



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المِثْقَالُ

لِلْعُلُومِ اِلْقِصَادِيَّةِ وَالْاِدَارِيَّةِ وَتَكْنُولُجِيَا الْمَعْلُومَاتِ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ عَالَمِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ

العدد الواردى عشر العدد الثالث: رجب 1447هـ / كانون الأول 2025م

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



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

المِثْقَالُ

لِلْعُلُومِ اِلْقِصَادِيَّةِ وَالْاِدَارِيَّةِ وَتَكْنُولُجِيَا الْمَعْلُومَاتِ



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 (3), Rajab 1447, December 2025

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



جَامِعَةُ الْغَزَّةِ لِلْإِسْلَامِيَّةِ الْعَالَمِيَّةِ

المثقال

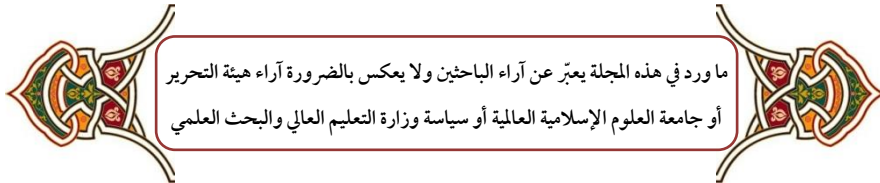
للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ عَالَمِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ

تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية

المجلد الحادي عشر العدد الثالث: رجب 1447هـ/ كانون الأول 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 الثالث: رجب 1447هـ/ كانون الأول 2025م

رئيس هيئة التحرير

أ.د. يزيد احمد السبوع

هيئة تحرير المجلات العلمية

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

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

د. منال الزرعيني



إخراج العدد

بشار إسماعيل الوريكات

الأستاذ الدكتور إبراهيم الأرنؤوط
الأستاذ الدكتور محمود مبارك عبيدات
الأستاذ الدكتور عبد الرؤوف بني عيسى
الأستاذ الدكتور أنس عبد الواحد الجابر
الأستاذ الدكتور شاكر الخشالي
الأستاذ الدكتور عبد الله عبد القادر قويدر
الأستاذ الدكتور صالح علي الشورة
الأستاذ الدكتور ليلى عابدين
الدكتور عامر أحمد الرهايفة

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

أ.د. بسام سالم أبو كركي
المحرر اللغوي / اللغة العربية

د. أنس قرقر

ب



مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ونحوها لوجبا المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

تعريف بالمجلة:

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

شروط النشر:

1. يشترط في البحث المقدم للنشر في المجلة ألا يكون قد نُشر أو قُدِّم للنشر في مجلة أخرى، وعلى الباحث أن يُقدم إقراراً خطياً بذلك عند تقديم البحث للنشر.
2. إذا كان البحث مدعوماً من جهة ما، فعلى الباحث بيان ذلك وتقديم وثيقة محررة من الجهة الداعمة موجّهة 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 المجازة.
7. تحتفظ المجلة بالحق في عدم نشر أي بحث دون إبداء الأسباب، ويُعد قرارها نهائياً.
8. يصبح البحث بعد قبوله حقاً محفوظاً للمجلة، ولا يجوز للباحث نشره في أي مجلة أخرى.
9. يلتزم الباحث بدفع النفقات المالية المترتبة عن إجراءات التحكيم إذا رغب الباحث بإيقافها بعد السير فيها أو ثبت لهيئة أن الباحث قد خالف شروط النشر بارتكابه سرقة أدبية، أو نشر بحثه في مجلة أخرى أثناء السير بإجراءات التحكيم وقيل ورود قرار المحكمين النهائي برّد بحثه.
10. الآراء التي ترد في الأبحاث المنشورة في المجلة تعبر عن آراء الباحثين أنفسهم، ولا تعكس بالضرورة سياسة جامعة العلوم الإسلامية العالمية أو هيئة التحرير.
11. يخضع ترتيب البحوث في المجلة لمعايير فنية تراها هيئة التحرير.

مواصفات البحث المقدم للنشر:

1. ألا يزيد حجم البحث مع المصادر والهوامش والجداول والملاحق على (40) صفحة بواقع (10000) كلمة، خط (Arial) حجم الحرف (14)، مطبوعة بمسافات مزدوجة بين الأسطر على ورق حجم (A4)، مع الترقيم المتسلسل لجميع صفحات البحث، أما الحواشي فتكون بالخط نفسه وبحجم (12).
2. ترقم الجداول والأشكال بالترتيب كما وردت في البحث، وتزود الجداول بعناوين في الأعلى والأشكال في الأسفل وهوامشهما في الأسفل، ويطبّع كل منهما على صفحة مستقلة مع تحديد موقع الجدول أو الشكل في المتن على نحو "شكل (1) هنا تقريباً".
3. تشتمل الصفحة الأولى من البحث على عنوان البحث، والاسم الثلاثي للباحث أو الباحثين (بالعربية والإنجليزية)، ورتبهم العلمية وأماكن عملهم الحالية، وعنوان المراسلة للباحث الرئيس بالتفصيل.
4. تشتمل الصفحة الثانية من البحث على العنوان (دون ذكر اسم المؤلف) ويليهِ ملخص دقيق باللغة العربية على ألا يزيد عن (150) كلمة.
5. تشتمل الصفحة الثالثة من البحث على ملخص (Abstract) باللغة الانجليزية (ترجمة علمية دقيقة للملخص العربي) وبالشروط ذاتها.
6. تبدأ مقدمة البحث من الصفحة الرابعة، وتشتمل على عنوان البحث (دون ذكر اسم المؤلف).
7. يرسل الباحث نسخة إلكترونية بصيغة (word) ونسخة أخرى بصيغة (pdf) 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 كلا منهما بالرد في مدة أقصاها شهر، وفي حال عدم الرد ضمن الموعد المحدد يتم إرسال البحث إلى محكم آخر، وبناءً عليه يكون قرار هيئة التحرير كما يأتي:
- يقبل البحث للنشر في حالة ورود تقارير إيجابية من المحكمين الاثنين، وبعد أن يقوم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة إن وجدت.
- يرفض البحث في حالة ورود تقارير سلبية من كلا المحكمين.
- يرفض البحث في حال ثبوت عدم التزام الباحث بالأمانة العلمية أو مخالفته لشروط النشر.
- يرسل البحث إلى محكم ثالث للبت في أمر صلاحيته في حال ورود تقارير المحكمين أحدهم سلباً والآخر إيجابياً.
5. يقوم الباحث بإجراء التعديل وفق ملاحظات المحكمين في مدة أقصاها (60) يوماً من تاريخ إبلاغه، وفي حال عدم استجابة الباحث ضمن المدة المحددة يتم وقف إجراءات السير في نشر البحث.
6. إذا أفاد المحكم بعد التأكد من إجراء التعديلات أن الباحث لم يلتزم بإجراء التعديلات المطلوبة يُعطى الباحث فرصة ثانية وأخيرة مدتها (30) يوماً للقيام بالتعديلات، فإذا أفاد المحكم بأن الباحث لم يلتزم بإجراء التعديلات المطلوبة للمرة الثانية، يُعرض البحث والتعديلات التي لم يلتزم الباحث بإجرائها على هيئة تحرير المجالات العلمية للبت في قرار قبول نشر البحث في المجلة أو رفضه، ويُعلم الباحث بقرار الهيئة النهائي.
7. يُعطى إشعار القبول للباحث أو للباحثين بعد التأكد من إجراء الباحث للتعديلات المطلوبة على البحث.
8. يتم ترتيب البحوث المقبولة للنشر حسب السياسة المتبعة في المجلة.
9. يتم تدقيق البحث لغوياً في صورته الأخيرة، ويُرسل للإخراج وبعدها للنشر.

