المستقبل. (Teece, 2020)

تعتبر القدرات الديناميكية بمثابة قدرة المنظمة على التكامل والبناء وإعادة تشكيل الاختصاصات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات سريعة التغير، ومن ثم فإن القدرات الديناميكية تعكس القدرة على تحقيق أشكال جديدة ومبتكرة من الأولويات التنافسية وتركز القدرات الديناميكية على "القدرات التي يصعب تكرارها" باعتبارها نتيجة لقدرة المنظمة على التكيف مع حالات عدم اليقين والتغير الديناميكي (Teece et al., 1997).

وفي نفس الصدد، يشير Teece (2016) إلى أن القدرات الديناميكية تعبر عن قدرة المنظمة على دمج الكفاءات الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تشكيلها للتكيف مع البيئات سريعة التغير، وهي مصنفة في إطار العمليات، والمواقف، والمسارات، مع زيادة التركيز التطبيقي على الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل، ومن زاوية أخرى، تتمثل القدرات الديناميكية بقدرات عالية المستوى تعمل على تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية، وتمكينها من الحصول على القيمة من الفرص وتعبئة الموارد. (Peng et al., 1997)

تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات سريعة التغير، ويشدد هذا النهج على دور الإدارة الاستراتيجية في دمج وإعادة تشكيل المهارات والموارد والكفاءات الوظيفية الداخلية والخارجية. (Teece & Pisano, 2003) وبطبيعة الحال، أدى الأخذ بنهج

القدرات الديناميكية في الإدارة الاستراتيجية إلى توسيع نطاق فهم الأسباب التي تجعل بعض المنظمات أكثر قدرة على خلق الفرص أو تحديدها أو استغلالها (Karadag, 2019). وينبغي التنويه إلى أن الأدبيات المتعلقة بالقدرات الديناميكية قد ركزت على خصائص المنظمات التي تجعلها قابلة للتكيف، بدلاً من التركيز على الكيفية التي تشكل بها اختياراتها بشأن الاستثمارات في القدرات التنافسية (Pisano, 2017). فضلاً عن ذلك، تميز أدبيات القدرات الديناميكية بين القدرات العادية وقاعدة الموارد الواسعة للمنظمة، التي تحدد كيفية قيام المنظمة بعملها في الوقت الحالي، والقدرات الديناميكية، التي تمكن المنظمة من التغيير، حيث تحدد القدرات العادية الفعالية التشغيلية، بينما تتيح القدرات الديناميكية استشعار فرص العمل الجديدة واغتنامها (Laaksonen & Peltoniemi, 2018).

تعتبر القدرات الديناميكية بمثابة كفاءات عالية المستوى تمكن المنظمة من دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية للتعامل مع بيئات الأعمال سريعة التغير. فهي تحدد السرعة والدرجة التي يمكن بها مواءمة الموارد وإعادة تنظيمها لتناسب مع متطلبات وفرص بيئة الأعمال (Heaton, & Teece, 2013).

وخلاصة القول، تركز الإدارة الإستراتيجية على كيفية توليد الشركات للميزة التنافسية والحفاظ عليها. تشير وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) إلى أن الموارد القيمة والنادرة وغير القابلة للتقليد وغير القابلة للاستبدال بشكل كامل (VRIN) هي مصدر للميزة. وتفسر هذه النظرة الثابتة الأرباح الفائقة التي تحققها بعض المنظمات في حالة التوازن. حيث يركز منظور القدرة الديناميكية، وهو امتداد لـ RBV، على كيفية تطور مخزون موارد المنظمة بمرور الوقت وكيفية استدامة الميزة التنافسية (Ambrosini & Bowman, 2009). لقد اكتسبت رؤية القدرات الديناميكية التي قدمها Teece وPisano وShuen اهتماماً كبيراً في الأدبيات الإدارية نظراً للارتباط بين الخيارات الإستراتيجية للمنظمات والظروف البيئية، وتمثل البيئة الاقتصادية الحالية تحديات أكبر من أي وقت مضى للإدارة الكفؤة والفعالة، حيث ترتبط البيئات شديدة التنافسية أو عالية السرعة بالحدوث المتكرر بشكل متزايد للتحويلات البيئية الكبرى المنفصلة في المجالات التنافسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والتنظيمية (Barreto, 2010).

2.1.7 أبعاد القدرات الديناميكية:

تعتبر القدرات الديناميكية قدرات ذات ترتيب أعلى تمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات البيئية، وتتكون من اختيارات وإجراءات متكررة، تسمح للمنظمة بإنشاء قاعدة مواردها أو

توسيعها أو تعديلها بشكل هادف (Nyachanchu et al., 2017). وتصنف القدرات الأربع الرئيسية للمنظمة على أنها قدرات الاستشعار والتعلم والتنسيق والتكامل، حيث يتضمن الاستشعار التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة، بينما يتضمن التعلم اكتساب واستخدام المعرفة الجديدة لاتخاذ قرارات مستنيرة، ويتضمن التنسيق توافق المهام والموارد، كما يتضمن التكامل تقييم الموارد والكفاءات (Mikalef & Pateli, 2016).

أولاً: قدرة الاستشعار Sensing Capability:

في سوق سريع التغير، من الصعب التنبؤ بمسارات التطوير المستقبلية، ويمكن للمعلومات والمعرفة الجديدة أن تخلق فرصاً للابتكار، مما يجعل من الضروري للمنظمات أن تقوم بشكل مستمر بمسح الفرص والبحث عنها واستكشافها عبر التقنيات والأسواق. يشير الاستشعار إلى عملية استكشاف الفرص الناشئة ومعالجتها قبل أن تتحقق بالكامل. ويتضمن تحديد الأفكار والتغييرات داخل المنظمة، بما في ذلك وجهات النظر والآراء والتقدم التكنولوجي والمتطلبات الخارجية. يتضمن ذلك التغييرات من أصحاب المصلحة والموردين ومستخدمي الخدمة (Furnival et al., 2019) وقد تصل المنظمات التي تتمتع بقدرة استشعار أقوى إلى المزيد من الابتكارات التكنولوجية، ويغطي أيضاً فهم الطلب المتجدد للمنتجات، والتطور الهيكلي للصناعات والأسواق، والاستجابات المحتملة للموردين والمنافسين، كما يمكن للمنظمات التي تتمتع بقدرة أفضل على الاستشعار أن تفهم بشكل أفضل احتياجات العملاء وتخلق ابتكارات تسويقية (Zhou et al., 2019).

يتضمن مفهوم قدرات الاستشعار التعرف على الفرص والتهديدات ومراقبتها من البيئات الخارجية والداخلية. ويستخدم مقياسين: أحدهما للاعتراف البيئي والآخر لمراقبة القدرات الداخلية (Nyachanchu et al., 2017) علاوة على ذلك، يحدد الاستشعار احتياجات العملاء ومعرفة المنافسين، وينبغي للمنظمات أن تعتمد على عمليات الاستشعار المستمرة لاستكشاف الفرص بشكل استباقي، مما قد يؤدي إلى اقتناص على هذه الفرص (Páez al., 2022).

تتضمن عملية الاستشعار تحديد فرص عمل جديدة، ومراجعة تطوير المنتجات، وتنفيذ أفكار جديدة، وتوقع الانقطاعات، وفهم المشهد التنافسي، وجمع المعلومات الاستخباراتية الأساسية. كما تتضمن أيضاً ضمان توافق المنتج مع احتياجات العملاء، وتنفيذ أفكار جديدة، واكتساب معلومات قيمة (Mikalef & Pateli, 2016). في البيئة التنافسية الحالية، تعد قدرة

الاستشعار لدى المنظمة أمراً بالغ الأهمية لتحويل الموارد المحتملة إلى نتائج محققة. ويتضمن ذلك تحديد وتفسير ومتابعة الفرص المتاحة في البيئة، كما ترتبط القدرة على الاستشعار بشكل إيجابي مع الأداء. (Zhang & Wu 2013).

ثانياً: قدرة التعلم Learning Capability:

يشير منظور القدرات الديناميكية (DC)، الذي يعزز الرؤية القائمة على الموارد (RBV) إلى أنه يجب على المنظمات تطوير عملية تعلم للتكيف مع التغيرات البيئية، وتعتمد القدرات الديناميكية على عمليات تنظيمية مميزة مستمدة من مواقع الأصول المحددة للشركة التي يتم تشكيلها من خلال مساراتها (Kareem & Alameer, 2019). ومن هنا لا بد من الإشارة إلى أن قدرة التعلم تتضمن تحديد المعلومات الجديدة وتقييمها واكتسابها، وتحويل المعرفة الموجودة إلى معرفة جديدة، واستخدام المعرفة المتراكمة لاتخاذ القرار (Mikalef & Pateli, 2016).

تعد القدرة على التعلم أمراً ضرورياً للمنظمات لاكتساب المعرفة واستيعابها، مما يمكنها من إنشاء وتعديل قدراتها وقاعدة مواردها، وهي قدرة استراتيجية يصعب على المنافسين تقليدها؛ مما يؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة (Hernández-Linares et al., 2021). بالإضافة إلى ذلك، تعتبر القدرة على التعلم أمراً ضرورياً للمنظمات لاكتساب المعرفة؛ مما يمكنها من إنشاء وتعديل قدراتها وقاعدة مواردها، وهي قدرة استراتيجية يصعب على المنافسين تقليدها، مما يؤدي إلى أداء متفوق (Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002).

ثالثاً: قدرة التنسيق Coordinating Capability:

تتطلب القدرات الديناميكية مزيجاً متماسكاً من الموارد، مما يتطلب تنسيق نشر تلك الموارد، وتركز هذه القدرة على تنسيق المهام والأنشطة الفردية، كما تمكن المنظمات من الوصول إلى الموارد وتخصيصها بتكاليف أقل والاستجابة للتغيرات بمرونة، ومن الممكن أن يفيد التنسيق الهادف جهود التعلم التي تبذلها المنظمات (Hernández-Linares et al., 2021). يعد التنسيق الفعال بين الأنشطة الوظيفية مع العملاء وشركاء الأعمال أمراً بالغ الأهمية، حيث يضمن الجهد المتزامن لإنجاز العمل في نفس الوحدة، ويقلل من المهام المتكررة، حيث تتزامن المهام مع الوحدات المختلفة ويتم تنسيقها في الوقت الفعلي لها (Mikalef & Pateli, 2016).

رابعاً: قدرة التكامل Integrating Capability:

تشير قدرة التكامل إلى وظيفة إدارية تنطوي على النقل الفعال للتكنولوجيا والمعلومات بين الوحدات التنظيمية، فهي تساعد المنظمات على ربط الوحدات المنفصلة، وتعمل على تخفيف المشكلات التعاقدية، ومشاركة المعرفة، ويشمل التنسيق الداخلي والموارد الخارجية مثل معرفة السوق والتقنيات الناشئة، وتحتاج المنظمات إلى بناء استراتيجيات التكامل الرأسي والاستعانة بمصادر خارجية والبحث والتطوير لدمج الموارد الداخلية والخارجية (Zhou et al., 2019).

تشير قدرة التكامل إلى القدرة على دمج المعرفة الجديدة في القدرات التشغيلية، وخلق فهم مشترك وفهم جماعي، وتوفر هذه القدرة ميزة تنافسية حيث لا يمكن بناء معرفة المنظمة وتعلمها إلا من خلال دمجها بشكل فعال في العمليات التجارية، وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين قدرة المنظمة على تكامل المعرفة والأداء (Hernández-Linares et al., 2021).

يتضمن التكامل دمج البيانات والموارد في الوقت الفعلي من شركاء الأعمال، وتجميع المعلومات ذات الصلة من الموردين والعملاء، والتعاون في التنبؤ بالطلب والتخطيط، وتبسيط العمليات التجارية مع الموردين والموزعين (Mikalef & Pateli, 2016). وفي السياق نفسه تشير القدرة التكاملية إلى القدرة على دمج المعرفة الجديدة في القدرات التشغيلية، وخلق فهم مشترك وفهم جماعي (Tseng and Lee 2014).

2.7. الأداء التشغيلي Operational Performance:

يعتبر قياس الأداء التشغيلي في المنظمات موضوعاً شائعاً في الأدبيات الأكاديمية، وأصبحت المقاييس المالية التقليدية قديمة بالنسبة لمتطلبات الأعمال المعاصرة، حيث أصبح هنالك تركيز على رضا العملاء والعمليات الداخلية وأنشطة التحسين، هذا ويُستخدم أداء التصنيع، بما في ذلك الأداء التشغيلي، بشكل شائع في إدارة العمليات (De Cerio, 2003). ويعد الأداء التشغيلي عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء العام لسلسلة التوريد، والنتائج عن التفاعل بين عوامل النظام المختلفة وعوامل التمكين (Lu et al., 2018).

يشير الأداء التشغيلي (Operational Performance) إلى مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الأداء المالي وأداء السوق، ولتحسين الأداء التشغيلي يجب على المنظمات وضع حواجز أمام التقليد من خلال الاستثمار المستمر، وتشمل أبعاد الأداء التشغيلي السعر/التكلفة، والجودة، والاستجابة، ووقت الوصول إلى السوق (Jayalath et al., 2017).

تستخدم المنظمات مقاييس الأداء التشغيلي والمؤشرات والمراجع لتقييم أدائها، وتشتمل هذه المقاييس على: الجودة، والتسليم، والتكلفة، والابتكار، وخفض العيوب، واستخدام القدرات المخزون. حيث تركز مقاييس الجودة على متانة المنتج وأداء العملية والإنتاجية، بينما يقيس التسليم رضا العملاء والكفاءة والسرعة، في حين تشمل مقاييس التكلفة الجودة والهدر والتصنيع وتكاليف الطاقة ومستويات العيوب (Modgil & Sharma, 2017). وقد استعرض Panwar et al. (2018) مقاييس الأداء التشغيلي مثل مستويات المخزون، والتسليم في الوقت المناسب، والتكاليف، ومستويات الهدر، والإنتاجية، وإدارة الطلب، ومستويات العيوب.

يعتبر الأداء التشغيلي بمثابة مؤشر من مؤشرات الأداء العام للمنظمة لتحقيق نتائج أفضل ويتم قياسه من خلال الإنتاجية وخفض التكاليف وجودة الأداء (Khan et al., 2023). وبشكل عام، تشير الأدبيات إلى ثلاثة أبعاد رئيسة للأداء التشغيلي، وهي: الجودة، والتسليم، والتكلفة (Prajogo et al., 2012). بينما يشير Yadav et al. (2019) إلى أن مقاييس الأداء التشغيلي تتمثل في مستويات المخزون، ومستويات العيوب، والإنتاجية، ومخلفات الإنتاج، والتكاليف.

وفي هذا الصدد، يبين Zelbst et al. (2010) أن الأداء التشغيلي يشير إلى العمليات الداخلية للمنظمة بما في ذلك الإنتاجية، وجودة المنتج، ورضا العملاء، وأن تحقيق التوازن بين التغييرات الاستراتيجية والأداء التشغيلي أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح المنظمي. علاوة على ذلك، تنشأ الميزة التنافسية في العالم المتغير من إنشاء كفاءات الموردين لخلق قيمة للعملاء، وتحقيق مزايا التكلفة أو التمايز. حيث يؤدي تحسين الأداء التشغيلي إلى تعزيز قدرة المنظمة من حيث السعر والجودة والاستجابة والمرونة (Jayalath et al., 2017).

يتمثل الأداء التشغيلي كنتيجة لعناصر متعددة مثل الجودة، والتكلفة، والإنتاجية، والتسليم، وهي تنطوي على عمليات داخلية يتم قياسها من خلال تقليل المخزون وتحسين الجودة وتقليل المهلة الزمنية والتسليم في الوقت المحدد، ويستخدم الباحثون المؤشرات بدلاً من مقياس واحد، حيث يكون أداء المنظمة والأداء التشغيلي أوليًا وثانويًا (Adem & Viridi, 2024). يقاس الأداء التشغيلي باستخدام خمسة أبعاد: السرعة، والجودة، والمرونة، والتكلفة، ومقارنة المنظمات بالمنافسين نحو تقييم أدائها المنظمي في المحصلة النهائية (Buer et al., 2021). ويستعرض Famiyeh et al. (2018) الأداء التشغيلي كقدرة منظمية لتلبية متطلبات العملاء فيما يتعلق بالجودة والتسليم والمرونة بطريقة فعالة من حيث التكلفة. بينما يشير الأداء

التشغيلي إلى كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية وربحيتها من خلال عدة مؤشرات وهي: التكلفة، والجودة، والاستجابة، والمرونة، والتسليم (Fokalie & Siagian, 2021).

يقاس الأداء التشغيلي حسب (Hardcopf et al., 2021) من خلال مقياس متعدد الأبعاد مثل التكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة، وتقييم أداء المنظمة مقابل منافسيها. فضلاً عن ذلك، تركز تكنولوجيا التصنيع الحديثة على تحسين أداء العمليات من خلال الإحصائيات والبيانات المتقدمة لتقليل التباين والهدر، ويشمل الأداء المنظمي أداء المنظمة ككل، والأداء المالي، وأداء الأسهم، في حين تعتمد مبادرات التحسين القائمة على البيانات بشكل كبير على الإنتاجية، ورضا العملاء، والتكلفة، والمهلة الزمنية، والعيوب (Inan et al., 2022).

يعتبر الأداء التشغيلي مزيج من إنشاء المنتج بكفاءة، وتحسينات العملية، ومطابقة الجودة، والمهلة الزمنية القصيرة وتقليل الهدر والأخطاء وشكاوى العملاء، مع زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، والاستجابة بسرعة لتغيرات السوق لضمان رضا العملاء (Khan et al., 2022). عادةً ما يتضمن قياس الأداء التشغيلي الجودة والتكلفة والوقت والمؤشرات الأخرى ذات الصلة كالإنتاجية والمرونة التصنيعية (Shah & Ward, 2003; Furlan et al., 2011; Weingarten et al., 2015; Liu et al., 2024).