طريقة التوثيق:

Documentation in the body of the manuscript

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

أولاً: القرآن الكريم

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

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

ثانياً: السنة النبوية

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

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

- في حالة توثيق الأحاديث النبوية التي لم يرد ذكرها في الصحاح: هنا ينبغي أن يذكر الباحث درجة الحديث بعد أن يقوم 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 نكمل العنوان بأحرف صغيرة، أما دار النشر فتبدأ جميع كلماتها بأحرف كبيرة.

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

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

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

أ. مؤلف واحد: One Author

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

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.

ب. مؤلفان لكتاب: **Two authors of a book**

النجار، نبيل جمعة، والنجار، فايز جمعة (2004). مهارات الحاسوب. عالم الكتب الحديث.

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

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

عند التوثيق في قائمة المراجع يوضع أسماء لغاية (20) من المؤلفين الأوائل من مجموع المؤلفين في قائمة المراجع، وإذا زاد العدد عن عشرين مؤلف فإننا نضع في القائمة عائلات أول (19) مؤلف يتبعها فاصلة، ثم ثلاث نقاط متتالية ... ثم عائلة المؤلف العشرين ثم السنة بين قوسين وتتابع التوثيق كالمعتاد.

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

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

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

ث. كتاب مترجم **Translated book**

سيكاران، أوما (1998). طرق البحث في الإدارة -مدخل بناء المهارات البحثية. (ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز). النشر العلمي والمطابع. (سنة النشر الأصلية 1992).

ويكون التوثيق داخل النص في نهاية الجملة (سيكاران، 1998/1992، 293).

ويكون التوثيق داخل النص في بداية الجملة سيكاران (1998/1992، 293).

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)

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

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

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

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

ح. الرجوع إلى كتاب (إصدار طبعات رقمية).

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

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

نبدأ باسم مُحرّر الكتاب مكان المؤلف متبوعاً بكلمة (Eds.) بالإنجليزية بين قوسين متبوعة بنقطة. ثم سنة تحرير الكتاب بين قوسين متبوعة بنقطة. عنوان الكتاب ويكتب بالخط المائل، ثم توضع مباشرة الطبعة بين قوسين في حالة وجود أكثر من طبعة للكتاب متبوعة بنقطة. 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 مُحرّر (مؤلف الفصل معروف) (A chapter in an edited book (the author of the chapter is known))

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

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

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

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

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

مثال: إذا رجع الباحث إلى كتاب النجار وآخرين (2020)، ولكن النجار وآخرين أخذوها من الأعرجي (1995)، ولم يستطيع الباحث الوصول إلى كتاب الأعرجي لعدم توفره، فكيف يتم توثيق ذلك: يكون التوثيق داخل النص في نهاية الجملة (الأعرجي، 1995، كما ورد في النجار وآخرين، 2020) أما التوثيق في قائمة المراجع فيكون للكتاب الذي رأيته وقرأته وكالاتي: النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي (2020). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط5). دار الحامد للنشر والتوزيع.

رابعاً: المجلات العلمية **Scientific Journals**

وتكون طريقة التوثيق في قائمة المراجع عموماً بالشكل التالي:

■ اسم الباحث، أو أسماء الباحثين بدءاً من اسم العائلة، متبوعاً بفاصلة، يليه الاسم الأول للباحث، متبوعاً بالسنة وتوضع بين قوسين متبوعة بنقطة. إذ نتعامل مع أسماء الباحثين بالطريقة نفسها التي تعاملنا بها في توثيق الكتب.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Research published in an electronic journal without a number doi

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

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

خامسا: المؤتمرات العلمية Scientific Conferences

يُلاحظ في توثيق الورقة البحثية المقدمة في مؤتمر علمي أننا نضع السنة متبوعة بفاصلة ثم نثبت اليوم والشهر وجميعها بين قوسين متبوعة بنقطة، ثم نضع اسم المؤتمر مكان اسم المجلة، ثم 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

الزعي، 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

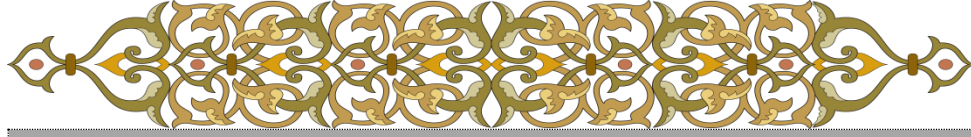
ص.ب (1101) الرمز البريدي (11947)

هاتف (+962 6 5600230)

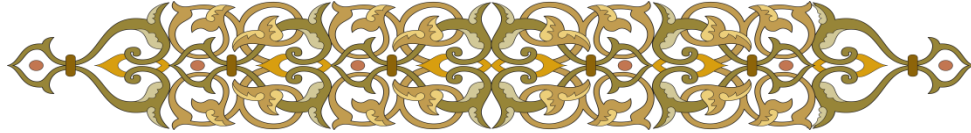
البريد الإلكتروني: al_mithqal.journal@wise.edu.jo

موقع الجامعة الإلكتروني: www.wise.edu.jo

المحتويات



الصفحات	عنوان البحث	الباحث/ الباحثون
46-13	تأثير إدارة المخاطر المؤسسية في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك التجارية الأردنية	د. عبير فوزان العبادي
87-47	المحاسبة الجنائية وتأثيرها على التهرب الضريبي: دراسة ميدانية على شركات الوساطة المدرجة في بورصة عمان	رند فايز السعيدة
116-89	أثر إدارة الأصول غير الملموسة في الهدر التنظيمي في إدارة أملاك الدولة في دولة الكويت	فهد عبد الرحمن المطيري
157-117	أثر تطبيق نظام الفوترة الإلكتروني الوطني في الحد من التهرب الضريبي: من وجهة نظر موظفي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية	د. حسين أحمد الطراونة
195-159	السعة الاستيعابية للمعرفة - مراجعة نظرية	د. أيمن سليمان جرار أ.د. خالد محمود الشوابكة
239-197	أثر الرقابة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي: الدور المعدل لتشاركية المعرفة في شركات التأمين الأردنية	د. محمد عبد الحليم الخرابشة
275-241	أثر القيادة الريادية في النجاح الإستراتيجي: الدور الوسيط للرقابة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال	إيمان سليم محمد أ.د. فايز جمعة النجار
307-277	تجربة التنبؤ بكثافة عيوب البرمجيات باستخدام نقاط الانتباه للبيانات والتعلم العميق	د. إيمان "محمد نعيم" ياسين
324-309	دور مدونات قواعد السلوك في الحد من الفساد المالي بين الموظفين في المؤسسات العامة الأردنية	د. سليمان راجي وشاح



تأثير إدارة المخاطر المؤسسية في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك التجارية الأردنية د. عيبر فوزان العبادي*

تاريخ استلام البحث: 2024/10/22 م تاريخ قبول البحث: 2025/1/19 م

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وهي أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (تحديد الأحداث، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة)، والمتغير التابع، وهو الاستدامة المالية للبنوك التجارية الأردنية. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، اقتصرت عينة الدراسة على 12 بنكاً أردنياً، بمشاركة 20 مديراً من كبار المديرين و20 متخصصاً في إدارة المخاطر المؤسسية. وتم تحليل الارتباط بين مكونات إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المالية باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال 270 استبياناً مُعَاداً. تشير النتائج إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية لها تأثير إيجابي على الاستدامة المالية، حيث يُعد تحديد الأحداث العامل الأهم. ويؤكد هذا على ضرورة تعزيز البنوك الأردنية لإطار إدارة المخاطر المؤسسية لديها للتعامل مع المخاطر بفعالية. وتقدم الدراسة توصيات رئيسية لتحسين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في ممارسات الإدارة الاستراتيجية، بهدف تحقيق استقرار مالي أفضل في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المؤسسية، الاستدامة المالية، البنوك الأردنية، تقييم المخاطر

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

The Impact of Enterprise Risk Management (ERM) in Achieving Financial Sustainability in Jordanian Commercial Banks

Abstract

This research aims to analyze the relationship between the independent variables; ERM dimensions: event identification, risk assessment and control activities and the dependent variable; financial sustainability of Jordanian commercial banks. Adopting a descriptive analytical method for the research, the population is restricted to 12 Jordanian banks with 20 senior level managers and ERM specialists each participating in the study. Two hundred and seventy sets of the returned questionnaires were used to analyze the correlation between components of ERM and financial sustainability utilizing SPSS. The results suggest that ERM has a positive impact on financial sustainability with event identification being the most important factor. This underlines the need of Jordanian banks to enhance the specific framework of ERM to cope with the risks effectively. Key recommendations are made to improve the implementation of ERM in strategic management practices with a view of achieving better future financial stability.

Keywords: Enterprise Risk Management, Financial Sustainability, Jordanian Banks, Risk Assessment.

Introduction:

Banking sectors, in the new financial environment, are always vulnerable to different risks that challenge the existence of the bank as well as its long-term success. The banking risks include operational risks, market risks, compliance, and threat to reputation. On the one hand, the risks are becoming more complicated such that the traditional methods of risk management, over time, have not been highly efficient at securing the sustainability of banks (Abdaljabar et al., 2024). Moreover, there are several facets to the problem of sustainability within the field of financial services. The sustainability strategy's foundation is the understanding of significant effects and the idea of appropriate risk management, especially in the current market, which is increasingly difficult due to increased public scrutiny and failure sensitivity (Lusmeida & Augustine, 2022). The way financial institutions manage operations risk in order to be efficient and reputation risk with compliance with regulations so that the reputation of their goods and services will probably get better shows opportunities for sustainability and the risks that financial sector institutions face. A sustainable operational model can be differentiated, which automatically increases the value of the company (Saputra et al., 2023).

Hence, the introduction of Enterprise Risk Management (ERM) has been the main goal of the system, which offers banks the ability to detect, evaluate, and manage all kinds of risks in a unified approach. In this model (Shatnawi et al., 2022), ERM is integrated into the company's overall strategy, enabling it to be more inclined to business goals such as securing the financial strength and preparation for the risk of a specific threat (Oyewo, 2022).

ERM is being recognized as very effective not only in reducing risks but also in profit-making through the phenomenon of risk identification. It is performed through different dimensions like event identification, risk assessment and control

activities, which are fundamental elements in the management of a bank's exposure to uncertainties (Shatnawi & Eldaia, 2020).

Nevertheless, the relationship between ERM and financial sustainability is not one-dimensional. The different aspects of ERM, including the identification of events and control activities, serve different purposes in ensuring that a bank remains financially viable over its lifetime (Saputra et al., 2023). For example, the event identification capability of banks makes them proactive rather than being reactive towards their risk management approach. Moreover, effective control activities enable banks to avoid potential risks and thus keep them stable financially in volatile markets; this is according to Scholtens & Van't Klooster (2019). The above factors, therefore, exemplify the all-roundedness of ERM and how it impacts financial sustainability.

Knowledge of the impact of ERM in banking aids regulators, policymakers, and even bank management since it puts them at an alert position and presses them on the need to adapt comprehensive risk management frameworks. Notably, the COSO-ERM framework structures ERM in some key dimensions like event identification, risk assessment, and control activities and so allows for a strategic guide to implement effective risk management practices among banks.

In the ever-shifting and growing important domain of finance, the sustainability of banks is always at risk from various internal and external scenarios. Banking institutions recognize financial sustainability as critical to sustainable operation and ability to withstand economic and regulatory changes while delivering maximum profit and balance. However, the uses of these traditional risk management practices have been revealed to fall short of protecting the sustainability of banks over the years especially in the recent global financial crises, hence the emergence of more robust frameworks.

Enterprise Risk Management (ERM) has recently been determined as a strategic approach to the holistic management of financial and operational risks. However, the special effect of ERM toward attaining financial sustainability in banking industry, particularly with the context of the Jordanian commercial banks has not receive much attention. Earlier works have suggested the overall advantages of ERM implementation but have paid little attention to how each dimension of the ERM process, namely event identification, risk evaluation, and control actions supports the concept of financial sustainability.