تشمل عوامل الأداء التشغيلي إنتاجية العمل، وكفاءة المعدات، ورضا العملاء، وإجمالي مستوى المخزون، وتكلفة وحدة المنتج (Marodin et al., 2023). يشير الأداء التشغيلي إلى قدرة المنظمة على إنتاج المنتجات وتسليمها للعملاء بكفاءة، حيث تشمل المقاييس الرئيسية: التكلفة، والكفاءة، والتنفيذ، والمرونة، وتعاون المنظمات مع العملاء والموردين، ومراكز التكنولوجيا لتحسين الإنتاج (Naeem et al., 2021).

يشير (Onofrei et al., 2019) إلى أن قياس الأداء التشغيلي يمكن أن يكون عبر الأبعاد التالية وهي: التكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة. وفي السياق نفسه، هنالك أربعة مقاييس للأداء التشغيلي وهي: التسليم السريع مقارنة بالمنافسين، وتكلفة وحدة المنتج مقارنة بالمنافسين، والإنتاجية الإجمالية، ورضا العملاء (Rahman et al., 2010).

يتأثر الأداء التشغيلي في قطاع التصنيع بأولويات المنافسة التشغيلية الإستراتيجية، التي تعتبر حاسمة لتحقيق رضا العملاء، ويقوم الباحثون عادة بقياس الأداء التشغيلي باستخدام أربعة عناصر رئيسية: الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة (Rasi et al., 2015).

يشير الأداء التشغيلي إلى الجوانب القابلة للقياس لنتائج العملية داخل المنظمة، مثل وقت دورة الإنتاج، والموثوقية، ودوران المخزون (Susanty et al., 2021). ويشتمل الأداء التشغيلي على أربعة أبعاد وهي: التكلفة، والجودة، والمهلة الزمنية، والمرونة، حيث يتأثر أداء المنتج بشكل كبير بتكلفته التشغيلية وجودة المنتج ومرونة المهلة الزمنية والأسعار التنافسية، ويمتاز بموثوقية المنتج العالية وأداء المنتج ورضا العملاء (Suroso & Santosa, 2024).

خلاصة القول، يعتبر الأداء التشغيلي هو إنجاز منظمة الأعمال على أساس عملياتها، ويتم قياسه من خلال الجوانب المالية وغير المالية، ويمكن قياسه من خلال الأداء المالي الذي يشمل المبيعات والأرباح وهامش الربح، وأداء السوق الذي يتضمن الحصة السوقية ونسبة الربح ورضا العملاء، كما يمكن قياسه أيضاً من خلال تلبية الطلب وسرعة التسليم (Tarigan, 2018).

3.7 البراعة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity:

تواجه المنظمات المعاصرة ظروف بيئية متقلبة وتغيرات متسارعة، وفي ظل حالة التنافس الشديدة أصبح لزاماً عليها التوجه نحو البراعة بمفهومها الاستراتيجي من حيث استكشاف الفرص في البيئة الخارجية واستغلالها. وقد اعتمدت الدراسة الحالية مفهوم البراعة من منظور استراتيجي وبما يحقق الهدف منها، حيث تتجه الدراسات الحديثة إلى البراعة الاستراتيجية كمرادف لمفهوم البراعة المنظمة.

تعرف البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على استكشاف واستغلال الفرص، مع التركيز على الكفاءة والتحكم والتحسين التدريجي، مع الحاجة أيضاً إلى المرونة والاستقلالية والتجريب في التقنيات والأسواق الجديدة (O'Reilly & Tushman, 2013).

اقترح Duncan (1976) أن المنظمات تحقق البراعة من خلال تغيير هيكلها بمرور الوقت لتتوافق مع استراتيجيتها. بينما اقترح Tushman and O'Reilly (1996) أنه في حالة التغير السريع، قد تكون البراعة المتسلسلة غير فعالة، ويجب على المنظمات الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد. في حين اقترح Gibson and Birkinshaw (2004) أن المنظمات يمكن أن تكون بارعة من خلال تصميم ميزات تسمح للأفراد بتحديد كيفية تقسيم وقتهم بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية (O'Reilly & Tushman, 2013).

البراعة التنظيمية، التي صاغها Duncan لأول مرة في عام 1976، هي مفهوم يجمع بين القدرة على الاستكشاف والاستغلال معاً، حيث يركز الاستغلال على اتخاذ القرار، وتعزيز الإنتاجية، والتخطيط الاستراتيجي، بينما يركز الاستكشاف على استكشاف التنوع، والمخاطرة، والتجريب،

والتعلم، والابتكار، وغالبًا ما يستخدم هذا المفهوم لوصف قدرة المنظمة على أداء شيئين في وقت واحد، ويشترك المصطلح من الكلمات اللاتينية *ambos*، وتعني "كلاهما"، و *dexter*، وتعني "الحق"، وقد سلطت العديد من الدراسات الضوء على أهمية البراعة في تحسين الأداء العام (Batra & Dhir, 2023).

نشأ مفهوم البراعة في عام 1976 عندما صاغ Duncan هذا المصطلح لأول مرة لوصف الهياكل المزدوجة التي تستخدمها المنظمات لإدارة الأنشطة التي تنطوي على أفاق زمنية وقدرات إدارية مختلفة، وبعد مرور عشرين عامًا، قدم Tushman and O'Reilly هذا المفهوم، مع التركيز على كيفية قيام المنظمات بإدارة عمليات التغيير، وشدد نهجهم على الفصل الهيكلي بين نوعي الأنشطة (Birkinshaw & Gupta, 2013).

تعتبر البراعة مفهوم أساسي في النظرية التنظيمية، حيث تتناول مسألة كيف يمكن للمنظمات التكيف في مواجهة التغيير (O'Reilly & Tushman, 2008). إن قدرة المنظمة على أن تكون بارعة في استخدام كلا النشاطين هي في صميم القدرات الديناميكية وفق التغيرات في بيئتها التنافسية والتصرف بناءً على الفرص والتهديدات، وتتضمن هذه القدرة اللامركزية، والتميز، والتكامل المستهدف (O'Reilly & Tushman, 2011).

تتضمن البراعة قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين المتطلبات المتضاربة في بيئة مهامها، ويمكن أن يشكل هذا تحديًا بشكل خاص في المنظمات المتنوعة، حيث تواجه الأقسام ضرورات استراتيجية متضاربة، ويجب على الشركة الأم التوفيق بين هذه المطالب لضمان الاستغلال الفعال لأوجه التأزر (Markides & Chu, 2009). وتتمثل البراعة التنظيمية في قدرة المنظمة على متابعة الابتكار الاستكشافي والاستغلالي في وقت واحد، وهذا أمر بالغ الأهمية للبقاء والنجاح على المدى الطويل (Junni et al., 2013).

تشير البراعة إلى التوجه المزدوج للمنظمة نحو الاستكشاف والاستغلال، مما يسمح بإجراء تغييرات تدريجية وجذرية، ويحتوي المفهوم على بعدين متميزين هما: البعد المتوازن للبراعة، والبعد المشترك للبراعة (Cao et al., 2009). كما يعتبر الاستكشاف هو استراتيجية تستخدمها المنظمات لتحديد فرص السوق واحتياجات العملاء وخلق طلب جديد، حيث يتضمن الاستكشاف اكتساب المعرفة والمعلومات من مصادر مختلفة، وتعزيز الإبداع والابتكارات الجذرية وتتسم أنشطة الاستكشاف باللامركزية وإضفاء الطابع الرسمي، وتنطوي على قدر كبير

من عدم اليقين والمخاطرة، ومن جانب آخر، يتمثل الاستغلال بعملية تحسين مستمرة حيث تقوم المنظمات بتعديل المنتجات الحالية لتلبية احتياجات السوق (Claus et al., 2021). تشير البراعة إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وإنشاء أسواق ناشئة دون التأثير على الأسواق التقليدية، ويعد هذا التوازن أمراً بالغ الأهمية للتجديد التنظيمي الذاتي والابتكار في بيئات الأعمال المتقلبة، ولكي تكون المنظمات بارعة في استخدام كلتا يديها، فإنها تحتاج إلى توسيع قدرتها الاستيعابية (Datta, 2011). كما يعد الاستكشاف والاستغلال معاً أمراً بالغ الأهمية في استراتيجية المنظمات والتعلم التنظيمي، حيث تركز الأبحاث على تأثيرها على أداء الشركة والابتكار (Han & Celly, 2008).

تعرف أدبيات نظرية التعلم المنظمي Learning Organization أنشطة البراعة بأنها الاستكشاف والاستغلال، مع الجمع بينهما، وإن تحقيق التوازن أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة، حيث إن الانحراف يمكن أن يؤدي إلى ضعف الكفاءة وانخفاض الأداء (Han & Celly, 2008).

8. الدراسات السابقة والتأطير النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

تستعرض الدراسة الحالية مجموعة من الدراسات السابقة، التي تبين مدى الربط النظري والجهود البحثية التي سعت في سد الفجوة المعرفية بين متغيرات الدراسة.

أ) العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء التشغيلي:

إن المنظور القائم على الموارد Resource based view يؤكد على الأصول الفريدة التي يمكن للشركة أن تمتلكها وتطورها للحصول على ميزة تنافسية، وهو يركز على الطبيعة الضمنية لأسواق المنتجات والقضايا الاستراتيجية، مؤكداً على أهمية إيجاد موقف مميز في السوق، ويقدم المنظور القائم على الموارد نهجاً شاملاً لفهم وتعظيم ميزة الشركة على المدى الطويل (Teece et al., 1997).

يشير Teece (2007) أن القدرات الديناميكية تشكل عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة. إن نهج القدرات الديناميكية هو إطار عمل للشركات لتحقيق مزايا تنافسية جديدة من خلال تجديد الكفاءات للاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، والوقت اللازم لطرح المنتجات في السوق، والتغير التكنولوجي السريع، والمنافسة المستقبلية، وهو يؤكد على دور الإدارة الاستراتيجية في تكييف وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية (Teece et al., 1997).

حاولت دراسة (Vo and Huynh (2023) التحقق من تأثير القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي في مؤسسات التصنيع في فيتنام، حيث أكدت على أهمية التعاون من أجل الابتكار، والتكامل من أجل اتخاذ القرار، والمرونة في التعامل مع المواقف غير المتوقعة، والاستجابة لاحتياجات العملاء. بينما ناقشت دراسة (Abou Kamar et al. (2023 تأثير القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي لسلاسل توريد الأغذية في الفنادق في مصر باستخدام نموذج عرض القدرات، ووجدت الدراسة تأثيرًا إيجابيًا للقدرات الديناميكية بأبعادها (التعاون، والتكامل، والمرونة، وإعادة التكوين) في الأداء التشغيلي.

وهدف دراسة (Teece (2007 إلى استكشاف طبيعة وأسس القدرات اللازمة لتحقيق أداء مستدام للمؤسسات في اقتصاد مفتوح يمتاز بالابتكار السريع ومصادر متفرقة عالميًا للاختراع والابتكار والقدرة على التصنيع، حيث تمكن القدرات الديناميكية الشركات من إنشاء ونشر وحماية الأصول غير الملموسة التي تدعم الأداء طويل الأجل. في حين استكشفت (Zhou et al. (2019 أثر القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، وقدرة التكامل، وقدرة إعادة التكوين) في تسهيل الابتكار وتحسين أداء الشركات صينية.

كما هدفت دراسة (Eikelenboom and de Jong (2019 إلى اختبار أثر القدرات الديناميكية التكاملية في الأداء لـ 297 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في هولندا، وتوصلت الدراسة إلى أثر القدرات الديناميكية في الأداء من خلال ركائز الاستدامة الثلاثة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. بينما بينت دراسة (Pundziene et al. (2022 العلاقة بين القدرات الديناميكية والابتكار المفتوح، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط للابتكار المفتوح في التأثير في الأداء التنافسي للشركة.

في المقابل، تناولت دراسة (Kareem and Alameer (2019 تأثير القدرات الديناميكية (الاستشعار، والتعلم، وإعادة التكوين) في فعالية المنظمة في الجامعات الحكومية العراقية، وأظهرت النتائج أن قدرة الاستشعار لا تؤثر بشكل إيجابي في الفعالية، في حين أن قدرات التعلم وإعادة التكوين تؤثر بشكل إيجابي في فاعلية المنظمة. بينما جاءت دراسة (Nyachanchu et al. (2017 التي أجريت في نيروبي بكينيا لدراسة تأثير قدرات الاستشعار والاستيلاء وإعادة التكوين

في أداء الشركة، وأظهرت نتائجها أن هذه الأبعاد ساهمت بنسبة 25.9٪ من التباين في أداء الشركة، مما يشير إلى أن نشر القدرات الديناميكية يؤثر بشكل كبير في أداء الشركة.

ب) العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة الاستراتيجية:

هدفت دراسة (Farzaneh et al. (2022 إلى تطوير إطار عمل يدرس تأثيرات رأس المال الفكري والقدرات الديناميكية والتوجه نحو الابتكار في البراعة في الابتكار في قطاع صناعة الأدوية، وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يرتبط بشكل إيجابي بالبراعة في الابتكار من خلال القدرات الديناميكية، وأن الشركات ذات التوجه نحو الابتكار أكثر ميلاً إلى الاستفادة من هذه القدرات. بينما أشار (He et al. (2022 إلى أثر القدرة الديناميكية في الابتكار الثنائي في 350 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في الصين، وأظهرت النتائج أن القدرة الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي في كل من الأبعاد المشتركة والمتوازنة للبراعة. وهدفت دراسة (Shlaka and Jassem (2022 إلى اختبار أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في جامعة بغداد، وأظهرت عدداً من النتائج كان أبرزها وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، والتعلم، والتكامل، والتنسيق، وإعادة التشكيل) في البراعة التنظيمية.

ج) العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء التشغيلي:

أوضحت دراسة (Ghanizadeh et al. (2022 الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي في المنظمات العامة ذات القيود البيروقراطية في 31 محافظة في إيران، وأظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي، حيث كان للبراعة تأثير وساطة إيجابي. بينما سعت دراسة (Sudarti et al. (2019 إلى بيان تأثير الطموح التنظيمي في سرعة الابتكار وأداء التسويق في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصناعات الإبداعية، وخاصة في قطاع الحرف اليدوية في سيمارانج، وسط جاوة، وأظهرت النتائج أن الاستغلال أكثر تأثيراً من الاستكشاف، وأن البراعة التنظيمية ليست فعالة في تعزيز سرعة الابتكار وأداء التسويق.

من جانب آخر، تناولت دراسة (Luo et al. (2017 العلاقة بين البراعة وأداء الشركات في 226 شركة صينية، وأظهرت النتائج أن البراعة تفيد الشركات ذات مرحلة الركود أو النضج العالية، في حين أن بعد التوازن يفيد الشركات في مرحلة النمو، ولكن ليس للشركات في مرحلة النضج. وفي السياق نفسه تناقش دراسة (Hughes (2018 العلاقة بين البراعة المنظمة وأداء الشركات.

كما استكشفت دراسة (Derbyshire 2014) أثر البراعة في أداء المؤسسات، التي توصلت إلى أثر للبراعة المنظمية في الأداء المؤسسي، وأن الشركات التي تعمل ببراعة في استخدام كلا النشاطين تحقق أداءً أفضل. بينما اتجهت دراسة (Bustinza et al. 2020) نحو بيان تأثير البراعة الاستراتيجية في الأداء من خلال مقارنة بين الدول في الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل على تطوير ابتكارات المنتجات والخدمات.

د) العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية:

هدفت دراسة (Aziz et al. 2020) إلى استكشاف تأثير القدرات الديناميكية ونظام المعلومات في الفعالية في شركات الاتصالات في الأردن بوجود الدور الوسيط للبراعة المنظمية، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والفعالية التنظيمية، حيث تتوسط البراعة التنظيمية هذه العلاقات. بينما ناقش (Permana and Ellitan 2020) تأثير الديناميكية البيئية والقدرات الإدارية في أداء الشركات في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، وبينت الدراسة أن الديناميكية البيئية والقدرات الإدارية تؤثران بشكل كبير في تعزيز أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وهدف دراسة (Hadi 2023) التعرف إلى تأثير أبعاد القدرة الديناميكية بأبعادها: (الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل) في استدامة الشركة ودور البراعة في التوسط في هذا التأثير، حيث يمكن للبراعة القدرة على استكشاف الأعمال مع استغلال الأرباح مما يزيد من استدامة أداء الشركات. ووجدت الدراسة أن البراعة يمكن أن تتوسط قدرات اقتناص الفرص وإعادة التشكيل في الأداء، في حين لا يمكن لقدرة الاستشعار أن تفعل ذلك. كما هدفت دراسة (Leah et al. 2021) إلى تقييم التأثير المعدل للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل) وأداء شركات الأغذية والمشروبات في كينيا، ووجدت أن قدرات الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل أثرت بشكل إيجابي وكبير على أداء هذه الشركات، وساهمت البراعة وفي تحسين ذلك الأثر.

9. منهجية الدراسة:

1.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الاسلوب الوصفي والتحليلي) وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة. وتعتبر الدراسة الحالية تطبيقية؛ من حيث طبيعتها، وإيضاحية؛ من حيث

الغرض لأنها تدرس أثر القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي بوجود البراعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما تعد دراسة غير مخططة كونها أجريت في البيئة الطبيعية للشركات ووفق مقطع زمني واحد وعلى عينة واحدة (Sekaran & Bougie, 2016). كما أنها دراسة كمية من حيث أليتها وإجراءاتها (Saunders et al., 2023, 181).

2.9 مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارة العليا والمتوسطة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البالغ عددها (24) شركة تبعاً لتقرير الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية لعام 2024، وقد بلغ عدد المديرين فيها (520) مدير.