This study aims at bridging this gap by specifically investigating role of these ERM dimensions in enhancing financial sustainability of the Jordanian commercial banks. This answers the calls made in prior studies for additional systemic assessments of how parts of ERM help improve financial stability (Abdaljabar et al., 2024; Oyewo, 2022). Through comparing the results of event identification, risk assessment, and control activities, this research intends to fill this gap by offering a better understanding of how ERM can be enhanced to strengthen the financial sustainability of the banking system.

The problem of the study can be described up by referring to the following queries:
Main Research Question: What is the impact of Enterprise Risk Management, with its related dimensions: (Event identification, Risk assessment, and Control activities) on achieving financial sustainability in banks?

The following main sub-questions arise from this main query:

1. Do the ERM applications addressed in event identification affect financial sustainability in banks?
2. Do the ERM applications addressed in risk assessment affect financial sustainability in banks?
3. Do the ERM applications addressed in control activities affect financial sustainability in banks?

Most existing research on ERM's impact on financial sustainability predominantly focuses on global or Western banking sectors, often overlooking the unique economic, cultural, and regulatory environments of Middle Eastern countries like Jordan. This study seeks to fill this significant gap by exploring how ERM dimensions, event identification, risk assessment, and control activities; specifically affect the financial sustainability of banks in Jordan.

Scientific Importance: This research serves scholarship in the area of financial risk management by investigating the extent of ERM in influencing the financial viability of Jordanian commercial banks. To the sciences, the study helps in advancing an appreciation of how the three related but unique ERM dimensions namely, event identification, risk assessment, and the control activities affect the stability of the bank. Although prior research has generally considered the use of ERM in risk management, this research investigates risk management in terms of ERM components; thus, providing a new focus for contemporary risk management scholarship. It provides a particular empirical perspective on the effectiveness of these ERM dimensions within the regional banking environment that has still not been adequately researched.

Practical Importance: In terms of application, therefore, the findings of this study are meant to inform Jordanian banks on the ways of enhancing the soundness of their risk management processes to ensure that the ills of unsound banking emanating from poor risk management are eliminated. Therefore, the type of study presented here can be helpful for bank executives and risk management professionals by making use of empirical data to determine which aspects of ERM should be promoted or dwelled upon to make an important difference during the next few years. Also, it responds to the demand for the cohesive approach to risk management regulation, which will help banks to perform this requirement better.

For the current complex risk environment which banks operate in, strengthening ERM practice results into better financial shock absorptions, compliance to the international risk management standards and therefore competitive advantage in the financial services industry.

The academic contribution: this paper greatly contributes to the literature in the academic field of financial risk management examining the influence of distinct ERM parts on the financial viability of Jordanian commercial banks. In contrast with studies which generally provide outcome of ERM, this research identity the responsibilities of event identification, risk assessment, and control activities. The approach is not only novel in filling such a basic void in the current literature but it also offers a detailed analytical perspective that can be mimicked or modified in similar research in to other regional banking systems. The paper's empirical findings are valuable for improving global knowledge of risk management processes, and thus contribute to the effective enhancement of ERM in the banking industry.

The practical contribution: On a practical level therefore, the study provides rich and valuable findings that can be used to inform the tactics of Jordanian banks in the best way possible. Apart from highlighting the major ERM dimensions driving financial stability, the research provides valuable practical insights to bank executives and risk managers as they customize existing and new strategies with actual data. This is more important for banks in Jordan since the country's economy is characterized by oscillations and high requirements for the management of risks. The recommendations made in this study pertaining to the enhancement of the financial literacy level of the clients and its subsequent effectiveness in formulation of policies essential in evaluation of the financial capacity of the clients will help in improving financial viability of banks so as to pass a higher level than the regulatory standards, hence helping in formulation of a stable banking system.

The strategic contribution to Jordanian banks: On a strategic perspective, the study has highlighted the necessity for the integration of ERM into the Jordanian banks' business critical activities. The findings of this research therefore propose a fundamental change of culture from pure risk management to that of anticipation and prevention of financial risks. The approach shift can assist in risk management to enable them capture new opportunities that stem from well-executed risk environment. Moreover, the study insists on the creation of the risk-profiling culture in banks and in this way, improve their position in the managing of the contemporary financial activities and products.

Policy implications: Consequently, the results of this research have the potential of being adopted by policy makers in different aspects of the financial sector with special focus at attempting to formulate policies and guidelines that would seek to control the management of risks in banks. Thus, the study can help regulatory partners by showing how each of the ERM components supports financial sustainability and determine policies that can enhance the delivery of better risk management benchmarks across the banking fraternity. This contribution is equally important for the fact that banks not only remain protected from possible financial turbulence but are ready to contribute to the stabilization of the economy of the region.

Study model:

This research distinguishes event identification, risk assessment, and control activities as different factors, providing fresh insights into these particular influences on the financial viability of the banking institutions. The study model is shown in Figure (1), displaying the study variables and their respective dimensions.

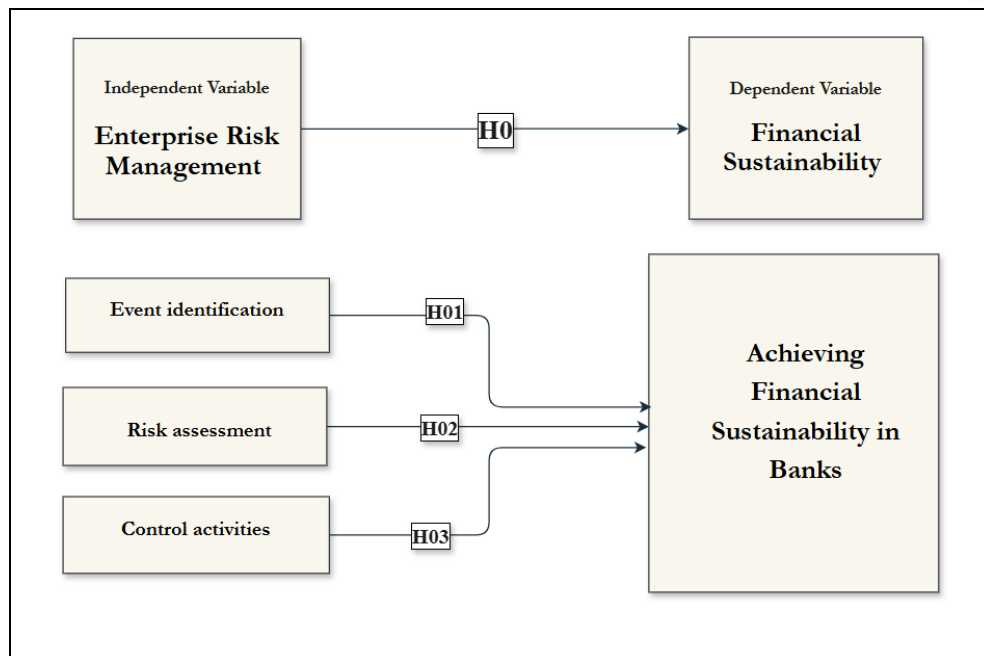


Figure 1: Study Model

Research hypotheses:

This research is predicated on the conceptual framework of Enterprise Risk Management (ERM) put forward by COSO which asserts that optimized management of risks improves organizational efficiency and resilience. The framework created for this study defines the anticipated links between event identification, risk assessment, and control activities on the one hand and banking sector financial results on the other. Stemming from agency theory, information asymmetry is argued to decrease agency cost hence improve firm's value, this research therefore posts that good event identification assists banks avoid adverse financial occurrences. Along the same line, making use of the resource-based view (RBV), the study assumes that risk assessment processes are instrumental in increasing financial sustainability by improving the possibility to organize and manage resources in condition of risk presence.

Finally, the type of activities presented in the figure is placed within the theoretical framework of control systems where it is postulated that suitably designed control systems increase the correspondence between organizational activities and strategic goals thus improving performance. The following theoretical frameworks have laid down rock-solid for hypothesizing the positive effects of the assessed ERM dimensions on the theoretical construct of financial sustainability of Jordanian commercial banks; drawing from the empirical evidence from previous research studies. The COSO-ERM framework was used as the foundation for the study's hypotheses. The primary research hypotheses were developed considering the aforementioned:

H0: There is no statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of Enterprise Risk Management in its dimensions (event identification, risk assessment, and control activities) on achieving financial sustainability in banks.

The primary hypothesis gives the following sub-hypotheses:

H01: There is no statistically significant role at $\alpha \leq 0.05$ for event identification in achieving financial sustainability in banks.

H02: There is no statistically significant role at $\alpha \leq 0.05$ for risk assessment in achieving financial sustainability in banks.

H03: There is no statistically significant role at $\alpha \leq 0.05$ for control activities in achieving financial sustainability in banks.

Theoretical framework and previous studies:

The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA), American Association of Accountants (AAA), and Institute of Management Accountants (IMA) comprised the Committee of Sponsoring Organizations (COSO) (Alkubaisi, 2017).

A framework for integrated internal control was released by the COSO Organization in 1992. Its purpose is to offer guidelines for evaluating and strengthening control systems. This framework can be used as a reference by businesses when creating rules, regulations, and policies that modify work activities and is recognized by government laws, such as the SOX law of 2002 (Abdulfattah, 2023).

In order to provide adequate confidence regarding the achievement of entity objectives, the COSO defined ERM as a process that is implemented throughout the enterprise and in a strategy setting by the board of directors, management, and other personnel. The process's purpose is to identify potential events that could impact the entity and manage risk to be within its risk appetite (Alkubaisi, 2017). The ERM framework is designed to help a business achieve its goals, which are divided into four main groups (González et al., 2020):

1. Strategic, high-level objectives that complement and support the organization's mission.
2. Operations: The effective and successful utilization of its resources.
3. Reporting and its dependability.
4. Compliance: Adherence to relevant laws and rules.

There are eight interconnected parts to it (Alkubaisi, 2017).

1-Internal environment: This includes an organization's operating environment, integrity and ethical ideals, risk philosophy, and risk appetite. It also establishes the basis for how its members see and handle risk.

2-Objectives Setting: Before management can recognize any risks that could compromise their accomplishment, objectives must be established. ERM guarantees that management has a goal-setting procedure in place and that the goals selected complement and correspond with the entity's mission while also being in line with its risk tolerance.

3-Event identification: It is necessary to distinguish between risks and opportunities when identifying both inside and outside occurrences that have an impact on an organization's ability to fulfill its goals.

4-Risk assessment: To determine how risks should be managed, they are examined, considering their impact and likelihood. Both inherent and residual risks are evaluated.

5-Risk response Management chooses risk responses, such as avoiding, accepting, lowering, or sharing risk, and creates a plan of action to match risks to the organization's risk appetite and tolerances.

6-Control activities: To help guarantee that risk responses are executed efficiently, control activities, policies, and procedures are created and put into place.

7-Information and communication: People can fulfill their obligations by identifying, capturing, and disseminating pertinent information in a timely manner. Additionally, effective communication happens more broadly, circulating up, down, and throughout business.

8-Monitoring. Every step of the ERM process is tracked, and adjustments are made as needed. Continuous management initiatives, independent assessments, or both can be used for monitoring.

Regarding the definition of financial sustainability: the World Commission on Environment and Development (WCED) first introduced the idea of sustainable development in 1987. It is a process that reorients human activities to the supporting of natural resources, such as the air, sea, and land, as a single unit, thereby greatly increasing the benefits of natural and human resources in a sustainable manner. Accordingly, sustainable development, often known as the triple-bottom line, can be implemented to eventually harmonize the economy, society, and the environment (Saputra et al., 2023). Moreover, it is the role of the organization in generating

finances to bring a long-term effect that helps the organization meet its various obligations and maintain a continued level of operations without sacrificing its future. In the banking industries, financial sustainability is necessary in order to put up with market volatility, changes in regulation, and economic uncertainty (Shaheen et al., 2020).

ERM is central to pursuing financial sustainability because it offers a framework and systematic basis for the identification, measurement, and management of risk. ERM addresses event identification, risk assessment, and control activities as some of the key dimensions in enabling banks to assume active positions vis-à-vis any threats and uncertainties that could damage their financial stability. Integration of ERM within an overall bank strategy simply empowers the management of risk practices along with financial goals and, hence, cushions a resilient framework towards long-term sustainability.

This would imply that alignment between ERM and financial sustainability could enable institutions not only to mitigate risks but also to take advantage of opportunities; this, in turn, would mean contributing to more robust financial health (Olayinka et al., 2017).

The following studies explore the critical role of Enterprise Risk Management (ERM) in enhancing financial sustainability and overall performance within the banking sector, offering insights into various approaches and outcomes across different regions and contexts.

Kerimov (2017) focused on the role that risk management has played in the sustainability of commercial banks. He, however, analyzed the factors affecting the occurrence of risks. The study reviewed various mechanisms on banking risk management in view of global financial instability. He offered a few recommendations for improving the role of risk management in developing countries. His major recommendations were: there is a need to develop risk

governance and ensure that risk management policies are continuously updated so that banks are stable during every financial crisis (Kerimov, 2017).

Shad et al. (2019) developed a conceptual framework to research sustainability reporting as a moderator between ERM implementation and business performance. It was suggested that economic value added (EVA) may be used to measure the performance, and it was also indicated that ERM significantly influences the overall business performance on positive notes. It called for more corporate strategy integrations of sustainability initiatives, proposing that through better risk management, sustainability reporting could improve value creation (Shad et al., 2019).

Issues of sustainability were further analyzed in a study done by Scholtens & Klooster (2019), together with bank risk, anchoring on the level to which sustainability performance diminishes default and systemic risks in the banking sector. Using environmental, social, and governance attributes of banks as proxies, the study made a finding that the higher the score on sustainability issues, the lower the level of default and systemic risk. This study was recommended to combine these sustainability issues into the risk management process as a way of improving stability within the general financial system. It therefore supports the assertion that sustainable banking practices tend to contribute positively towards financial stability (Scholtens & Klooster, 2019).

Jemović & Radojčić (2021) identified issues relating to challenges faced by sustainable finance and its integration into the risk management system in banks. As pointed out from the study, while banks increase their social and environmental responsibilities, it also meant increased exposure to environmental risks. Furthermore, the authors have identified certain initiatives conducted by central banks and supervisors in order to contain the risks and keep financial stability intact.

Conclusion: They feel that the environmental risks should be more systematically integrated into the banks' risk management frameworks (Jemović & Radojičić, 2021).

Oyewo (2022) examined whether the inclusion of Enterprise Risk Management would enhance the long-term viability and sustainability of Nigerian banks. Bank attributes were capitalization, scope of operation, and systemic importance. Data was analyzed for the periods 2008-2017 through trend, content, and quantitative analysis. The Jonckheere-Terpstra and Mann-Whitney were tests conducted. Outcomes indicated that reforms in banking after 2012 improved performance through ERM and supported ERM being a competitive tool for banks in tapping financial turbulence. This study, therefore, suggests that continuous emphasis be given to the capital requirement and proactively seeking ways to convert risks into opportunities in Nigerian banks.

Liu & Huang (2022) explored the aspect of sustainable financing and its connection with financial risk management within banks in China. The study was able to identify how the inflow of sustainable finance would impact financial risk management using the structural vector auto-regression model. In this regard, the results indicated that in the short run, the sustainable finances had a negative influence on financial risk management; however, a positive shock in financial risk management improves the sustainability of the banks. This study brought out the trade-off that is between the financing of green projects and financial risk management, especially large state-owned banks (Liu & Huang, 2022).

Lusmeida and Augustine, (2022) explored the combined influence of ERM, innovation, and green intellectual capital on sustainable finance, with Indonesian banking institutions as the focal point. Taking a sample size of 42 banks within the period 2017 to 2020, the research has analyzed the contribution of ERM and innovation towards sustainable financial practice with the green intellectual capital being the moderator. Research showed that ERM and innovation impact positively

on sustainable finance; via these practices, the banks can manage their risks and foster innovation in product and service development. However, the current study did find that IC did not significantly moderate ERM on sustainable finance, meaning even though intellectual resources may be valuable, they do not always amplify the effects of risk management and innovation in their positive effects on financial sustainability. This study suggests that banks need to continue putting in more effort with regard to improving their ERM practices to better manage the risks at the same time by driving innovation with the view to ensuring financial stability in a rapidly changing market (Lusmeida & Augustine, 2022).

Amerta & Soenarno (2022) investigated the impact of ERM, corporate social responsibility, and sustainability reporting on the firm value of banking firms in Indonesia, Malaysia, and Thailand. It has used multiple regression analysis based on financial and annual report data provided by 54 firms during 2019-2020. It has been found that ERM positively affects the firm value whereas CSR and sustainability reporting failed to make an effect on the same (Chairani & Siregar, 2021). They also have highlighted the role of ERM in firm value development in the banking industry and have suggested that the firms should be giving weightage towards risk management to attract investors too (Amerta & Soenarno, 2022).

Previous studies by Saputra et al. (2023) had already discovered the effects of ERM and DT on the sustainability of banking in Indonesia. Data came from questionnaires distributed to the top managements of the Indonesian banking sectors. The study, through Partial Least Squares-Structural Equation Modeling, can establish that ERM and DT positively affected banking sustainability. Therefore, the authors asked that, using technology, ERM have a bigger impact on banking performance and put forward an integrated approach to risk management and digital at banks (Saputra et al., 2023).

Saputra et al. (2023)) explored the influence of ERM, management control systems, and the shift towards digital banking transformation on the sustainability of Indonesian banks. Using the responses to a questionnaire from 281 bank employees, the authors establish that the management control systems' strengths in IT security, complaint management systems, and whistleblowing mechanisms positively and significantly influenced the bank's sustainability. Such factors show that Indonesian banks should focus more on IT security and stakeholder engagement to improve sustainability (Saputra et al., 2023).

Mukhtar and Rizal (2023) presented a case study of the state government-linked company regarding ERM which could enhance sustainability performance. This study developed a framework which explores how ERM implementations have affected financial performance, social and environmental sustainability. Such ERM practices would, in turn, allow organizations to anticipate and prepare for the majority of risks arising either from the standpoint of environmental and social issues, which would, in essence, require companies' encompassing support for corporate sustainability. Information was gathered from risk management committees and teams from state-related corporations, and that gave a view of the extent of ERM diffusion and its outcomes on the sustainability performance. The authors infer that a more integrated approach to ERM, including also environmental and social dimensions, may significantly increase the likelihood of meeting corporate sustainability objectives. This has practical implications both for policymakers and managers by suggesting that ERM should be aligned with broader objectives of sustainability (Mukhtar & Rizal, 2023).

Study method:

The research method is done by means of a descriptive-analytical approach to achieve the desired goals and to answer questions about the influence of Enterprise Risk Management in relation to the financial sustainability of banks. The approach

suits such applied studies as this, because the implications of certain practices on organizational outputs must be described and systematically analyzed. The method of descriptive analytics is appropriate for such complicated financial systems and provides a structured approach in analyzing the interwoven relationship of risk management components with financial performance in the banking industry. This study uniquely explores the impact of specific dimensions of Enterprise Risk Management; event identification, risk assessment, and control activities on the financial sustainability of Jordanian commercial banks, a focus not extensively covered in previous research. Thus, this research uses linear regression analysis to analyze the effects of the ERM components on the financial sustainability of the Jordanian commercial banks based on its suitability to determine the direction and strength of relationship between variables. Although useful for constructing relations, depending on time-variant dummy, this method may not fully capture all other controlling variables including; size of the bank and general market conditions that could bring biases or reduce external validity of the study results.