تم سحب عينة عشوائية طبقية متساوية وفقاً لجدول العينات وبهامش خطأ بلغ 5%، حيث بلغ حجم العينة (245) مديراً، ولضمان نسبة استرداد أعلى للردود تم توزيع (264) استبانة بواقع (11) استبانة لكل شركة، استرد منها (250)، في حين بلغ عدد الصالح منها لأغراض التحليل (240) وبنسبة 91% (Sekaran & Bougie, 2016).

3.9 أداة الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بناءً على الأدبيات السابقة. وقد تم تقسيمها إلى أربعة أجزاء وهي: المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين، وجاء الجزء الثاني حول فقرات تتعلق بقياس القدرات الديناميكية وأبعادها، أما الجزء الثالث فيتعلق بالأداء التشغيلي، في حين جاء الجزء الرابع حول فقرات تتعلق بقياس البراعة الاستراتيجية. واستخدمت أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة لبيان مستوى الأهمية النسبية للفقرات وكما يلي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً.

4.9 الأسلوب الإحصائي المستخدم:

اعتمدت الدراسة برنامج SmartPLS4 باستخدام تحليل المربعات الجزئية الصغرى (PLS) لتحليل التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيراتها وأبعادها (Hair et al., 2021). كما استخدمت الدراسة أيضاً أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) الذي يسمح بعلاقات منفصلة لكل مجموعة من المتغيرات التابعة ويوفر أسلوب التقدير المناسب والأكثر كفاءة لسلسلة من معادلات الانحدار المتعددة المختلفة المقدرة في وقت واحد (Hair et al., 2022).

10. وصف متغيرات الدراسة وأبعادها:

يبين هذا الجزء ملخصاً للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وبيان مدى الأهمية النسبية للمتغيرات وأبعادها في المجتمع المبحوث من وجهة نظر المستجيبين أفراد عينة الدراسة.

جدول 1

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

البُعد/ المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
قدرة الاستشعار	4.172	220.6	1	مرتفعة
قدرة التعلم	4.000	0.670	4	مرتفعة
قدرة التنسيق	4.042	0.674	2	مرتفعة
قدرة التكامل	4.005	0.680	3	مرتفعة
القدرات الديناميكية	4.055	0.597	----	مرتفعة
الأداء التشغيلي	4.175	0.592	----	مرتفعة
البراعة الاستراتيجية	3.949	0.737	----	مرتفعة

تظهر نتائج الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة جاءت بين (3.949-4.175)؛ مما يشير إلى مستوى أهمية نسبية مرتفعة من وجهة نظر المستجيبين أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاءت القدرات الديناميكية بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.055)، بينما بلغت المتوسطات الحسابية لأبعاد القدرات الديناميكية بين (4.000 – 4.172)، كما تبين نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع (الأداء التشغيلي) قد بلغ (4.175) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء المتغير الوسيط (البراعة الاستراتيجية) بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.949).

11. مؤشرات جودة الأنموذج:

1.11 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأولية:

من أجل فحص مدى تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات، تم استخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis)، حيث إن معامل الالتواء يكون مؤشراً للتوزيع الطبيعي إذا بلغت قيمته أكبر من (1+) أو أقل من (-1)، بينما يشير معامل التفرطح أنه إذا كانت

القيمة أكبر من (2+)، فإن التوزيع يصل إلى الذروة، وتشير نسبة التفرطح التي تقل عن (2-) إلى توزيع مسطح للبيانات (Hair et al., 2021, 66).

جدول 2: التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة من خلال الالتواء والتفرطح

المتغير	الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis
القدرات الديناميكية	-0.377	-0.361
الأداء التشغيلي	-0.539	-0.520
البراعة الاستراتيجية	-0.458	-0.405

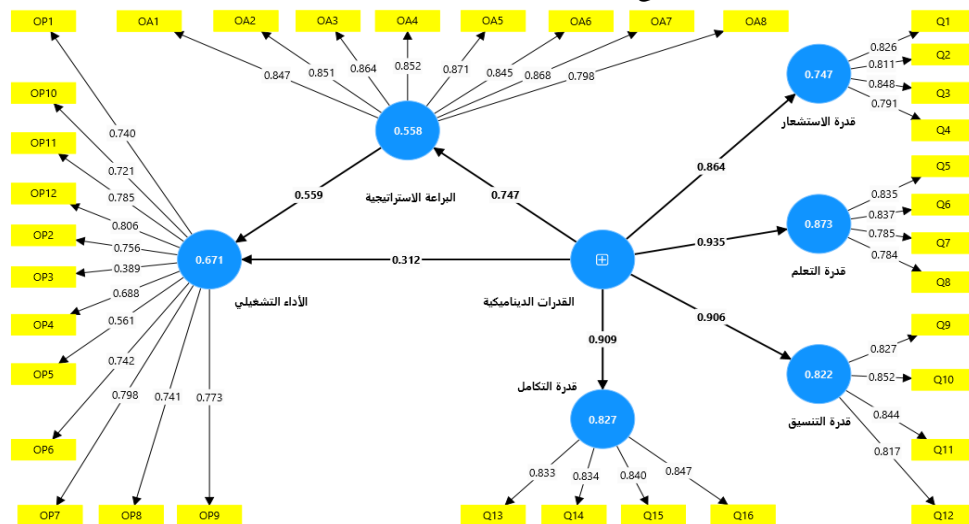
2.11 اختبار وتقييم نموذج الدراسة:

1.2.11 ثبات وموثوقية أداة الدراسة Reliability:

• ثبات الأداة على مستوى مؤشرات الأبعاد (Indicators Reliability):

يقاس ثبات مؤشرات الأبعاد لأداة الدراسة من خلال قيم التحميلات (التشبعات) Outer Loadings، التي من الطبيعي أن تكون أعلى من أو تساوي (0.708) لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة (Hair et al., 2017, 137). ويظهر الشكل 2 أن قيم التحميلات الخارجية ولجميع المؤشرات (الفقرات) تجاوزت الحد الأدنى باستثناء الفقرات (OP3)، و (OP4)، و (OP5) من المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، حيث تم حذف هذه الفقرات لبلوغ أفضل درجة من الثبات.

شكل 2: الأحمال الخارجية لجميع فقرات أداة الدراسة (Outer Loadings) قبل الحذف



2.2.11 ثبات الأداة من خلال موثوقية المتغيرات (Variables Reliability):

للتأكد من ضمان موثوقية وثبات أداة الدراسة يمكن اختبار موثوقية الاتساق الداخلي للمتغيرات المبحوثة وأبعادها، ويمكن التحقق من ذلك من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسية وهي: اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، واختبار الثبات المركب (CR) بنوعيه (ρ) a/ c (Hair et al., 2021, 118-119). حيث تعتبر القيم التي تبلغ أكبر من (0.70) قيمة مقبولة (Hair et al., 2017, 137). ويظهر جدول رقم (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي لجميع أبعاد الدراسة ومتغيراتها تعتبر قيمة مقبولة إحصائياً ومؤشراً على الاتساق الداخلي.

جدول 3: مؤشرات ثبات الأداة للاتساق الداخلي

الأبعاد	Cronbach's Alph	Composite reliability (ρ_a)	Composite reliability (ρ_c)
قدرة الاستشعار	0.837	0.840	0.891
قدرة التعلم	0.826	0.829	0.885
قدرة التنسيق	0.855	0.856	0.902
قدرة التكامل	0.859	0.859	0.904
القدرات الديناميكية	0.947	0.947	0.952
الأداء التشغيلي	0.915	0.918	0.930
البراعة الاستراتيجية	0.945	0.947	0.954

3.11 صدق أداة الدراسة:

1.3.11 الصديق التقاربي (Convergent Validity):

بعد التأكد من مدى الصديق الظاهري عن طريق عرض استبانة الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والتخصص؛ للتأكد من صلاحيتها من حيث اللغة والشكل والمحتوى، تم الوصول إلى اختبار الصديق التقاربي. يشير (Hair et al., 2021, 120) إلى أن الصديق التقاربي يمكن قياسه من خلال متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)، إذ يشير هذا الاختبار إلى قياس قيمة متوسطة كبرى للتحميلات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالمتغير من خلال حساب مجموع التحميلات المربعة مقسومة على عدد المؤشرات، التي ينبغي أن تساوي أو تتجاوز أكثر من (0.5)،

إذ تشير القيمة البالغة ل (AVE) (0.5) فأعلى إلى أن البعد يفسر أكثر من نصف تباين المؤشرات الخاصة به (Hair et al., 2017, 138). ويبين الجدول رقم (4) أن جميع قيم متوسطات التباين المستخرج.

جدول 4: متوسطات التباين المستخرجة (AVE)

الأبعاد	متوسط التباين المستخرج AVE ≥ 0.5
قدرة الاستشعار	0.671
قدرة التعلم	0.658
قدرة التنسيق	0.698
قدرة التكامل	0.703
القدرات الديناميكية	0.557
الأداء التشغيلي	0.596
البراعة الاستراتيجية	0.722

● الصدق التمييزي (Discriminant Validity):

- تحليل (Fornell-Larcker):

اقترح Fornell-Larcker (1981) مقياساً تقليدياً لتقييم صحة التمييز، والذي يقارن التباين التربيعي لكل بناء داخل (AVE) بالارتباط التربيعي لجميع البناءات المقاسة بشكل عاكس في النموذج الهيكلي. وينبغي ألا يتجاوز الجذر التربيعي لكل متغير (AVE) قيمة أعلى ارتباط له بأي من المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2017, 139). ويشير الجدول رقم (5) إلى أن جميع مؤشرات الصدق التمييزي وفقاً لاختبار Fornell-Larcker هي نسب مقبولة إحصائياً.

جدول 5: اختبار (Fornell-Larcker)

الأداء التشغيلي	البراعة الاستراتيجية	قدرة التكامل	قدرة التنسيق	قدرة التعلم	قدرة الاستشعار	
					8190.	قدرة الاستشعار
				0.811	7410.	قدرة التعلم
			0.835	0.698	6950.	قدرة التنسيق
		0.838	0.757	0.734	7030.	قدرة التكامل
	0.850	0.689	0.657	0.688	6650.	البراعة الاستراتيجية
0.772	0.789	0.662	0.623	0.654	6920.	الأداء التشغيلي

- تحليل نسبة الارتباط غير المتجانس (HTMT):

إن نسبة السمات المغايرة (غير المتجانسة) إلى السمات الأحادية (HTMT) للارتباطات هي أداة مفيدة لتقييم صلاحية التمييز في النماذج البنوية. وهي القيمة المتوسطة لارتباطات المؤشرات عبر الأبعاد نسبة إلى المتوسط الهندسي لارتباطات المتوسط لنفس البعد. يمكن أن تؤدي قيم HTMT العالية إلى مشكلات في صلاحية التمييز. يُقترح قيمة عتبة قدرها 0.90 للنماذج الهيكلية ذات بنى متشابهة من الناحية النظرية، في حين يُقترح قيمة عتبة أقل تبلغ 0.85 للبنى الأكثر تمييزاً (Hair et al., 2017, 140).

جدول 6: اختبار (HTMT) بين أبعاد الدراسة

الأداء التشغيلي	البراعة الاستراتيجية	قدرة التكامل	قدرة التنسيق	قدرة التعلم	قدرة الاستشعار
					قدرة الاستشعار
				0.881	قدرة التعلم
				0.815	قدرة التنسيق
			0.812	0.739	قدرة التكامل
		0.760	0.727	0.773	البراعة الاستراتيجية
	0.840	0.742	0.697	0.747	الأداء التشغيلي

يبين الجدول أعلاه رقم (6) أن جميع المعاملات للصدق التمييزي وفقاً لمؤشر HTMT هي نسب مقبولة إحصائياً.

4.11 تقييم النموذج الهيكلي:

1.4.11 التداخل الخطي للنموذج الهيكلي:

يعتبر التداخل الخطي في النموذج الهيكلي هو ظاهرة تحصل عندما يكون مؤشران أو أكثر في نموذج القياس التكويني مترابطين بشكل كبير، مما يؤدي إلى أخطاء من النوع الثاني وتداخل التفسير. يمكن أن تؤدي المستويات العالية من التداخل الخطي إلى أوزان سلبية في المؤشرات. يتم استخدام عامل تضخم التباين (VIF) لتقييم التداخل الخطي للمؤشر، بحيث لا تتجاوز القيمة 5 (Hair et al., 2017).

جدول 7: معاملات تضخم التباين (VIF) في النموذج الهيكلي

البعد	الأداء التشغيلي	البراعة الاستراتيجية
القدرات الديناميكية	2.262	1
البراعة الاستراتيجية	2.262	

يشير الجدول رقم (7) إلى عدم وجود ظاهرة ارتباط عالٍ بين أبعاد متغيرات الدراسة، ويتم ذلك من خلال معامل تضخم التباين (VIF) مع ضمان عدم تجاوز ذلك المعامل عن القيمة (5).

2.4.11 القوة التفسيرية لنموذج الدراسة (R^2):

يشير معامل التحديد (R^2) إلى مقياس القوة التفسيرية للنموذج، ويمثل التباين الموضح في كل بنية داخلية. ويتراوح من 0 إلى 1، حيث تشير القيم الأعلى إلى قوة تفسيرية أكبر. ويأخذ مقياس R^2 المعدل في الاعتبار هذا من خلال تعديل قيمة R^2 بناءً على عدد المتغيرات التفسيرية فيما يتعلق بحجم البيانات. ويمكن للباحثين أيضاً تقييم كيفية تأثير إزالة بنية تنبؤية محددة على قيمة R^2 للبنية الداخلية باستخدام حجم تأثير f^2 ، وهو مماثل لحجم معاملات المسار (Hair et al., 2017).

جدول 8: القوة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد (R^2)

المتغير	R-square معامل التحديد	adjusted R-square معامل التحديد المعدل	مقدار التفسير
الأداء التشغيلي	0.667	0.663	متوسط
البراعة الاستراتيجية	0.558	0.556	متوسط

3.4.11 حجم التأثير (f^2):

يشار إلى أن حجم التأثير (f^2) هو تقييم لبيان مدى قدرة المتغير المستقل والوسيط باعتباره مستقلاً آخر بشكل منفرد في تفسير التباين في المتغير التابع (Hair et al., 2017). إذ تمثل نسبة التباين في المتغير التابع بشكل يعزى للمتغيرات المستقلة (Hair et al., 2022, 209).

جدول 9: اختبار حجم التأثير (f^2)

المسار	حجم التأثير (f^2)	حجم التأثير
القدرات الديناميكية ← الأداء التشغيلي	0.130	قليل
القدرات الديناميكية ← البراعة الاستراتيجية	1.262	كبير
البراعة الاستراتيجية ← الأداء التشغيلي	0.409	متوسط

ويشار إلى أن قيم f^2 التي تقل عن (0.02) تعبر عن عدم وجود حجم تأثير بين المتغيرات، بينما تشير القيمة التي تبلغ أعلى من (0.02) إلى حجم تأثير قليل، في حين تشير القيمة الأكبر من (0.15) إلى حجم تأثير متوسط، أما القيمة التي تبلغ أعلى من (0.35) فهي تشير إلى حجم تأثير كبير (Hair et al., 2022).

4.4.11 تقييم الملاءمة التنبؤية (Q^2):

يتم تقييم القدرة التنبؤية للنموذج باستخدام إجراء التنبؤ PLS. حيث يوضح الجدول (10) أن قيم $Q^2_{predict}$ لجميع المتغيرات التابعة ذات دلالة إحصائية ومرضية، حيث إنها تتجاوز الصفر (Hair et al., 2022).

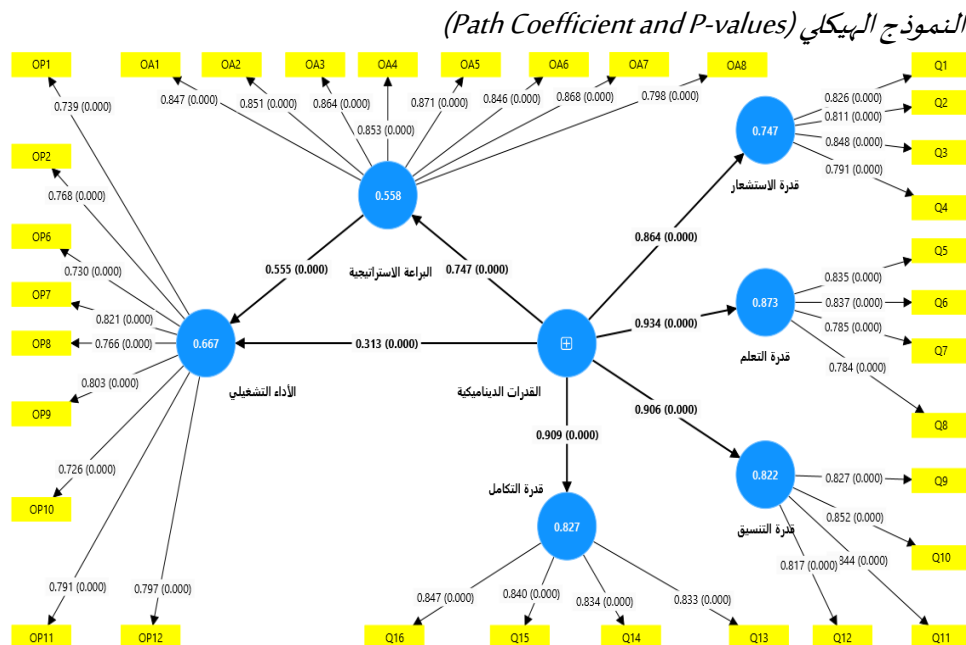
جدول 10: معامل القدرة التنبؤية ($Q^2_{predict}$)

المتغير	$Q^2_{predict}$
الأداء التشغيلي	0.520
البراعة الاستراتيجية	0.553

12. اختبار فرضيات الدراسة:

يوضح هذا القسم من الدراسة مجموعة من الإختبارات التي أجريت لفرضيات الدراسة بعد التأكد من صحة أنموذج الدراسة وقدرته على التنبؤ، وذلك من خلال القدرة على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج Smart PLS4-SEM لاختبار فرضيات الدراسة الأربع وكما هو موضح في الشكل (3).

شكل 3



أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

جدول 11: اختبار الفرضية الأولى

المسار	Path coefficient Beta	R-square	t-Value	p-value	Sig p≤0.05
القدرات الديناميكية ← الأداء التشغيلي	0.313	0.667	4.011	0.000	معنوية

يشير الجدول (11) إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في الاداء التشغيلي، إذ بلغت قيمة (Beta) بيتا (0.313) عند مستوى معنوية بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وأن قيمة T بلغت (4.011) مما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تسهم بنسبة (31.3%) في الأداء التشغيلي؛ بينما جاء معامل التحديد (R^2) بقيمة بلغت (0.667)، وهذا يدل على أن القدرات الديناميكية تفسر ما نسبته (66.7%) من التباين في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ووفقاً لما تقدم من نتائج يتضح عدم امكانية قبول الفرضية الصفرية الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

جدول 12: نتائج اختبار الفرضية الثانية

المسار	Path coefficient Beta	R-square	t-Value	p-value	Sig p≤0.05
القدرات الديناميكية ← البراعة الاستراتيجية	0.747	0.558	23.225	0.000	معنوية

يشير الجدول (12) إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في البراعة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة (Beta) بيتا (0.747) عند مستوى معنوية بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وأن قيمة T بلغت (23.225) مما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تسهم بنسبة (74.7%) في البراعة الاستراتيجية؛ بينما جاء معامل التحديد (R^2) بقيمة بلغت (0.558)، وهذا يدل على أن القدرات الديناميكية تفسر ما نسبته (55.8%) من التباين في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ووفقاً لما تقدم من نتائج يتضح عدم إمكانية قبول الفرضية الصفريّة الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

جدول 13: اختبار الفرضية الثالثة

المسار	Path coefficient Beta	t-Value	p-value	Sig p≤0.05
البراعة الاستراتيجية ← الأداء التشغيلي	0.555	8.187	0.000	معنوية

يشير الجدول (13) إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للبراعة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي، إذ بلغت قيمة (Beta) بيتا (0.555) عند مستوى معنوية بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وأن قيمة T بلغت (8.187) مما يشير إلى أن البراعة الاستراتيجية تسهم بنسبة (55.5%) في الأداء في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ووفقاً لما تقدم من نتائج يتضح عدم إمكانية قبول الفرضية الصفريّة الثالثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

تحليل الفرضية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

جدول 14: تحليل الفرضية الرابعة

المسار	Path (a)	Path (b)	Indirect effect	SE	t value	97.5% UL	2.5% LL
القدرات الديناميكية ← البراعة الاستراتيجية ← الأداء التشغيلي	0.747	0.555	0.415	0.053	7.850	.519	.312

يشير المسار (a) إلى المسار الأول في الجدول (14)، وهو العلاقة بين القدرات الديناميكية بكافة أبعادها والبراعة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة بيتا (Beta) في المسار الأول (0.747) ويلاحظ أن قيمتي (LL) و (UL) لا يقطعهما الصفر، وهو ما يلبي المعيار الثاني للوساطة في المسار الأول. والوساطة في هذه الحالة جزئية، حيث إن قيمة (بيتا) أقل من 0.80، وضمن دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وللتحقق من صحة معاملي التأثير المباشر والتأثير الكلي المعياري لمسارات نموذج الدراسة، تم قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لتلك المسارات، كما هو مبين في الجدول (14). وفي الوقت نفسه، تم حساب المسار الثاني (b) الأثر المباشر المعياري بين البراعة الاستراتيجية والأداء التشغيلي، إذ بلغت قيمة بيتا (Beta) للمسار الثاني (0.555)، كما لوحظ أن قيمة (LL) و (UL) لا تقطعها القيمة صفر.

جدول 15: نتائج الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي للفرضية الرابعة

المسار	الأثر المباشر المعياري	الأثر غير المباشر المعياري	الأثر الكلي المعياري
القدرات الديناميكية ← الأداء التشغيلي	0.313	(0.415)	0.728
القدرات الديناميكية ← البراعة الاستراتيجية	0.747		
البراعة الاستراتيجية ← الأداء التشغيلي	0.555		

Partial mediation

يشير الجدول (15) إلى مسارات البحث الثلاثة في الدراسة، حيث يشير المسار الأول إلى الأثر المباشر المعياري بين المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي) والذي بلغت قيمة بيتا عنده (0.313)، في حين يبين المسار الثاني الأثر المباشر المعياري بين المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) والمتغير الوسيط (البراعة الاستراتيجية) وقيمة بيتا بلغت (0.747)، بينما يبين المسار الثالث الأثر المباشر المعياري بين المتغير الوسيط (البراعة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي) حيث بلغت قيمة بيتا (0.555).

كما تبين من نتائج الجدول (15) أن قيمة الأثر غير المباشر المعياري (الناتج من حاصل ضرب المسار الثاني في المسار الثالث) قد بلغت قيمة بيتا عنده (0.415)، وبناءً عليه تعتبر البراعة الاستراتيجية وسيطاً جزئياً (*Partial Mediation*) بين القدرات الديناميكية والأداء التشغيلي. وتأسيساً على ما تقدم من نتائج لا يمكن قبول الفرضية الصفريّة الرابعة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

13. مناقشة النتائج:

1. بينت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسطات الحسابية لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة جاءت بأهمية نسبية مرتفعة من وجهة المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية؛ مما يشير إلى اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية محل الدراسة بالقدرات الديناميكية والبراعة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء التشغيلي في ظل جملة من التحديات والظروف البيئية المحيطة التي تستلزم عليها العمل وفق ديناميكية عالية وضمن نهج سريع الاستجابة وبراعة نحو استكشاف الفرص واستغلالها والموازنة بينهما.

2. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة الشركة على التكيف والاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال. وفي سياق شركات صناعة الأدوية في الأردن، يمكن أن تلعب القدرات الديناميكية دوراً حاسماً في الأداء التشغيلي. علاوة على ذلك تسمح القدرات الديناميكية لشركات الأدوية بالابتكار المستمر وتطوير منتجات جديدة. يمكن أن يؤدي هذا إلى ميزة تنافسية من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الأدوية إلى السوق. كما يمكن أن تؤدي إلى القدرة على تطوير وطرح

أدوية جديدة بسرعة أيضًا إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الوقت المستغرق لطرح المنتج في السوق وزيادة الإيرادات.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Eikelenboom and de Jong (2019 التي بينت وجود أثر للقدرات الديناميكية التكاملية في الأداء لدى الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في هولندا. كما تنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Nyachanchu et al. (2017 التي أجريت في نيروبي بكينيا لدراسة تأثير قدرات الاستشعار والاستيلاء وإعادة التكوين في أداء الشركة. كما تتفق مع دراسة (Zhou et al. (2019 التي بينت أثر القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، وقدرة التكامل، وقدرة إعادة التكوين) في تسهيل الابتكار وتحسين أداء الشركات صينية.

وفي السياق نفسه تتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Vo and Huynh (2023 التي توصلت إلى وجود تأثير للقدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي في مؤسسات التصنيع في فيتنام. وفي نفس الصدد تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abou Kamar et al. (2023 التي بينت تأثير القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي لسلاسل توريد الأغذية في الفنادق في مصر، ووجدت الدراسة تأثيرًا إيجابيًا للقدرات الديناميكية بأبعادها (التعاون، والتكامل، والمرونة، وإعادة التكوين) في الأداء التشغيلي.

3. خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. حيث تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين مواردها الداخلية والخارجية للاستجابة لبيئة سريعة التغير بشكل فعال، وتلعب هذه القدرات دورًا حاسمًا في البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

ترى الدراسة أن القدرات الديناميكية تمكن شركات الأدوية من استكشاف فرص جديدة واستغلال القدرات الموجودة في وقت واحد، وهذا يساعد على البقاء ضمن المنافسة من خلال الابتكار المستمر وتحسين المنتجات الحالية مع تحديد ودخول أسواق جديدة.

كما تسمح القدرات الديناميكية لشركات الأدوية بالتكيف بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة، حيث إنها تمكن هذه الشركات من الاستجابة للوائح الجديدة واتجاهات السوق ومتطلبات العملاء بشكل فعال. إن المرونة والقدرة على التكيف ضروريان للبراعة الاستراتيجية، حيث تسمحان للشركات باغتنام الفرص الجديدة مع التخفيف من المخاطر المحتملة. ومن جانب

آخر، تسهل القدرات الديناميكية عملية التعلم المستمر داخل شركات الأدوية، حيث يمكن لهذه الشركات جمع المعرفة الجديدة، سواء داخليًا أو خارجيًا، ودمجها في قدراتها الحالية، كما تمكنها عملية التعلم من تطوير منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة، مما يعزز البراعة الاستراتيجية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Farzaneh et al. (2022) التي أظهرت تأثيرات رأس المال الفكري والقدرات الديناميكية والتوجه نحو الابتكار في البراعة في الابتكار في قطاع صناعة الأدوية، وأظهرت أن رأس المال الفكري يرتبط بشكل إيجابي بالبراعة في الابتكار من خلال القدرات الديناميكية، وأن الشركات ذات التوجه نحو الابتكار أكثر ميلًا إلى الاستفادة من هذه القدرات. كما تنسجم هذه النتيجة مع دراسة (He et al. (2022) التي بينت أثر القدرة الديناميكية في الابتكار الثنائي في 350 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في الصين، وأظهرت أن القدرة الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على كل من الأبعاد المشتركة والمتوازنة للبراعة.

كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Shlaka and Jassem (2022) التي اختبرت أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية في جامعة بغداد، وأظهرت وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، والتعلم، والتكامل، والتنسيق، وإعادة التشكيل) في البراعة التنظيمية.

4. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تميل شركات الأدوية التي تظهر استراتيجيات مرنة (موازنة الاستكشاف والاستغلال) إلى التفوق على الشركات الأكثر تخصصًا في هذه المقاييس التشغيلية. كما تسمح البراعة الاستراتيجية للشركات المبحوثة بمجاراة المنتجات/العمليات الجديدة المبتكرة في نفس الوقت وتحسين العمليات الحالية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ghanizadeh et al. (2022) التي بينت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي في المنظمات في 31 محافظة في إيران، وأظهرت وجود علاقة مهمة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي، حيث كان للبراعة تأثير وساطة إيجابي. كما انسجمت مع نتيجة دراسة (Luo et al. (2017) التي أظهرت العلاقة بين البراعة وأداء الشركات في 226 شركة صينية. وفي السياق نفسه تتفق مع نتيجة دراسة (Hughes (2018) العلاقة بين البراعة المنظمة وأداء الشركات. كما تتوافق مع نتيجة دراسة (Derbyshire (2014) التي بينت أثر البراعة في أداء المؤسسات

5.توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، وقدرة التكامل) في الأداء التشغيلي بوجود البراعة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المنظمة على دمج وبناء وتكامل الكفاءات الداخلية والخارجية للاستجابة للبيئات المتغيرة بسرعة. من ناحية أخرى، تتضمن البراعة الاستراتيجية السعي المتزامن للاستكشاف (الابتكار والمبادرات الاستراتيجية طويلة الأجل) والاستغلال (الكفاءة والأهداف التشغيلية قصيرة الأجل). يمكن أن يكون تأثير القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي في ظل وجود البراعة الاستراتيجية في شركات الأدوية الأردنية بارزاً من خلال القدرات الديناميكية في التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق، ومن خلال المسح المستمر للبيئة، يمكن لشركات الأدوية تحديد الاتجاهات الناشئة وتعديل استراتيجياتها التشغيلية وفقاً لذلك. بحيث تسمح هذه القدرات على التكيف لها بالاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة والمتطلبات التنظيمية والتقدم التكنولوجي، وبالتالي تعزيز أدائها التشغيلي.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ghanizadeh et al. (2022 التي اختبرت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي في المنظمات في 31 محافظة في إيران، وأظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي، حيث كان للبراعة تأثير وساطة إيجابي. بينما تختلف مع نتيجة دراسة (Sudarti et al. (2019 التي بينت تأثير الطموح التنظيمي في سرعة الابتكار وأداء التسويق في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت أن البراعة التنظيمية ليست فعالة في تعزيز سرعة الابتكار وأداء التسويق.

تنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Aziz et al. (2020 التي سعت إلى استكشاف تأثير القدرات الديناميكية ونظام المعلومات في الفعالية في شركات الاتصالات في الأردن بوجود الدور الوسيط للبراعة المنظمة، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والفعالية التنظيمية، حيث تتوسط البراعة التنظيمية هذه العلاقات. في المقابل، تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Permana and Ellitan (2020 التي اهتمت بدراسة تأثير أبعاد القدرة الديناميكية بأبعادها: (الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل) في استدامة الشركة ودور البراعة في التوسط في هذا التأثير، حيث يمكن للبراعة القدرة على استكشاف الأعمال مع استغلال الأرباح مما يزيد من استدامة أداء الشركات. ووجدت الدراسة

أن البراعة يمكن أن تتوسط قدرات اقتناص الفرص وإعادة التشكيل في الأداء، في حين لا يمكن لقدرة الاستشعار أن تفعل ذلك. كما تنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Leah et al. (2021) التي سعت إلى تقييم التأثير المعدل للبراعة التنظيمية على العلاقة بين القدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل) وأداء شركات الأغذية والمشروبات في كينيا، ووجدت أن قدرات الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التشكيل أثرت بشكل إيجابي وكبير على أداء هذه الشركات، وساهمت البراعة في تحسين ذلك الأثر.

ومن الجدير بالذكر أن تأثير القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي في ظل وجود البراعة الاستراتيجية قد يختلف عبر سياقات وقطاعات مختلفة، حيث يمكن لعوامل مختلفة مثل الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة وديناميكيات السوق أن تؤثر في فعالية القدرات الديناميكية في تعزيز الأداء التشغيلي.

14. التوصيات:

إن أثر القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، في ظل وجود البراعة الاستراتيجية كوسيط، يمكن أن يكون له آثار كبيرة. وفيما يلي بعض التوصيات وآلياتها التي ينبغي مراعاتها:

1. تعزيز ثقافة البراعة الاستراتيجية من خلال تشجيع تطوير الأنشطة الاستكشافية والاستغالية داخل الشركات المبحوثة. وهذا من شأنه أن يساعد شركات صناعة الأدوية الأردنية على تحقيق التوازن بين الحاجة إلى الابتكار والكفاءة، وتعزيز أدائها التشغيلي.
2. مراقبة اتجاهات الصناعة والتكيف معها من خلال مواكبة أحدث التطورات في صناعة الأدوية، بما في ذلك التغييرات التنظيمية، والتقنيات الناشئة، وتحولات الطلب في السوق، وأيضاً من خلال مراقبة اتجاهات الصناعة عن كثب، حيث يمكن لشركات صناعة الأدوية الأردنية تعديل قدراتها الديناميكية واستراتيجياتها التشغيلية للبقاء في سياق المنافسة.
3. قياس وتتبع مؤشرات الأداء من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء المحددة جيداً التي تبين تأثير القدرات الديناميكية في الأداء التشغيلي ومراقبة وتحليل هذه المؤشرات بانتظام لتحديد مجالات التحسين واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التأثير الوسيط للبراعة الاستراتيجية.
4. تشجيع الابتكار والتجريب من خلال خلق بيئة تشجع الابتكار والتجريب من شأنها أن يسهل تطوير القدرات الديناميكية وتعزيز ثقافة تمكين الموظفين نحو توليد أفكار جديدة، وتحمل المخاطر المحسوبة، والتعلم من الفشل.
5. تعزيز التعاون والشراكات الخارجية من خلال التعاون مع أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل مؤسسات البحث والجامعات وشركات الأدوية الأخرى، الذي من شأنه أن يوفر الوصول إلى موارد ومعارف وخبرات إضافية. وينبغي على شركات صناعة الأدوية الأردنية أن تسعى بنشاط إلى فرص التعاون وتكوين شراكات استراتيجية لتعزيز قدراتها الديناميكية.

References:

- Abou Kamar, M., Albadry, O. M., Sheikhsouk, S., Ali Al-Abyadh, M. H., & Alsetoohy, O. (2023). Dynamic capabilities influence on the operational performance of hotel food supply chains: a mediation-moderation model. *Sustainability*, 15(18), 13562.
- Adem, M. K., & Viridi, S. S. (2024). The structural link between TQM practices and financial performance: the mediating role of operational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(1), 392-422.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Arndt, F., & Pierce, L. (2018). The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. *Industrial and corporate change*, 27(2), 413-424.DC11
- Aziz, A., Zaki, R., & Ullah, S. E. (2020). The impact of dynamic capabilities and information system on organizational effectiveness in cellular communication companies in Jordon: Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *International Journal of Informatics and Information Systems*, 3(2), 81-93.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Batra, I., & Dhir, S. (2023). Toward improved international joint ventures performance in India: the mediating role of ambidexterity and the moderating role of environmental dynamism. *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(3), 488-506.
- Battesini, M., ten Caten, C. S., & de Jesus Pacheco, D. A. (2021). Key factors for operational performance in manufacturing systems: Conceptual model, systematic literature review and implications. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 265-282.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Buer, S. V., Semini, M., Strandhagen, J. O., & Sgarbossa, F. (2021). The complementary effect of lean manufacturing and digitalisation on operational performance. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1976-1992.
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., & Gomes, E. (2020). Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A cross-country comparison of MMNEs developing product-service innovation. *International Business Review*, 29(6), 101569.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization science*, 20(4), 781-796.