Interestingly, the regression analysis carried out in this study does not consider other considerable bank characteristics that may define financial sustainability other than ERM practices, including the size and the liquidity of the bank. Deviating variables such as these may cause simple Ordinary Least Squares (OLS) regression to overstate the true influence of ERM components if the two are related with the omitted variables and the independent variable of interest. To improve the solidity of future studies, it is advisable for researchers to use such techniques as multiple regression models that incorporate these control variables or panel data analytic techniques that would always control for unobserved bank heterogeneity.

Study community and sample:

By focusing specifically on Jordanian commercial banks, this study addresses a gap in the existing research, providing valuable insights into a sector that has been largely underrepresented in previous ERM literature. The study community for this research comprises senior risk managers, financial officers, compliance officers, and ERM specialists practicing across various global banking institutions. In this regard, the researcher has chosen to issue a total of 300 questionnaires to obtain an overall view concerning the importance of Enterprise Risk Management in enhancing financial sustainability for a wide range of banks that differ in size, market reach, and regulatory environment. Distribution was done through electronic mode by using a secured online survey platform that can maintain the integrity of the data to be obtained, and the access will also be easy worldwide. Collaboration with the risk management departments of the banks was made to raise the response rate high and collect valid data.

This type of approach of using a questionnaire to establish the state of financial sustainability in this study provides only self-interpretation of the function of ERM by the experts, and, therefore, may not have a correct picture of the often-numerical position of an organization's financial status or the result of ERM. This often raises reliance on respondents' impressions and seldom gathers quantifiable evidence, in form of Return on Assets, Capital Ratios, or Liquidity Positions, which would offer a richer evaluation of the firm's position. Future research should consider using bank financial reports or industry data to support survey data to get more precise, reliable financial sustainability assessment.

Out of the questionnaires distributed, the researcher retrieved 270 completed responses, which is a retrieval rate of 90%. All these responses were validated and thus suitable for statistical analysis. The demographic characteristics of the respondents are summarized in the following descriptive table, detailing their

academic qualifications, job titles, years of experience, and number of professional certifications held, hence reflecting the diversity and expertise of the study sample. From Table 1, it can be observed that higher education and experiences prevail in a large part of the sample. This means that a high level of expertise has been ensured within the participants. This kind of diversified and experienced sample will provide a sound base for the analysis of the impacts of ERM dimensions on the financial sustainability of banks that are aligned with the objectives of this study, including knowledge development and practice concerning effective risk management strategies at banks.

Table (1): Demographic Characteristics of the Participants.

Variable/ Description	n=270	Percentage
Academic Qualification		
Bachelor's Degree	90	33.3%
Master's Degree	135	50.0%
PhD	45	16.7%
Job Title		
Senior Risk Manager	54	20.0%
Financial Officer	81	30.0%
Compliance Officer	63	23.3%
ERM Specialist	72	26.7%
Years of Experience		
Less than 5 years	54	20.0%
5 to 10 years	108	40.0%
More than 10 years	108	40.0%
Number of Professional Certificates		
None	81	30.0%
One certificate	108	40.0%
More than one certificate	81	30.0%
Total	270	100%

Table (1) reveals that the academic background of respondents in the study is 50.0% at the master's level, followed by a bachelor's degree with 33.3%, while Ph.D. holders are 16.7%. This suggests an extremely high level of education indicative of the participants being correctly equipped with proper knowledge and skills associated with appropriate risk management and compliance roles in banking. The fact that most respondents hold a master's degree underpins that advanced education is key in banking management of risk and compliance fields.

This can also be further depicted by the job title distribution of the sample. From this population, 20.0% were identified as senior risk managers, financial officers comprised 30.0%, compliance officers comprised 23.3%, and ERM specialists took 26.7%. The variance in these representations allows for wide coverage of functions involved in enterprise risk management and therefore provides a wide view of the impact of ERM across different functional roles within banks.

The distribution of the working experience of the respondents is evenly spread between participants with over 10 years of experience, at 40.0%, and between 5 to 10 years, also at 40.0%, indicating that a matured view of banking operations and risk management processes exists among the majority. This significant balance of experienced professionals underlines the reliability of insights related to the implementation and effectiveness of ERM practices.

Finally, professional certifications saw a relatively even distribution, with 30.0% having none, 40.0% reporting one certificate, and the remaining 30.0% reporting more than one. This level of commitment to professional development, ongoing skills improvement, and a high degree of qualification on the part of the respondents is what one would expect in as dynamic an environment as that of risk management.

Data collection sources:

Material collection targeted the analysis of the impact of ERM on the financial sustainability of banks and thus was done through both primary and secondary means of data collection. Secondary sources of data for this study included a literature review of the available materials on ERM frameworks, financial sustainability, and risk management practices in the banking industry. These include such materials as peer-viewed journal articles, industry reports, and the so-called authoritative texts discussing ERM from both theoretical and practical perspectives. This informed the establishment of a critical theoretical framework that has been used as a guiding principle throughout this research and assisted in formulating the research instrument.

Primary sources of information were largely based on a specially designed questionnaire, largely adapted to the specific dimensions of ERM as outlined in the study-event identification, risk assessment, and control activities. This would directly capture their perceptions and insights on the effectiveness of ERM practices in view of banking professionals.

The survey questionnaire contained two major parts, namely:

1. Demographic Information: This included questions about academic qualifications, job titles of the respondents, number of years of experience, and number of professional certifications. This sets background understanding and professional levels of participants to contextualize their responses.
2. Study Variables: Items in this section were suitably specified as measuring the impact of three important dimensions of ERM on financial sustainability. Thus, a sum of 25 items was spread between the dimensions and dedicated to each of the various subjects that ERM entails. The scale for responses was a five-point Likert scale, ranging from strongly agree (5) to strongly disagree (1); this was important for a

nuanced analysis of the participants in regard to the respective views held on every dimension of ERM.

Table (2): Levels of Relative Importance Based on Arithmetic Mean Scores

Relative Importance Level	Arithmetic Mean Limits
Low	1.00 to less than 2.33
Medium	2.33 to less than 3.66
High	3.66 to 5.00

Study instrument reliability test:

The reliability test of the study instrument is thus to test the consistency and coherence of the responses across items in the questionnaire, an important ingredient in ensuring data integrity. To this effect, Cronbach's Alpha Coefficient was employed because it is one of the most recognized measures of reliability. Alpha can range from 0 to 1, and a value greater than 0.70 indicates that it is a reliable measure. With higher internal consistency, item responses are well intercorrelated and constitute a reliable scale.

In the present study, each dimension of the ERM framework was tested in terms of its reliability, and the results could be seen in the table below. The Cronbach's Alpha values for all components comprising the current study surpassed the threshold level of 0.70, confirming that the questionnaire was highly reliable.