- Chavez, R., Gimenez, C., Fynes, B., Wiengarten, F., & Yu, W. (2013). Internal lean practices and operational performance: The contingency perspective of industry clockspeed. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(5), 562-588.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.
- Datta, A. (2011). Review and extension on ambidexterity: A theoretical model integrating networks and absorptive capacity. *Journal of Management and Strategy*, 2(1).
- De Cerio, J. M. D. (2003). Quality management practices and operational performance: empirical evidence for Spanish industry. *International Journal of Production Research*, 41(12), 2763-2786.
- Derbyshire, J. (2014). The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors. *Technovation*, 34(10), 574-581.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Famiyeh, S., Kwarteng, A., Asante-Darko, D., & Dadzie, S. A. (2018). Green supply chain management initiatives and operational competitive performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 607-631.
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148, 47-59.
- Fokali, C., & Siagian, H. (2021). The Impact Of Lean Manufacturing On Operational Performance Through Vendor. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2).
- Furlan, A., Vinelli, A., & Dal Pont, G. (2011). Complementarity and lean manufacturing bundles: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(8), 835-850.
- Furnival, J., Boaden, R., & Walshe, K. (2019). A dynamic capabilities view of improvement capability. *Journal of Health Organization and Management*, 33(7/8), 821-834.
- Ghanizadeh, S., Ardabili, F. S., Kheirandish, M., Rasouli, E., & Hassanzadeh, M. (2022). Psychological capital and organizational performance: the mediating role of organizational ambidexterity. *Organizacija*, 55(3), 214-227.

- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Hadi, P. (2023). Improving Firm Sustainability Through Dynamic Capability: The Mediation Role of Ambidexterity. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 43.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling [PLS-SEM] (3rd ed.). Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335-349.
- Hardcopf, R., Liu, G. J., & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060.
- He, X., Wu, X., Croasdell, D., & Zhao, Y. (2022). Dynamic capability, ambidexterity and social network—empirical evidence from SMEs in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(6), 958-974.
- Heaton, S., & Teece, D. (2013). The functions of middle and top management in the dynamic capabilities framework. *Kindai Management Review*, 1.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195.
- Hughes, M. (2018). Organizational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 178-229.
- Inan, G. G., Gungor, Z. E., Bititci, U. S., & Halim-Lim, S. A. (2022). Operational performance improvement through continuous improvement initiatives in micro-enterprises of Turkey. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 335-361.
- Jayalath, U., Samarasinghe, G. D., Kuruppua, G. N., Prasanna, R., & Perera, H. S. (2017). Quality management and supply chain management practices towards operational performance: A study of the Rubber manufacturing industry of Sri Lanka. *International Journal of Theory & Practice*, 8(2), 19-41.
- Ju, K. J., Park, B., & Kim, T. (2016). Causal relationship between supply chain dynamic capabilities, technological innovation, and operational performance. *Management and Production Engineering Review*, 7.

- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Karadag, H. (2019). Dynamic capabilities and entrepreneurial management: A review of selected works of David J. Teece. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 6(1), 10-15.
- Kareem, M., & Alameer, A. (2019). The impact of dynamic capabilities on organizational effectiveness. *Management & Marketing*, 14(4), 402-418.
- Khan, M. T., Idrees, M. D., Rauf, M., Sami, A., Ansari, A., & Jamil, A. (2022). Green supply chain management practices' impact on operational performance with the mediation of technological innovation. *Sustainability*, 14(6), 3362.
- Khan, S., Ahmad, A., & Aleem, M. (2023). Operational Performance in Relation to Digital Supply Chain: An Evidence from Pharmaceutical Sector of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 17(3), 01-29.
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.
- Leah, R. C., Korir, M. K., & Komen, J. J. (2021). Moderating effect of organizational ambidexterity on the relationship between dynamic capabilities and performance of food and beverages companies in Kenya. *African Journal of Education*, 6(2).
- Liu, C. C., Wang, M., Niu, Z., & Mo, X. (2024). Moderating effect of dynamic capabilities on the relationship between lean practices and operational performance. *International Journal of Lean Six Sigma*.
- Lu, D., Ding, Y., Asian, S., & Paul, S. K. (2018). From supply chain integration to operational performance: The moderating effect of market uncertainty. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19, 3-20.
- Luo, C., Zhang, D., Luo, B., & Ge, J. (2017). Ambidextrous strategy and firm performance: The moderating effects of organizational slack and organizational life cycle. *Business and Management Studies*, 3(4), 1-11.
- Markides, C., & Chu, W. (2009). Innovation through ambidexterity: How to achieve the ambidextrous organization. In *Handbook of research on strategy and foresight*. Edward Elgar Publishing.
- Marodin, G., Chiappetta Jabbour, C. J., Godinho Filho, M., & Tortorella, G. L. (2023). Lean production, information and communication technologies and operational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(1-2), 183-200.
- Mikalef, P., & Pateli, A. G. (2016, June). Developing and validating a measurement instrument of IT-enabled dynamic capabilities. In ECIS (p. ResearchPaper39).
- Modgil, S., & Sharma, S. (2017). Linkage between total quality and supply chain management practices and operational performance: a review. *International Journal of Services and Operations Management*, 27(1), 35-69.

- Naeem, M., Ahmad, N., Hussain, S., Nafees, B., & Hamid, A. (2021). Impact of lean manufacturing on the operational performance: evidence from textile industry. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(3), 951-961.
- Nyachanchu, T. O., Chepkwony, J., & Bonuke, R. (2017). Role of dynamic capabilities in the performance of manufacturing firms in Nairobi County, Kenya. *European Scientific Journal*, ESJ, 13(31), 438.
- O'Reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Onofrei, G., Prester, J., Fynes, B., Humphreys, P., & Wiengarten, F. (2019). The relationship between investments in lean practices and operational performance: exploring the moderating effects of operational intellectual capital. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(3), 406-428.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Páez, L. C. C., Pinho, J. C., & Prange, C. (2022). Dynamic capabilities configurations: the firm lifecycle and the interplay of DC dimensions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(4), 910-934.
- Panwar, A., Jain, R., Rathore, A. P. S., Nepal, B., & Lyons, A. C. (2018). The impact of lean practices on operational performance—an empirical investigation of Indian process industries. *Production Planning & Control*, 29(2), 158-169.
- Peng, M. Y. P., Zhang, Z., Yen, H. Y., & Yang, S. M. (2019). Dynamic capabilities and firm performance in the high-tech industry: quadratic and moderating effects under differing ambidexterity levels. *Sustainability*, 11(18), 5004.
- Permana, A., & Ellitan, L. (2020). The role of dynamic capability in mediating the effects of environmental dynamism and managerial capabilities on firm performance: a preliminary study. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 1(2), 70-83.
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762.
- Prajogo, D., Chowdhury, M., Yeung, A. C., & Cheng, T. C. E. (2012). The relationship between supplier management and firm's operational performance: A multi-dimensional perspective. *International journal of production economics*, 136(1), 123-130.
- Pundziene, A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2022). The nexus between dynamic capabilities and competitive firm performance: the mediating role of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 152-177.

- Rahman, S., Laosirihongthong, T., & Sohal, A. S. (2010). Impact of lean strategy on operational performance: a study of Thai manufacturing companies. *Journal of manufacturing technology management*, 21(7), 839-852.
- Rasi, R. Z. R., Rakiman, U. S., & Ahmad, M. F. B. (2015, May). Relationship between lean production and operational performance in the manufacturing industry. In IOP conference series: Materials science and engineering (Vol. 83, No. 1, p. 012016). IOP Publishing.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research methods for business students (9th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.
- Shlaka, T. K., & Jassem, A. K. (2022). Effect of dynamic capabilities in promotion Organizational Ambidexterity: analytical research at the University of Baghdad. *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*, 8, 120-126.
- Sudarti, K., Nurhidayati, N., & Adhiatma, A. (2019). The role of organizational ambidexterity to increase innovation speed and marketing performance of SMEs. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 14(2), 250-268.
- Suroso, E., & Santosa, A. D. (2024). Effects Of Lean Manufacturing Practices On Operational Performance. *Journal of Research in Social Science and Humanities*, 4(1), 174-179.
- Susanty, A., Sumiyati, L. S., Syaiful, S., & Nihlah, Z. (2021). The impact of lean manufacturing practices on operational and business performances at SMES in the wooden furniture industry. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(1), 203-231.
- Tarigan, Z. J. H. (2018). *The impact of organization commitment to process and product innovation in improving operational performance* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2011). Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework. *Journal of Management Development*, 30(5), 499-518.
- Teece, D. J. (2016). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. In *The Eclectic Paradigm: A Framework for Synthesizing and Comparing Theories of International Business from Different Disciplines or Perspectives* (pp. 224-273). London: Palgrave Macmillan UK.

- Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43.
- Teece, D. J. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233-253.
- Teece, D. J. (2021). Evolutionary economics, routines, and dynamic capabilities. In *Routledge Handbook of Evolutionary Economics* (pp. 197-214). Routledge.
- Teece, D. J. (2023). The evolution of the dynamic capabilities framework. *Artificiality and sustainability in entrepreneurship*, 113.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. DC1
- Teece, D., & Pisano, G. (2003). *The dynamic capabilities of firms* (pp. 195-213). Springer Berlin Heidelberg.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of enterprise information management*, 27(2), 158-179.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2007, February). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. In *Unpublished Manuscript (earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005)*.
- Vo, L. K., & Huynh, C. M. (2023). The effects of dynamic capabilities on operational performance: An empirical study from manufacturing enterprises in Vietnam. Online at <https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/119170/> MPRA Paper No. 119170, posted 26 Nov 2023 15:30 UTC.
- Wiengarten, F., Gimenez, C., Fynes, B., & Ferdows, K. (2015). Exploring the importance of cultural collectivism on the efficacy of lean practices: taking an organisational and national perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(3), 370-391.
- Yadav, V., Jain, R., Mittal, M. L., Panwar, A., & Lyons, A. (2019). The impact of lean practices on the operational performance of SMEs in India. *Industrial Management & Data Systems*, 119(2), 317-330.
- Zelbst, P. J., Green Jr, K. W., & Sower, V. E. (2010). Impact of RFID technology utilization on operational performance. *Management Research Review*, 33(10), 994-1004.
- Zhang, J., & Wu, W. P. (2013). Social capital and new product development outcomes: The mediating role of sensing capability in Chinese high-tech firms. *Journal of World Business*, 48(4), 539-548.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of management & organization*, 25(5), 731-747.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

أثر الاستقرار السياسي على عجز الموازنة العامة في الأردن

أ.د أحمد إبراهيم الملاوي**

رغد باسم الدحادحة *

تاريخ قبول البحث: 2024/11/13م

تاريخ وصول البحث: 2024/4/5م

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر الاستقرار السياسي على عجز الموازنة العامة في الأردن، بالإضافة إلى أثر كل من الناتج المحلي الإجمالي، ومعدل التضخم، ومعدل النمو السكاني على عجز الموازنة العامة الأردنية. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على منهج التحليل الوصفي والتحليل القياسي، وتم إجراء العديد من الاختبارات التشخيصية مثل اختبار جذر الوحدة لسكون السلاسل الزمنية، واختبار العدد الأمثل لفترات التباطؤ الزمني. كما تم استخدام نموذج متجه الانحدار الذاتي (VAR).

وأظهرت نتائج الدراسة أن عجز الموازنة العامة يتأثر سلباً بالاستقرار السياسي، إذ إنه خلال الفترة الثانية والثالثة يتزايد مقدار تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة والعائد إلى أخطاء عشوائية في الاستقرار السياسي ليصل إلى 7.40% و 15.09% على التوالي، بالإضافة إلى أن الاستقرار السياسي يفسر حوالي 15.73% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة والتي تعود إلى أخطاء عشوائية في الاستقرار السياسي في الفترة الثامنة، ومن الملاحظ أن هذه النسبة في ازدياد حتى الفترة العاشرة لتصل إلى 15.99%. وهذا يدل على أن الاستقرار السياسي يؤثر على عجز الموازنة العامة مع مرور الزمن. كما تشير نتائج دالة الاستجابة لردة الفعل إلى أن أي صدمة عشوائية بمقدار انحراف معياري واحد للاستقرار السياسي تؤثر سلباً على عجز الموازنة العامة، أي أن زيادة الاستقرار السياسي يؤدي إلى تخفيض عجز الموازنة العامة في الأردن.

* باحثة.

** أستاذ دكتور، كلية الأعمال، جامعة اليرموك.

The Impact of Political Stability on Budget Deficit in Jordan

Abstract

This study aimed to investigate the impact of political stability on Jordan's public budget deficit, as well as the impact of gross domestic product, inflation, and population growth on Jordan's public budget deficit. To achieve this goal two methodologies; depend on descriptive and econometric are used. Several diagnostic tests, such as the unit root for stationarity, and lag-length selection, were utilized. Also, an autoregressive model (VAR) model is used.

The results showed that the public budget deficit was influenced negatively by political stability in Jordan, as during the second and third periods the amount of forecast error in the public budget deficit due to political stability increased from 7.40% to 15.09% respectively. Additionally, the political stability explained about 15.73% of the forecasting error of public budget deficit which refer to the random errors in the eighth period. This explanatory power increased to 15.99% in the tenth period. This showed that political stability affected public budget deficits over time. Finally, the results of the impulse response function also indicated that a one standard deviation shock of political stability adversely affected the public budget deficit over the period of time.

المقدمة:

يتصف الاقتصاد الأردني بصغر حجمه وانفتاحه على المحيطين الإقليمي والعالمي، كما يتسم بسمتين أساسيتين انعكستا على الوضع الاقتصادي في الدولة الأردنية هما: ندرة موارده الطبيعية وصغر حجم سوقه. أما من الناحية الاقتصادية فإن صغر حجم الاقتصاد وانفتاحه على الاقتصاد الخارجي يجعله اقتصاداً متلقياً للسعر. وعلى الرغم من انفتاح الاقتصاد الأردني إلا أنه يواجه العديد من الصعوبات والأزمات على المستويين المحلي والإقليمي، وتعتبر مشكلة عجز الموازنة العامة أحد أبرز المشاكل التي تواجه الاقتصاد الوطني، حيث مرت الموازنة الأردنية بظروف صعبة خلال العقود الماضية لأسباب منها ارتفاع تكاليف الطاقة والاضطرابات الإقليمية بسبب أحداث الربيع العربي وارتفاع عبء الدين العام. وفي ضوء ما سبق ظهرت تحديات تواجه السياسة المالية التي تنتهجها الحكومة الأردنية، الأمر الذي يستدعي معالجتها بشكل فعال في ظل تزايد حدة الظروف الإقليمية الصعبة، ولذلك فإن الاستقرار السياسي للدولة قد يكون على المحك، وهنا تكمن مشكلة الدراسة.

أهمية وهدف الدراسة:

يعتبر الاستقرار السياسي عاملاً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث اتفقت العديد من الدراسات والآراء على ضرورة توفر الاستقرار السياسي والمحافظة على الأمن والسلم في سبيل تخفيض عجز الموازنة العامة (Aisen & Veiga, 2011; Radu, 2015; Chtouki & Raouf, 2021)، لذلك ركزت هذه الدراسة على البحث في أثر الاستقرار السياسي على عجز الموازنة العامة في الأردن خلال الفترة (1996-2020)، كذلك تكمن الأهمية لهذه الدراسة في عدم وجود بحوث علمية تستعرض أثر الاستقرار السياسي على عجز الموازنة العامة في الأردن، لذلك سعت الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات قد تفيد أصحاب القرار السياسي والاقتصادي في الأردن وكذلك الباحثين في هذا المجال. لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف البحث في أثر الاستقرار السياسي على عجز الموازنة العامة في الأردن خلال الفترة الزمنية (1996-2020) باستخدام بيانات سنوية.

مشكلة الدراسة:

يعاني الأردن من عجز مزمن في الموازنة العامة، ولذلك لا بد من دراسة بعض العوامل التي قد تساهم في حل هذه المشكلة، حيث يعتبر الاستقرار السياسي أحد هذه العوامل الهامة، ولذلك جاءت هذه الدراسة بهدف البحث في أثر الاستقرار السياسي على عجز الموازنة العامة في الأردن.

❖ **فرضية الدراسة:**

تقوم الدراسة على اختبار الفرضية التالية: عدم وجود علاقة بين الاستقرار السياسي وعجز الموازنة العامة في الأردن.

ومن هذه الفرضية ينبثق السؤال التالي: ما مدى تأثير الاستقرار السياسي على عجز الموازنة العامة في الأردن؟

❖ **محددات الدراسة:**

إن عدم توفر بيانات عن مؤشر الاستقرار السياسي في الأردن لأكثر من 25 سنة كان من أكبر العوائق التي واجهت الباحثين في زيادة حجم العينة.

❖ **الإطار النظري والدراسات السابقة:**

يعرف عجز الموازنة العامة على أنه زيادة النفقات عن الإيرادات للموازنة العامة للدولة، إذ لا تستطيع الإيرادات العامة تغطية وملاحقة الزيادة السريعة في النفقات العامة (Thapa, 2005). إن عجز الموازنة العامة قد يأخذ شكلين أساسيين هما العجز في النظام الإنتاجي للدولة وعدم قدرة الإيرادات العامة على تغطية النفقات العامة، والآخر أن يكون العجز في الموازنة العامة مؤقتاً وذلك يعود بسبب اتباع بعض السياسات الاقتصادية لظروف معينة (راضية، 2012).

❖ **الاستقرار السياسي وتعريفه:**

إن الاستقرار السياسي كما عرفه بو عافية (2016) مقتبسا من الموسوعة البريطانية: "الوضع الذي يبقى فيه النظام السياسي محافظاً على نفسه طوال الأزمات، ودون صراع داخلي". ويعرف أيضاً على أنه مقدار استطاعة النظام السياسي في إدارة الصراعات والأزمات وكيفية التعامل معها بالإضافة إلى النزاعات القائمة داخل المجتمع بنجاح من خلال السماح بالسيطرة عليها والتحكم فيها من غير اللجوء إلى العنف سياسياً الذي بدوره يحسن من كفاءة وشرعية النظام (رشيد، 2022). أما Radu (2015) فيعرف الاستقرار السياسي أنه مقياس للتصورات المتعلقة باحتمالية زعزعة الحكومة والإطاحة بها بوسائل غير دستورية أو عنيفة بما في ذلك الإرهاب.

● **الاستقرار السياسي في ظل المدارس الفكرية:**

تعتبر ظاهرة الاستقرار السياسي أحد الظواهر التي لم يكن لها مفهوم محدد، حيث ظهرت هناك أربع مدارس فكرية تناقش هذا الموضوع وهي: المدرسة السلوكية، والمدرسة النظامية، والمدرسة البنائية الوظيفية، والمدرسة الأدائية.

أولاً: المدرسة السلوكية:

ترى المدرسة السلوكية ومفكرها مثل تيدجير ورودلف راميل بأن الاستقرار السياسي يعرف من المنظور السلوكي والدوافع النفسية والظروف الاجتماعية مثل غياب الرفاهية الاقتصادية واللجوء إلى العنف ضد الدين والعنف السياسي، وفي ضوء ذلك يعتبر النظام السياسي المستقر حسب المدرسة السلوكية هو النظام الذي لا يعاني من مظاهر العنف بشتى أشكاله من حروب أهلية ومظاهرات وانهيارات وانهيارات وغيره (بو عافية، 2016). إذ يرى أنصار هذه المدرسة أن النظام السياسي يجب أن يسوده السلم وطاعة القانون وأن التغيرات السياسية والاجتماعية يجب أن تحكمها الإجراءات المؤسسية وليس أعمال العنف، وبناء على ما سبق عرف هذا الاتجاه الفكري الاستقرار السياسي بأنه هو غياب العنف السياسي وأن تلك السلوكيات والأحداث تتضمن أعمال الشغب والاحتجاجات والانهيارات والحروب الأهلية (غاليم، 2018).

ثانياً: المدرسة النظامية:

ترى المدرسة النظامية أن الاستقرار السياسي هو اضمحلال واختفاء التغير الكامل في النظام السياسي، وذلك مثل انتقال الحكم من المدني إلى العسكري أو من الملكي إلى الجمهوري، إذ يدل ذلك على عدم الاستقرار خاصة إذا كان بصورة مستمرة (هيجوت، 2001). وتشير المدرسة النظامية في تفسيرها للاستقرار السياسي على قدرة القيادة في المحافظة على النظام السياسي ووجوده، والقدرة على التكيف وضبط التغير من الظروف التي قد تحصل له، كذلك تجد المدرسة النظامية أيضاً أن مؤسسات المجتمع يجب أن تكون محايدة وموضوعية من تقلبات السلطة إذ لا يجب عليها أن تكون ضمن اللعبة السياسية وألا يتم استغلالها لتصبح هذه المؤسسات أدوات غير مستقلة (غاليم، 2018).

ثالثاً: المدرسة البنائية الوظيفية:

تتفق هذه المدرسة على أن الاستقرار السياسي هو قدرة المؤسسات السياسية والحكومة على التعامل مع الاضطرابات والأزمات وتكيفها مع الظروف البيئية، ومن جهة أخرى تعتبر أن التغييرات الوزارية كل عام سواء ذلك كان رئيس الوزراء أو أعضاء المجلس الوزاري، تدل على ضعف النظام السياسي وعدم استقراره حتى وإن كان لا يشمل النظام برمته (رشيد، 2022).

رابعاً: المدرسة الأدائية:

ترتكز هذه المدرسة على فكرة ربط الاستقرار السياسي بالأداء الحكومي (عبد المنعم، 2021)، حيث إنَّ الاستقرار السياسي يترتب على مجموعة من السمات البارزة للأداء الحكومي ومنها (بو

عافية، 2016): المحافظة على المؤسسات الحكومية لفترة زمنية طويلة، وقدرة الحكومة على إصدار وتنفيذ القوانين واتخاذ القرارات التي تدعم الاستقرار السياسي، وقدرة الحكومة على اللجوء للعنف من عدمه، ومدى استجابة الحكومة في إيصال المطالب الشعبية للقيادة السياسية.

❖ عوامل الاستقرار السياسي:

تنقسم الأسباب المؤثرة على الاستقرار السياسي إلى عاملين أساسيين: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، حيث إنّ اختلال هذه العوامل قد يؤثر سلباً على الاستقرار السياسي وظهور حالة من عدم الاستقرار الذي يعود بسبب عجز النظام السياسي وعدم فاعليته في تحقيق مستوى الإشباع المرغوب من الحاجات والمطالب الشعبية (فتاح وحداد، 2021).

أولاً: العوامل الداخلية:

إن المصدر الأساسي للعوامل الداخلية هي البيئة الداخلية للنظام السياسي في الدولة، وتتضمن كل من التضخم الدستوري، وضعف المؤسسات السياسية والصراع على السلطة، والانحطاط والفساد الإداري، وعدم التجانس الثقافي (Mohamed, 2020).

ثانياً: العوامل الخارجية:

كذلك فإن العوامل الخارجية تنبُع من البيئة الخارجية لنظام الدولة السياسي ولها صور عديدة منها الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وحتى الثقافي، وتشمل التدخلات الدولية، والحروب والنزاعات بين الدول (Mohamed, 2020)، ومحاكاة الحدث وعولته، والنظم الاقتصادية الدولية (بو عافية، 2016).

❖ مؤشرات الاستقرار السياسي:

يعتبر الاستقرار السياسي ظاهرة نسبية حيث يتسم بالغموض والتعقيد، إذ إنّ لا يخضع للحكم المطلق وذلك بسبب المؤشرات المصاحبة له والمقومات المختلفة، كذلك نظراً لطبيعة المجتمع والبيئة السياسية والثقافية والاجتماعية (بو عافية، 2016). وتتمثل أهم هذه المؤشرات كما يلي:

1- غياب العنف السياسي:

الاستقرار السياسي غالباً ما يرتبط بمؤشرات سلبية على رأسها العنف بين العديد من المجتمعات، وينقسم العنف إلى شكلين: العنف الرسمي والعنف غير الرسمي. فالعنف الرسمي

هو الذي يمارس من جانب السلطة الحاكمة ضد أفراد المجتمع أو جهات تنظيمية (جعشان، 2019)، وقد يكون على الصعيد الوطني مثل استخدام وحدات الجيش والقوات الأمنية ضد الاحتجاجات أو على الصعيد الدولي مثل الحروب الاقتصادية أو الاستعمارية أو حتى النفسية (هادي، 2018). أما العنف غير الرسمي أو ما يعرف بالعنف الشعبي فيشير إلى أعمال العنف التي يقوم بها الأفراد ضد بعضهم أو ضد النظام السياسي، ومن أشكاله الانقلابات، والاعتقالات، والانتفاضات الشعبية (هادي، 2018).

2- الانتقال السلمي للسلطة في الدولة:

ويعتبر هذا المؤشر مقياساً حقيقياً عن مدى الاستقرار السياسي في دولة ما، فإذا كان انتقال السلطة ديمقراطياً وبناءً على القوانين الدستورية يكون النظام السياسي مستقراً، أما في حال إذا انتقلت القيادة من خلال الانقلابات والتدخلات العسكرية فهذا يدل على نشوب العنف والفوضى وعدم الاستقرار السياسي في النظام، فانتقال السلطة هي تغير رئيس الدولة إلى شخص آخر قادر على أن يتولى زمام المسؤولية وهي تختلف حسب نوع النظام السياسي السائد والأساليب الدستورية المطبقة (Bani Hamad, 2018).

3- المشاركة السياسية:

تعرف المشاركة السياسية على أنها مشاركة المواطنين في المسائل المختلفة ضمن جماعات منظمة مثل البرلمان الذي يناقش قضايا مجتمعية (بن ققة، 2012). إذ تعتبر المشاركة السياسية الشعبية في القضايا الوطنية حقاً لهم في صنع القرارات السياسية بالإضافة إلى أنها قناة رسمية تتصف بالديمقراطية بين الأفراد والسلطة لمعرفة آرائهم وإيصال رغباتهم، بالتالي يطفو طابع الاستقرار السياسي في الدولة (عميرة ومالكي، 2013).

4- الشرعية السياسية:

تمثل الشرعية عند أغلب مواطني المجتمع الإيمان بالقيادة التي تمارس السلطة من أجل حماية المواطن والدفاع عن الوطن وسيادته، وإلا فقد تلك الطاعة ومبررها (رشيد، 2022). فإذا كانت الشرعية تنفذ بشكل سليم تقل الحاجة إلى القوات الأمنية والعكس في الشرعية المنخفضة إذ تلزم الحاجة إلى الشرطة ووحدات الجيش بأعداد كبيرة، لذا فعندما تكون الشرعية ذات قوة متينة يسود الاستقرار السياسي داخل نظام الدولة (هادي، 2018).

5- التداول المحدود في مناصب القيادة السياسية:

عندما تكون القيادة السياسية وتحديد السلطات التنفيذية في منصبها لأطول فترة ممكنة دلّ ذلك على رضا وتأيد الشعب لها، إذ يقترن ذلك بالاستقرار السياسي، ولكن التغيرات المتقلبة في هذه المناصب وذلك بإسقاط الحكومات بسبب عجز القدرات القيادية للسياسيين وقصور أداء الأجهزة الإدارية التنفيذية في نظام الدولة، مما يؤدي إلى نشوب احتجاجات ورفض النظام السياسي الحالي (سليمان، 2017).

6- نجاح السياسات الاقتصادية:

يعتبر الاستقرار الاقتصادي أحد المؤشرات الهامة للاستقرار السياسي، حيث إنّ بناء وتوجيه السياسات الاقتصادية سيساعد في تحقيق أهداف التنمية الذي يخلق مستوى معيشياً ودرجة من الرفاهية العالية في المجتمع، بالتالي فإن الرضا الشعبي حول أداء النظام السياسي يكون واضحاً (Bani Hamad, 2018).

كيفية قياس مؤشر الاستقرار السياسي:

أن مؤشر الاستقرار السياسي هو مقياس مركب يعتمد على مؤشرات فرعية منها: الانتقال غير المنظم لسلطة الحكومة، والنزاع المسلح، والاضطرابات الاجتماعية، والمظاهرات العنيفة، والتوترات الدولية، والنزاعات الداخلية كالصراعات العرقية أو الدينية أو الإقليمية (Kaufmann et al., 2010)، وهو مؤشر متاح منذ عام 1996 إلى عام 2020 في قاعدة البيانات للبنك الدولي وهو يتضمن 194 دولة، ويقيس مؤشر الاستقرار السياسي غياب العنف والإرهاب وكذلك زعزعة استقرار الحكومة أو الإطاحة بها بوسائل غير دستورية أو عنيفة، وتعتبر أعلى قيمة هي 2.5 وأدنى قيمة هي (-2.5). (The Global Economy, 2023).

❖ العلاقة بين الاستقرار السياسي وعجز الموازنة العامة:

تظهر العلاقة ما بين الاستقرار السياسي وعجز الموازنة العامة من خلال مساعدة الاستقرار السياسي في بناء الثقة في مؤسسات الدولة، مما يؤدي إلى توقف هجرة الأموال للخارج وفي جذب الاستثمارات الأجنبية. إن وقف هجرة الأموال للخارج يعني استثمارها محلياً، ومع جذب الاستثمارات الأجنبية، فإن كل ذلك يؤدي إلى زيادة التحصيلات الضريبية، وبالتالي يقل العجز في الموازنة العامة. ها بالإضافة إلى أن الاستقرار السياسي يعزز من الشفافية والنزاهة في الدولة، وهذا يساعد على كسب ثقة المستثمرين ويوجه المستثمرين نحو التنافس والإبداع. ولذلك يرى كل من Ngo and Nguyen (2020) و Arif and Hussain (2018) بأن العلاقة بين الاستقرار

السياسي وعجز الموازنة العامة علاقة وطيدة، إذ كلما كان الاستقرار السياسي سائداً كان عجز الموازنة قليلاً. وكذلك فإن الاستقرار السياسي يلعب دوراً حيوياً للسياسات المستقرة للموازنة العامة إذ إنَّ بعض الظروف السياسية غير المستقرة قد تسبب تباطؤ في عمليات الإصلاح الذي بدوره يؤدي إلى عجز في الموازنة العامة (Mushtaq et al., 2017). ويذكر Barisik and Barisik (2017) أن تحسين مستوى الاستقرار السياسي وضمانه يساعد في انخفاض عجز الموازنة العامة عند مستوى معين، ويتفق معه Pasten and Cover (2010) إنه من الممكن لعدم الاستقرار السياسي أن يتسبب في عجز كبير غير مستدام في الموازنة العامة. ويرى Safdar and Padma (2017) بأن ارتفاع الفساد وضعف جودة المؤسسات واختلال القانون والنظام يخلق حالة من عدم الاستقرار السياسي الذي قد يؤدي إلى زيادة في عجز الموازنة العامة. إن أحد الأسباب المهمة لفشل نهج التوازن للسياسة المالية هو أن العجز المالي يتم تحديده جزئياً بواسطة العوامل السياسية وهذا يعني أن زيادة درجة عدم الاستقرار السياسي يؤدي إلى عجز أكبر في الموازنة العامة (Roubini, 1991). ويرى Agnello and Sousa (2013) أن ارتفاع تقلب العجز في الموازنة العامة يرتبط عادة بمستويات أعلى من عدم الاستقرار السياسي ومستويات ديمقراطية أقل، حيث إنَّ الدولة التي تتمتع بديمقراطية أعلى يكون التقلب في عجز الموازنة منخفض. ويذكر Yabre (2021) أن زيادة مستوى الاستقرار في الحكومة يؤدي إلى ضبط الأوضاع المالية بشكل كبير، وهذا يشير إلى أن الحكومة التي تواجه أخطاراً أقل للإطاحة بها تتمتع بقدرة مؤسسية على تنفيذ وضبط السياسات المالية.

وبالتالي يمكن القول بأن اقتصاديات مختلف الدول تتأثر بالاستقرار السياسي، فكلما زادت درجة الاستقرار السياسي كلما تحسنت البيئة الملائمة لتحفيز النشاط الاقتصادي، وبالتالي زيادة حجم الاستثمارات ورأس المال المادي، وهذا يرفع من معدلات النمو الاقتصادي والإيرادات الحكومية، مما يعمل على تقليل عجز الموازنة العامة، والعكس بالعكس.

❖ الدراسات السابقة:

تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين عجز الموازنة العامة ومختلف المتغيرات منها الاقتصادية، والسياسية، إذ عرضت الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم. هدفت دراسة Woledetensaye (2022)، إلى تحليل محددات عجز الموازنة العامة في منطقتين من شرق وغرب أفريقيا عبر البلدان من عام 2000 إلى عام 2017 باستخدام منهج البيانات المقطعية Panel Data وكذلك باستخدام أسلوب تقديرات الأثر الثابت للمتغير الوهمي، وكما

بحثت في متغير التفاعل لنتائج انحدار الديون لمعرفة ما إذا كان مصدر الدين في مناطق البلدان هو ذاته أم لا. وتوصلت النتائج إلى أن ارتفاع معدل البطالة وعرض النقد بالمفهوم الواسع والنسبة العالية للنمو السكاني الإجمالي يؤثر على عجز الموازنة العامة في حين الناتج المحلي الإجمالي ومعدل الدين والتضخم لم يظهروا تأثيراً كبيراً على عجز الموازنة العامة في تحليل المناطق، ما يعني أنه، مقارنة بأثيوبيا، فإن حجم عجز الموازنة العامة في تنزانيا والسنغال وساحل العاج أعلى من العجز العام في أثيوبيا. وأشارت الدراسة إلى أن الآثار المترتبة على السياسة المالية التوسعية تقلل من مستوى البطالة المرتفع، كما أن المعروض النقدي الواسع ومعدل النمو السكاني يقللان من عجز الموازنة العامة.

كما تناولت دراسة Arif and Hussain (2018)، في اختبار المحددات الاقتصادية لعجز الموازنة العامة بالإضافة إلى المتغيرات السياسية لمنطقة جنوب آسيا ورابطة دول شرق آسيا للفترة الزمنية (1984-2016)، وذلك باستخدام منهجية بيانات السلاسل الزمنية والمقطعية، حيث أظهرت النتائج أن التضخم ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لهما تأثير قوي على عجز الموازنة العامة، وأيضاً أظهر الانفتاح التجاري علاقة إيجابية مع عجز الموازنة العامة، وأن السياسة العسكرية والصراعات الخارجية تأثيرها ضعيف، كذلك العلاقة السلبية للنمو السكاني مع تقلب عجز الموازنة العامة، وأخيراً فإن علاقة الاستقرار السياسي والفساد علاقة عكسية بحيث إذا انخفض كلاهما أدى إلى استقرار الموازنة العامة.

وهدفت دراسة Brima (2015)، إلى استقصاء العلاقة بين عجز الموازنة العامة وبعض المتغيرات الاقتصادية الكلية حيث أصبح في سيراليون عجز الموازنة العامة مشكلة خطيرة ومتزايدة بسبب الإنفاق العام غير السليم، واستخدمت الدراسة منهجية السلاسل الزمنية لفترة 34 عاماً (1980-2014) وذلك لاشتقاق العلاقات طويلة المدى وقصيرة المدى التي تم فيها استخدام اختبار جوهانسن للتكامل المشترك ونموذج متجه تصحيح الخطأ (VECM) واختبار سببية جرينجر (Granger). وأظهرت النتائج من العلاقة طويلة المدى أن سعر الصرف والناتج المحلي الإجمالي وعرض النقد لهما علاقة عكسية وهامة مع عجز الموازنة العامة في حين أن معدل الفائدة والتضخم لهما علاقة إيجابية على الرغم أن سعر الفائدة غير مهم على المدى الطويل، تتوافق نتائج المدى القصير مع نتائج المدى الطويل باستثناء سعر الصرف، وتؤكد نتائج اختبار

جرينجر (Granger) السببية وجود علاقة سببية بين سعر الصرف والنتائج المحلي الإجمالي والتضخم وعرض النقد وعجز الموازنة العامة.

كما جاءت دراسة عيسى (2013) بهدف إجراء تقييم قياسي بين العديد من المتغيرات الاقتصادية وعجز الموازنة العامة وذلك من خلال عرض نموذج يشتمل على المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على كل من الإنفاق الحكومي والإيرادات العامة للوصول إلى محددات عجز الموازنة العامة، وذلك باستخدام الأساليب القياسية الحديثة مثل تحليل التكامل المشترك. إذ أظهرت نتائج الدراسة أن صادرات دولة السودان من البترول لها تأثير عكسي على عجز الموازنة العامة في الأجلين: القصير والطويل وأما حجم السكان فيؤثر على عجز الموازنة العامة في الأجل الطويل وذلك لما يتطلبه الزيادة في عدد السكان من الخدمات التي توفرها الدولة، أما بالنسبة لتأثير المستوردات على عجز الموازنة فهي تعكس زيادة المشتريات من السلع الأجنبية الذي يزيد من عجز الموازنة العامة. أما من الجهة الأخرى، فإن زيادة المستوردات تزيد من الرسوم الجمركية التي تؤثر على إيرادات الدولة غير النفطية، ولكن من الممكن أن التأثير الأول أكبر من التأثير الثاني إذ إنَّ زيادة المستوردات تزيد من عجز الموازنة العامة.

وفي دراسة Javid et al. (2011) التي هدفت إلى التحقق من مصادر تقلب العجز المالي في جنوب آسيا (باكستان، بنغلادش، الهند، وسريلانكا) ودول الأسيان (إندونيسيا، ماليزيا، تايلاند، الصين، والفلبين) للفترة 1984-2010 ودراسة العوامل الاقتصادية والسياسية والمؤسسية التي تسبب عدم الاستقرار في عجز الموازنة العامة، وتسلب الضوء على تأثير الانفتاح المتزايد والتضخم المرتفع على تحليل تقلبات العجز في الموازنة العامة. ويشمل التحليل الدور الكمي والنوعي متغير الاستقرار السياسي في عدم استقرار عجز الموازنة العامة ودور المؤسسات وبعض متغيرات الحوكمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ارتفاع الدخل و معدل التضخم ونسبة العجز إلى الناتج المحلي الإجمالي مرتبطة بعدم استقرار الموازنة العامة، حيث تعاني البلدان الصغيرة ذات النمو السكاني المنخفض من عجز أكثر تقلباً في الموازنة العامة، ويتسبب الفساد المرتفع وانخفاض الجودة المؤسسية (القانونية والبيروقراطية) والصراعات (الداخلية والخارجية والعرقية والدينية) إلى مزيد من التقلبات الاقتصادية في عجز الموازنة العامة، وأن المستوى العالي من الديمقراطية والظروف الاجتماعية والاقتصادية يقللان من تقلبات عجز الموازنة العامة، كما أشارت النتائج إلى أن دول الأسيان (إندونيسيا، ماليزيا، تايلاند، الصين، والفلبين) لديها عجز أقل من عدم الاستقرار في الموازنة العامة، وأوصت الدراسة إلى أهمية ضمنية للحكومة أنه من

خلال تحسين جودة المؤسسات وخلق أوضاع مستقرة للاقتصاد والتوجه نحو أنظمة ديموقراطية من شأنه أن يضمن عجزاً مالياً أكثر استقراراً وذا تأثير إيجابي على النمو الاقتصادي على المدى الطويل.

وحللت دراسة Agnello and Sousa (2009)، المصادر السياسية والمؤسسية والاقتصادية للعجز العام، باستخدام مقدر النظام Generalized Method of Moments (GMM) لنماذج بيانات السلسلة الزمنية والمقطعية Panel Data وعينة من 125 دولة تم تحليلها من 1980 إلى 2006، وأظهرت النتائج أن ارتفاع تقلب العجز العام يرتبط عادة بمستويات أعلى من عدم الاستقرار السياسي وديموقراطية أقل، بالإضافة إلى ذلك يميل تقلب العجز العام إلى التضخم بالنسبة للبلدان الصغيرة نتيجة لفترات التضخم المفرط، والبلدان ذات الدرجة العالية من الانفتاح.

❖ النموذج القياسي ومتغيرات الدراسة:

بالاعتماد على النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة (Hidayat et al., 2019)، (Arif & Hussain, 2018)، (Karras, 1994). فإن النموذج القياسي للدراسة يتخذ الشكل التالي:

$$BD = f(PS, GDP, INF, POP) \dots\dots\dots (1)$$

- عجز الموازنة Budget Deficit (BD): يشير إلى عجز الموازنة العامة قبل المنح والمساعدات، ويمكن تعريفه وفقاً للبنك المركزي الأردني بأنه تخطي حجم النفقات العامة عن حجم الإيرادات المحلية، أي: النفقات العامة < الإيرادات المحلية = عجز الموازنة العامة.
- مؤشر الاستقرار السياسي (PS) Political Stability: يقيس تصورات احتمال عدم الاستقرار السياسي و/أو العنف بدوافع سياسية بما في ذلك الإرهاب. ويعطى التقدير درجة الدولة على المؤشر الإجمالي، بوحدات توزيع طبيعية قياسية، وتتراوح بين 2.5 و -2.5 تقريباً، وفقاً لبيانات البنك الدولي، أعلاها (2.5) وهي أفضل مؤشر للاستقرار السياسي وأقلها (-2.5) وهي أسوأ قيمة بالنسبة لمؤشر الاستقرار السياسي.
- الناتج المحلي الإجمالي الاسمي Gross Domestic Production (GDP): وهو إجمالي القيمة السوقية لجميع السلع والخدمات النهائية التي تنتج داخل حدود بلد ما خلال فترة زمنية معينة غالباً ما تكون سنة واحدة.

- معدل التضخم (INF) Inflation Rate: الذي يدل على الارتفاع المستمر في المستوى العام للأسعار، ويقاس من خلال مؤشر أسعار المستهلك، وهو النسبة المئوية السنوية للتغير في التكلفة التي يتحملها المستهلك العادي للحصول على سلة من السلع والخدمات التي يمكن تثبيتها أو تغييرها على فترات زمنية محددة وذلك حسب بيانات The World Bank.
 - معدل النمو السكاني (POP) Population Growth: وهو معدل نمو السكان في الأردن.
- ❖ الاختبارات الأولية:

من أجل اختبار فرضية الدراسة، تم القيام بمجموعة من الاختبارات الأولية أو التشخيصية لبيانات متغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوصول إلى الطريقة المناسبة لتقدير النموذج القياسي، اشتملت هذه الاختبارات على كل من اختبار جذر الوحدة لسكون السلاسل الزمنية واختبار تحديد العدد الأمثل لفترات التباطؤ الزمني واختبار التكامل المشترك.

❖ نتائج الاختبارات التشخيصية (الأولية):

ولتحقيق هدف الدراسة تم الاستعانة بالاختبارات التشخيصية (الأولية) لاختبار طريقة التقدير المناسبة، حيث كانت نتائجها كما يلي:

● اختبار جذر الوحدة لسكون السلاسل الزمنية (Unit Root Test):

باستخدام كل من اختبار ديكي- فولر الموسع Augment Dickey Fuller (ADF) واختبار فيليبس - بيرون Phillips Perron (PP)، إذ تم استقصاء النتائج المبينة وذلك بناء على القاطع (Intercept) ودون القاطع والاتجاه (No Intercept and Trend) كما في الجدول (1):

الجدول رقم (1): نتائج اختبار ديكي - فولر الموسع (ADF)

المتغير	القيم الجدولية عند مستويات المعنوية	قيمة t المحسوبة	قيمة الاحتمالية	Max-Lag		
					10%	5%
عجز الموازنة (BD)	-3.7378	-2.9918	-2.6355	-1.77237	-0.6046	0
	-3.7529	-2.9980	-2.6387	-5.4033	0.0002	0
	-3.7695	-3.0048	-2.6422	-10.4066	0.0000	0
*الاستقرار	-3.7378	-2.9918	-2.6355	-2.9914	0.0500	0
المستوى						

السياسي (PS)	-3.7529	-2.9980	-2.6387	-7.7310	0.0000	0	الفرق الأول
	-3.7695	-3.0048	-2.6422	-11.1453	0.0000	0	الفرق الثاني
* الناتج المحلي الإجمالي الاسمي (GDP)	-3.7378	-2.9918	-2.6355	0.7398	0.9905	0	المستوى
	-3.7529	-2.9980	-2.6387	-2.5148	0.1251	0	الفرق الأول
	-3.7695	-3.0048	-2.6422	-7.7806	0.0000	0	الفرق الثاني
* معدل التضخم (INF)	-3.7378	-2.9918	-2.6355	-4.4584	0.0019	0	المستوى
	-3.7529	-2.9980	-2.6387	-8.7968	0.0000	0	الفرق الأول
	-3.7695	-3.0098	-2.6422	-11.9002	0.0000	0	الفرق الثاني
* معدل النمو السكاني (POP)	-3.7529	-2.9980	-2.6387	-6.4134	0.0000	1	المستوى
	-3.7695	-3.0048	-2.6422	-2.4299	0.1455	1	الفرق الأول
	-3.7880	-3.0123	-2.6461	-3.0397	0.0474	1	الفرق الثاني

*: تم استخدام القاطع (Intercept) للمتغير.

تشير نتائج اختبار سكون جذر الوحدة لديكي- فولر الموسع (ADF) في الجدول (1) إلى أن المتغيرات لم تسكن جميعها عند المستوى فكما يتضح من اختبار ديكي فولر الموسع (ADF) يظهر أن كلاً من مؤشر الاستقرار السياسي (PS)، ومعدل التضخم (INF)، ومعدل النمو السكاني (POP) كان ساكناً عند المستوى أي $I(0)$ على مستوى الدلالة الإحصائية 10%، أي أن القيمة المحسوبة لاختبار ديكي- فولر الموسع (ADF) بالقيمة المطلقة أكبر من القيم الجدولية بقيمتها المطلقة، وعليه يتم رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص على عدم سكون المتغيرات عند المستوى $I(0)$. أما بالنسبة لمتغير عجز الموازنة (BD) فإنه يستقر عند الفرق الأول أي أنه $I(1)$ ، حيث إن القيمة المحسوبة بالقيمة المطلقة لديكي- فولر الموسع (ADF) أقل من القيمة الجدولية بالقيمة المطلقة عند مستوى الدلالة الإحصائية 10%، كذلك في متغير الناتج المحلي الإجمالي (GDP)،

فإنه يسكن عند الفرق الثاني أي أنه (2)I، إذ إنَّ القيمة المحسوبة بالقيمة المطلقة لديكي- فولر الموسع (ADF) أقل من القيمة الجدولية بالقيمة المطلقة عند مستوى الدلالة الإحصائية 10%. ولتأكيد نتائج اختبار ديكي- فولر بالشكل الموسع تم إجراء اختبار السكون باستخدام اختبار فيليبس- بيرون وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2): نتائج اختبار فيليبس بيرون (PP)

المتغير	القيم الجدولية عند مستويات المعنوية			قيمة t المحسوبة	قيمة الاحتمالية Probability	
	1%	5%	10%		المستوى	الفرق الأول
عجز الموازنة (BD)*	-3.7378	-2.9918	-2.6355	-0.4713	0.8807	
	-3.7529	-2.9980	-2.6387	-5.4053	0.0002	
	-3.7695	-3.0048	-2.6422	-11.3142	0.0000	
الاستقرار السياسي (PS)*	-3.7378	-2.9918	-2.6355	-2.9123	0.0587	
	-3.7529	-2.9980	-2.6387	-9.6025	0.0000	
	-3.7695	-3.0048	-2.6422	-34.6235	0.0000	
النتائج المحلي الإجمالي الاسمي (GDP)*	-3.7378	-2.9918	-2.6355	0.3405	0.9755	
	-3.7529	-2.9980	-2.6387	-2.4663	0.1362	
	-3.7695	-3.0048	-2.6422	-7.7806	0.0000	
معدل التضخم (INF)*	-3.7378	-2.9918	-2.6355	-4.4856	0.0018	
	-3.7529	-2.9980	-2.6387	-11.4049	0.0000	
	-3.7695	-3.0048	-2.6422	-32.8906	0.0000	
معدل النمو السكاني (POP)**	-2.6648	-1.9556	-1.6087	-0.8567	0.3344	
	-2.6693	-1.9564	-1.6084	-1.6449	0.0933	
	-2.6742	-1.9572	-1.6081	-1.9182	0.0542	

*: تم استخدام القاطع (Intercept) للمتغير **: تم استخدام دون القاطع والاتجاه (No

(Intercept and Trend

حيث تتطابق نتائج اختبار فيليبس بيرون (PP) Phillips Perron في الجدول (2) مع نتائج اختبار ديكي- فولر الموسع Augmented Dickey Fuller (ADF) في سكون المتغيرات، ما عدا متغير معدل النمو السكاني فإنه يسكن عند الفرق الأول أي أنه كانا (1) في اختبار فيليبس بيرون (PP).

وبذلك يظهر بأن السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة كانت غير متكاملة من نفس الدرجة، إذ وحسب (Engle & Granger, 1987) لتطبيق اختبار التكامل المشترك فإنه لا بد أن تكون جميع السلاسل الزمنية للمتغيرات لها نفس درجة التكامل. على الرغم من اختلاف درجة التكامل للسلاسل الزمنية فإنه من الممكن أن يوجد بينها تكامل مشترك، ولذلك تم إجراء اختبار التكامل المشترك لجوهانسن (Johansen Test) لمعرفة إن كان هناك علاقة طويلة الأجل بين المتغيرات أم لا.

• اختبار تحديد فترة الإبطاء الزمني المثلى (Lag Length Selection):

يتضح من الجدول (3) أن معيار كل من أكايك (AIC) Akieka Information Criterion، ومعيار شوارتز (SIC) Schwartz Information Criterion، ومعيار هانان كوين (Hannan Queen Criterion) (HQ) يظهر بأن العدد الأمثل لعدد فترات الإبطاء الزمني كان عند اثنين، وتم اعتماد ذلك من أجل اختبار التكامل المشترك ونموذج متجه الانحدار الذاتي (VAR).

الجدول رقم (3): تحديد العدد الأمثل لفترات الإبطاء الزمني

عدد فترات الإبطاء المثلى	LR	FPE	AIC	SIC	HQ
1 lag	NA	1.09e+09	34.9628	36.1971	35.2732
2 lag	73.3327*	44740882*	31.4958*	33.9642*	32.1166*

*: فترة الإبطاء المثلى وفق الاختبار المعني والمستخدم في فحص الاختبارات.

LR: نسبة الإمكان FPE: معيار الخطأ للتنبؤ النهائي

نموذج متجه الانحدار الذاتي (VAR) (Vector Auto-Regression):

بناءً على الاختبارات التشخيصية وجد بأن النموذج الأمثل لبيانات الدراسة هو نموذج متجه الانحدار الذاتي الذي يعتبر أحد أبسط النماذج متعددة المتغيرات، إذ إنه يستخدم في دراسة التفاعلات بين المتغيرات الاقتصادية الكلية، حيث يتم إدراج كل متغير من متغيرات الدراسة كدالة خطية تتضمن قيم المتغير ذاته في الفترات الزمنية السابقة، إضافة إلى القيم في الفترات الزمنية السابقة للمتغيرات الأخرى في نموذج الدراسة، حيث يمكن كتابة نموذج متجه الانحدار الذاتي $VAR(p)$ لعدد من فترات الإبطاء الزمني (p) بالصيغة المبسطة كالآتي (Eklund, 2007):

$$Z_t = C + \emptyset_1 Z_{t-1} + \emptyset_2 Z_{t-2} + \dots + \emptyset_p Z_{t-p} + \varepsilon_t$$

حيث إن:

C: متجه عمودي يعبر عن الثوابت Z_t : متجه أبعاده (m.1) يمثل مجموعة المتغيرات

$\emptyset_p$: مصفوفة المعلمات وأبعاده (m.m) ε_t : متجه أبعاده (m.1) ويمثل الخطأ العشوائي

p: عدد فترات الإبطاء الزمني t: الزمن

يعتمد نموذج متجه الانحدار الذاتي (VAR) Vector Auto Regression على استخدام تحليل مكونات التباين (Variance Decomposition) ودالة الاستجابة لردة الفعل (Impulse Response Function). ومن أجل تحليل استجابة المتغيرات لصدمات النموذج، يجب تحويل النموذج إلى نموذج لا تترابط الأخطاء العشوائية معا عبر الزمن، وذلك عن طريق تقدير الصيغة المختزلة، وأحد هذه الطرق هي تجزئة تشولسكي (Choleski Decomposition) الذي يتأثر بحساسية الترتيب، (عبد الحميد ودلدار، 2017). وتم اتخاذ الترتيب التالي للمتغيرات من اليسار إلى اليمين:

BD, PS, GDP, INF, POP

• تحليل مكونات التباين (Variance Decomposition):

تقوم طريقة تحليل مكونات التباين على أساس قياس أثر الصدمات الناتجة عن متغير محل الاعتبار وتأثيره على المتغيرات الأخرى عبر الزمن، إذ إنَّها تعتبر أحد الطرق لوصف السلوك الديناميكي للنموذج، حيث يهدف إلى إيجاد مقدار التباين في التنبؤ لمتغير ما، ويعود إلى خطأ التنبؤ في المتغير ذاته وإلى خطأ التنبؤ بالمتغيرات الأخرى في نموذج الدراسة (Levendis, 2018)، (العمر، 2016).

ولمعرفة مقدار التباين في التنبؤ للاستقرار السياسي في عجز الموازنة العامة العائد إلى خطأ التنبؤ في الاستقرار السياسي ذاته، والمقدار العائد أيضا إلى خطأ التنبؤ بالمتغيرات التوضيحية لنموذج الدراسة، فقد تم تحليل مكونات التباين للعجز في الموازنة العامة، وكانت النتائج كما هي في الجدول (4):

الجدول رقم (4): نتائج اختبار تحليل مكونات التباين لعجز الموازنة العامة في الأردن

الفترة الزمنية	S.E	عجز الموازنة العامة	الاستقرار السياسي	النتائج الإجمالية	المحلي	معدل التضخم	معدل النمو السكاني
1	381.840	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
2	432.903	86.77552	7.397527	5.519210	0.147997	0.159745	0.159745
3	464.180	78.49575	15.08923	4.969364	0.806563	0.639091	0.639091
4	470.034	76.67272	14.71632	5.124269	2.303417	1.183276	1.183276
5	504.191	70.03393	15.00296	10.12789	2.546113	2.289108	2.289108
6	540.602	64.12737	14.11025	16.23897	2.300947	3.222459	3.222459
7	584.131	60.52591	14.76176	18.74825	2.030767	3.933312	3.933312
8	629.925	56.39334	15.73282	21.53605	1.844259	4.493528	4.493528
9	672.359	53.77288	15.67277	23.72078	1.818962	5.014607	5.014607
10	725.615	50.18399	15.99281	26.55209	1.760379	5.510731	5.510731

يتضح من نتائج الجدول (4) أن عجز الموازنة العامة (BD) في الفترة الثانية من التباين يعزى لنفسه بنسبة 86.77% ليتناقص على طول الفترة حتى يصل إلى الفترة العاشرة بنسبة 50.18%، ما يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر عليه. ويلاحظ أيضاً أن عجز الموازنة العامة يتأثر بالاستقرار السياسي (PS) إذ إنَّه خلال الفترة الثانية والثالثة يتزايد مقدار تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة والعائدة على أخطاء عشوائية في الاستقرار السياسي ليصل إلى 7.40% و 15.09% على التوالي، وكان الاستقرار السياسي يفسر حوالي 15.73% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة التي تعود إلى أخطاء عشوائية في الاستقرار السياسي في الفترة الثامنة، ومن الملاحظ أن هذه النسب في ازدياد حتى الفترة العاشرة لتصل إلى 15.99% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة

العامة والتي تعود إلى أخطاء عشوائية في الاستقرار السياسي ، وذلك يدل على أن الاستقرار السياسي يؤثر على عجز الموازنة العامة مع مرور الزمن.

ويظهر من الجدول (4) أن الناتج المحلي الإجمالي (GDP) يفسر ما مقداره 5.52% في السنة الثانية من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة، وكذلك في السنة الخامسة فإنه يؤثر بمقدار 10.13% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة الذي يعود إلى الأخطاء العشوائية في الناتج المحلي الإجمالي، ما يشير إلى أن الناتج المحلي الإجمالي يؤثر كذلك على عجز الموازنة العامة، وذلك ليس لفترة زمنية واحدة بل لعدد من السنوات القادمة ليصل في الفترة العاشرة إلى 26.55% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة.

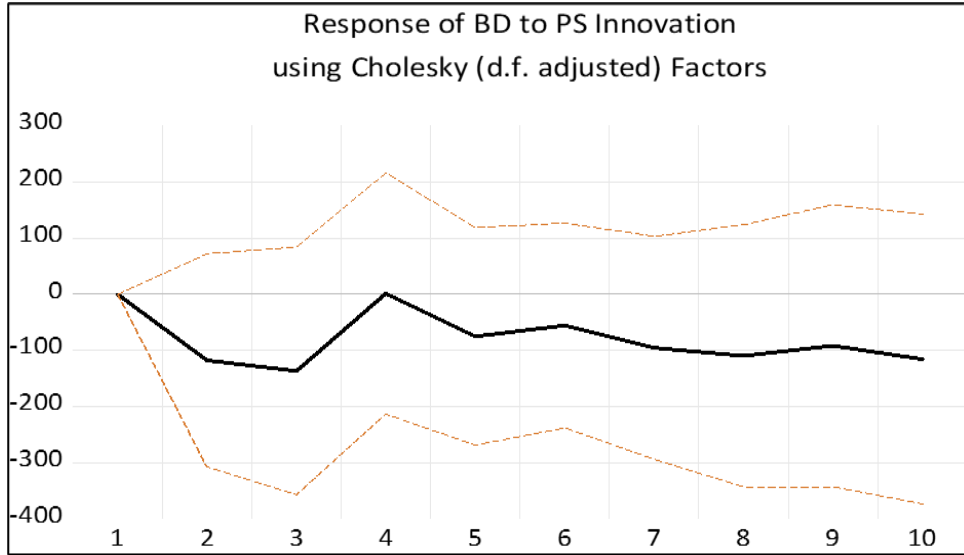
أما بالنسبة لمعدلات التضخم (INF) في الجدول (4) فإن تأثيره يتزايد من الفترة الثانية وحتى الفترة الخامسة ليصل إلى 2.55% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة العائد على الخطأ العشوائي لمعدل التضخم، ولكن يبدأ بالتناقص من الفترة السادسة بمقدار 2.30% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة الذي يعود إلى الخطأ العشوائي في معدل التضخم حتى الفترة العاشرة ليصل إلى 1.76% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة العائد على الخطأ العشوائي لمعدل التضخم.

كذلك يتضح من الجدول (4)، أن تأثير معدل النمو السكاني من الفترة الثانية يبدأ من 0.16% ليرتفع إلى 0.64% في الفترة الثالثة من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة العائد على الخطأ العشوائي في معدل النمو السكاني، ويحافظ على مستويات الزيادة حتى الفترة العاشرة بمقدار 5.51% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة الذي يعود إلى الأخطاء العشوائية في معدلات النمو السكاني، ويشير ذلك إلى قوة تأثير التغير في معدل النمو السكاني على عجز الموازنة العامة.

● دالة الاستجابة لردة الفعل (Impulse Response Function):

إن دالة الاستجابة لردة الفعل تعتبر أيضاً من الطرق للتعرف على السلوك الديناميكي لنموذج متجه الانحدار الذاتي (Vector Auto Regression)، وتهدف إلى إيضاح صدمة عشوائية غير متوقعة بمقدار انحراف معياري واحد من أحد متغيرات النموذج وتأثيره على باقي المتغيرات التوضيحية خلال مسار زمني محدد (Kirchgassner et al., 2013). والشكل (1) يبين نتائج دالة استجابة متغير العجز في الموازنة العامة لصدمة عشوائية مقدارها انحراف معياري واحد في الاستقرار السياسي:

الشكل (1): نتائج اختبار دالة الاستجابة لردة الفعل



يوضح الشكل (1) تقديرات دالة الاستجابة ردة فعل عجز الموازنة العامة للمتغيرات الأخرى في نموذج الدراسة حيث يمثل المحور العمودي النسبة المئوية لاستجابة عجز الموازنة العامة والمحور الأفقي عدد الفترات الزمنية التي حدثت بعد حدوث الصدمة للمتغير. ففي الشكل (1) يتضح أن أي صدمة في الاستقرار السياسي (PS) بمقدار انحراف معياري واحد تؤثر سلباً على عجز الموازنة العامة (BD) في الفترة الأولى من المسار الزمني حتى الفترة الثالثة، تتزايد خلال الفترتين الثالثة والرابعة، ولكن تعود للانخفاض حتى الفترة العاشرة، وبمعنى آخر إن أي زيادة في الاستقرار السياسي يؤدي إلى انخفاض العجز في الموازنة العامة. فانخفاض مؤشر الاستقرار السياسي الناتج عند تهديدات خارجية أو حتى داخلية يؤدي بالدولة إلى زيادة الإنفاق الحكومي على الشؤون العسكرية بالتالي زيادة العجز في الموازنة العامة (Abu Shihab, 2021). وبهذا نرفض فرضية الدراسة ويتبين وجود علاقة عكسية بين الاستقرار السياسي وعجز الموازنة العامة في الأردن خلال فترة الدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع النظرية الاقتصادية ومع نتائج دراسات كل من (Pasten & Cover, 2010; Barisik & Baris, 2017; Mushtaq et al., 2017; Ngo & (Nguyen, 2020).

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

تم إجراء الدراسة بهدف البحث في أثر الاستقرار السياسي على عجز الموازنة العامة في الأردن، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

تدل نتائج تحليل مكونات التباين:

- أن عجز الموازنة العامة يتأثر بالاستقرار السياسي إذ إنّه خلال الفترة الثانية والثالثة يتزايد مقدار تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة والعائدة إلى أخطاء عشوائية في الاستقرار السياسي ليصل إلى 7.40% و 15.09% على التوالي، كما كان الاستقرار السياسي يفسر حوالي 15.73% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة التي تعود إلى أخطاء عشوائية في الاستقرار السياسي في الفترة الثامنة، ومن الملاحظ أن هذه النسبة في ازدياد حتى الفترة العاشرة لتصل إلى 15.99%.
 - أن الناتج المحلي الإجمالي يفسر ما مقداره 5.52% في الفترة الثانية من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة مع مرور الزمن ليصل إلى 26.55% في الفترة العاشرة من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة العائدة إلى الخطأ العشوائي في الناتج المحلي الإجمالي.
 - أن معدل التضخم يفسر ما مقداره 0.15% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة مع مرور الزمن ليصل في الفترة الخامسة إلى 2.55% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة والعائد إلى الخطأ العشوائي لمعدل التضخم.
 - أن معدل النمو السكاني يفسر ما مقداره 0.16% في الفترة الثانية ويتزايد مع مرور الزمن حتى الفترة العاشرة ليصل إلى 5.51% من تنبؤ الخطأ في عجز الموازنة العامة والعائد إلى الخطأ العشوائي لمعدل النمو السكاني.
- كما تشير نتائج دالة الاستجابة لردة الفعل إلى أن أي صدمة عشوائية بمقدار انحراف معياري واحد للاستقرار السياسي يؤثر سلباً على عجز الموازنة العامة مع مرور الزمن، أي أن زيادة الاستقرار السياسي يؤدي إلى تخفيض عجز الموازنة العامة في الأردن.

ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- توصي الدراسة بترسيخ الاستقرار السياسي ورفع مستوياته عبر تطوير السلك الأمني وتنقيف أبناء الأردن للمحافظة على المنظومة السياسية واستقرارها، لأهميته في الاقتصاد الأردني مما يقلل من العجز في الموازنة العامة. إن ترسيخ هذا الاستقرار السياسي وبالتالي تقليل عجز الموازنة العامة يساهم في رفع مستوى المعيشة للمجتمع بأكمله، حيث يساعد على توفير الأموال اللازمة لزيادة الرفاهية الاجتماعية.
- 2- توصي الدراسة الباحثين في تطوير الدراسة مستقبلاً، نظراً للحاجة إلى دراسات تتعلق بمفهوم الاستقرار السياسي في الأردن وأثره على مختلف متغيرات الاقتصاد الكلي.
- 3- الحاجة إلى استحداث بيانات قاعدة البنك المركزي الأردني لتكون البيانات شهرية أو ربعية للحصول على نتائج أكثر دقة.

المراجع:

- بن قفة، سعاد. (2012). المشاركة السياسية في الجزائر آليات التقنين الأسري نموذجاً: (1962-2005). [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- البنك المركزي الأردني. (2022). النشرة الإحصائية السنوية. تم الاسترجاع من: <https://www.cbi.gov.jo>
- بوعافية، محمد. (2016). الاستقرار السياسي: قراءة في المفهوم والغايات. *دفاتر السياسة والقانون*، بلا (15)، 308-328.
- جعشان، صالح. (2019). عدم الاستقرار السياسي المفهوم والمؤشرات. *المعهد المصري للدراسات*.
- راضية، دنان. (2012). عجز الموازنة العامة في الجزائر (أسباب وحلول). *Revue d'économie et de statistique appliquée*، 9(2)، 151-160.
- رشيد، سارة. (2022). أثر السياسات الاقتصادية على الاستقرار السياسي "بولندا انموذجاً". [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بغداد.
- سليمان، مصعب. (2017). التنمية الديمقراطية وأثرها على الاستقرار السياسي في فلسطين المحتلة منذ عام 1967م. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.
- عبد المنعم، مروة. (2021). الثقافة السياسية والاستقرار السياسي: دراسة حالة دولة الإمارات العربية المتحدة (2020-2004). *مجلة السياسة والاقتصاد*، 12(11)، 1-29.
- العمرو، حسين. (2016). تأثير الضرائب على التنافسية السعرية لقطاع الصناعة التحويلية الأردني. *المنارة*، 22(3)، 383-363.
- عميرة، أيوب ومالكي، رتيبة. (2013). تأثير التحول الديمقراطي على الاستقرار السياسي في الجزائر (1999-2009). [شهادة الليسانس غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- عيسى، كمال. (2013). محددات عجز الموازنة العامة في السودان. *مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية والإحصائية*، بلا (13)، 87-124.
- غال، عبد الرحمان. (2018). القيادة والاستقرار السياسي في الجزائر. *دفاتر السياسة والقانون*، عدد خاص، 64-78.
- فتاح، كمال وحداد، محمد. (2021). الإصلاحات السياسية والاستقرار السياسي: دراسة في المفهوم والأسس، ومضامين البناء والترسيخ. *مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية*، 5(1)، 206-230.
- هادي، سهيلة. (2018). الاستقرار السياسي: دراسة في المؤشرات وعوامل التحقيق. *دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 10(3)، 124-144.
- هيجوت، ريتشارد. (2001). *نظرية التنمية السياسية* (عبد الرحمن، حمدي وعبد الحميد، محمد، مترجم). المركز العلمي للدراسات السياسية. (العمل الأصلي نشر في 1989).
- Abu Shihab, R. (2021). Determinants and Impact of the Budget Deficit on Economic Growth in Jordan: VECM Approach. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(6), 1-13.
- Agnello, L., & Sousa, R. M. (2013). Political Institutional, and Economic Factors Underlying Deficit Volatility. *Review of International Economics*, 21(4), 719-732.
- Agnello, L., & Sousa, R. (2009). The Determinants of Public Deficit Volatility. *European Central Bank*, null (1042), 1-24.

- Aisen, A., & Veiga, F, J. (2011). How Does Political Instability Affect Economic Growth?. *International Monetary Fund*, WP/11/12.
- Arif, A., & Hussain, M. (2018). Economic, political and Institutional Determinants of Budget Deficit Volatility: A Panel Data Analysis. *International Journal of Economics and Business Administration*, 4(3), 98-114.
- Bani Hamad, A, H. (2018). The Impact of Political Reforms on Stability in Jordan:(2011-2018). *Open Journal of Political Science*, 9(null), 122-144.
- Barisik, S., & Baris, A. (2017). Impact of Governance on Budget Deficit in Developing Countries. *Theoretical and Applied Economics*, 24(2), 111-130.
- Brima, S. (2015). Budget Deficit and Macroeconomic Variables in Sierra Leone: An Econometric Approach. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 6(4), 38-51
- Chtouki, Z., & Raouf, R. (2021). The Impact of Political Stability on Economic Performance in Africa: Evidence from 40 African Countries. *International Journal of Economics and Management Research*, 1(4), 35-58.
- Engle, R., & Granger, C. (1987). Co-Integration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing. *Econometrica*. 55(2), 251-276.
- Hidayat, A, M., Yusiana, R., & Soleh, A. (2019). Determinants of Government Budget Deficits and Their Impact on Indonesian Foreign Debt. *International Conference on Rural Development and Entrepreneurship*, 5(1), 1-9.
- Javid, A. Arif, U & Arif, A. (2011). Economic Political and Institutional Determinants of Budget Deficits Volatility in Selected Asian Countries. *The Pakistan Development Review*, 50(4), 649-662. Retrieved by: <https://www.jstor.org/stable/23617726>.
- Karras, G. (1994). Macroeconomic Effects of Budget Deficits: Further International Evidence, *Journal of International Money and Finance*, 13(2), 190-210.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. World Bank Policy Research Working Paper, No.5430. Retrieved by: <https://papers.ssrn.com>
- Kirchgassner, G., Wolters, J., & Hassler, U. (2013). *Introduction to Modern Time Series Analysis*. Springer Texts in Business and Economics.
- Levendis, J, D. (2018). *Time Series Econometrics Learning Through Replication*. Springer Texts in Business and Economics.
- Mohamed, E, A. (2020). The Impact of Political reform on the Stability of the State of Kuwait Since 2010. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 2(2), 101-114.
- Mushtaq, A., Muzaffar, M., & Ali, A. (2017). Political Instability and the Budget Deficit in Economy: A Case of Pakistan. *Pakistan Social Sciences Review*, 1(1), 1-20.

- Ngo, M., & Nguyen, L. (2020). The Role of Economics, Politics, and Institutions on Budget Deficit in ASEAN Countries. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(9), 251-261.
- Pasten, R., & Cover, J, P. (2010). The Political Economy of Unsustainable Fiscal Deficits. *Cuadernos De Economia*, 47(null), 169-189.
- Radu, M. (2015). Political Stability-A Condition for Sustainable Growth in Romania?. *Procedia Economics and Finance*, 30(null), 751-757.
- Roubini, N. (1991). Economic and Political Determinants of Budget Deficits in Developing Countries. *Journal of International Money and Finance*, 10(null), 49-72.
- Safdar, F., & Padda, I. (2017). Impact of Institutions on Budget Deficit: The Case of Pakistan. *Numl International Journal of Business and Management*, 12(1), 77-88.
- Thapa, G, B. (2005). Deficit Financing: Implications and Management. *NRB Economic Review*, Nepal Rastra Bank, Research Development, 17(null), 16-26.
- The Global Economy. (2023, January 24). Political stability by country, around the world. Retrieved by: <https://www.theglobaleconomy.com>
- The World Bank- Databank World Development Indicators 2022. Retrieved by: <https://data.worldbank.org/>.
- Woledetensaye, W. (2022). Determinates of Budget Deficit in Selected East and West African Countries: A Dynamic Panel Data Approach. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 13(3), 1-12.
- Yabre, Y. (2021). Political Stability and Fiscal Consolidation in Sub-Saharan African Countries. *The World Economy*, 44(4), 1077-1109.



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 (2), safar 1447, August 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 (2), safar 1447, August 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. Saleh Ali Al-Shoura	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