Table (3): Cronbach's Alpha Coefficient Values for the Study Tool.

No.	Variable	Number of Items	Alpha Value
1	Enterprise Risk Management	5	0.921
2	Event Identification	5	0.923
3	Risk Assessment	5	0.846
4	Control Activities	5	0.911
5	Financial Sustainability	10	0.923

Data Analysis and Hypothesis Testing:

Description of Study Variables:

The calculation of the arithmetic means, and standard deviations are performed to explore the influence of the variables of the study-the dimensions of ERM-on the financial sustainability of banks and to know the level of relative importance of those dimensions. Measurements of the variables are made with a view to assessing the perceived effectiveness and implementation of the key components of ERM: event identification, risk assessment, control activities, and their collective influence on financial sustainability.

Table (4): Description of Study Variables.

No.	Variable/Dimension	Arithmetic Mean	Standard Deviation	Relative Importance
1	Enterprise Risk Management	3.950	0.620	High
2	Event Identification	3.982	0.610	High
3	Risk Assessment	3.900	0.680	High
4	Control Activities	3.920	0.670	High
5	Financial Sustainability	3.935	0.630	High

Results from Table 4 above show a very high consensus about the importance of the ERM components in achieving Financial Sustainability in Banks. It can be noticed that "Event Identification" has recorded an arithmetic mean as high as 3.982 with the lowest standard deviation of 0.610, indicating unanimous agreement among the respondents on its criticality. It is followed closely by "Financial Sustainability", with a mean of 3.935 with a standard deviation of 0.630, reflecting a high degree of consensus on the importance of this aspect. "Enterprise Risk Management" and "Control Activities" obtain a mean of 3.950 and 3.920, with standard deviations of 0.620 and 0.670, respectively, showing strong but slightly broader views of their relative importance. The "Risk Assessment" has the highest variance, having a

standard deviation of 0.680 and the lowest mean of 3.900, which therefore indicates that though considered key by the group, its effectiveness or implementation may have more variance than other ERM components.

Hypothesis Test Results:

The hypotheses were formulated to test the effect of all elements of ERM, Event Identification, Risk Assessment, and Control Activities, on the financial sustainability of banks. Accordingly, the general hypothesis and the sub-hypothesis were subjected to a linear regression test.

The primary research hypotheses were developed in light of the aforementioned:

H0: There is no statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of Enterprise Risk Management in its dimensions (event identification, risk assessment, and control activities) on achieving financial sustainability in banks.

Table (5): Relationship and Impact of ERM on Financial Sustainability

Independent Variable	Non-standard Transactions		Standard Transactions			Degrees of Linear Correlation	
	Coefficient (B)	Standard Error	Beta (β)	T-Statistic	Sig. T	VIF	Allowable variance
Event Identification	0.285	0.039	0.281	7.308	0.000	4.651	0.215
Risk Assessment	0.240	0.045	0.238	5.333	0.000	3.846	0.260
Control Activities	0.265	0.042	0.263	6.310	0.000	4.255	0.235
Model Summary							
R	0.840						
R ²	0.7056						
F	231.157						
Sig. F	0.000						

The values in Table 5 reflect the effects of different elements of Enterprise Risk Management on financial sustainability in banks and show that the associations are relatively strong, hence indicating good ERM practices. Event Identification, having the highest T-statistic of 7.308 with a significant p-value of 0.000, thus indicates strong influence on financial sustainability and is supported by the highest coefficient of the variables, 0.285. Almost at par is Control Activities and Risk

Assessment also tends to have significant positive impacts with T-statistics of 6.310 and 5.333, respectively, further showing their key roles.

From the summary of the regression model, a very high R-value of 0.840 explains 70.56% of the variance in financial sustainability, which is highly contributive. This impresses the strength of the predictive model. Also, the F-statistic of 231.157 with a significant p-value of Sig. F = 0.000 ascertains the overall reliability of the model and, thus, points out that ERM practices have a great effect on increasing financial sustainability.

These results confirm that the dimensions of ERM, such as Event Identification, Risk Assessment, and Control Activities, are significantly related to enhancing financial sustainability in banks. It confirms the hypothesis that effective implementation of ERM is critical in sustaining financial stability; hence, banks should focus their attention on enhancing these areas of their risk management frameworks.

Sub-hypothesis Test Results:

The primary hypothesis gives the following sub-hypotheses:

H01: There is no statistically significant role at $\alpha \leq 0.05$ for event identification in achieving financial sustainability in banks.

From the table above, it is observed that event identification is 0.285 B, T = 7.308, and Sig. T=0.000. This portrays a very strong positive influence on financial sustainability, while the statistical significance of event identification to the improvement in the financial sustainability of banks supports the fact that event identification is important to the financial sustainability of banks. We, therefore, reject H01, which states that event identification is not important for financial sustainability.

H02 There is no statistically significant role at $\alpha \leq 0.05$ for risk assessment in achieving financial sustainability in banks.

The coefficient according to Table (5) is 0.240 for risk assessment with a T-statistic of 5.333 and a significance level of 0.000. These results indicate significant positive effects on financial sustainability and, therefore, evidence that risk assessment is effectively involved in sustaining financial health. Thus, H02, which negates the significant effect of risk assessment on financial sustainability, is consequently rejected.

H03: There is no statistically significant role at $\alpha \leq 0.05$ for control activities in achieving financial sustainability in banks.

The data for control activities indicate that the coefficient (B) is 0.265, the T-statistic is 6.310, and the Sig. T is 0.000, showing a significant influence on financial sustainability. The foregoing evidence that control activities are making significant contributions to the financial robustness of banks. As a result, H03 refuses recognition of how important control activities are in ensuring that financial sustainability is maintained.

The results from Table (5) strongly indicate that each of the components of ERM- event identification, risk assessment, and control activities-is significantly contributing towards financial sustainability in banks. Such an analysis clearly indicates that proper implementation of these ERM dimensions enhances the financial stability of banking institutions and hence supports the overall hypothesis that ERM is essential to achieve financial sustainability. Each of the sub-hypotheses has been rejected, establishing the importance of the practice of ERM in the banking sector.

The implications of this research are crucial for setting up the analysis of the ERM policies of Jordanian banks to enhance their financial spaces and performance. To

ensure that the findings of the study improved risk identification and assessment activities in the banks, the following recommendations were made: Banks should incorporate more effective risk identification approaches in the assessment and risk control activity.

From a policy maker perspective, the findings imply a need to establish policies that could in effect encourage sound risk management, hence the possibility of offering incentives to the banks that present good ERM practices. The foregoing recommendations are useful in a direct sense to attain a better balance of the banking system in Jordan for both the banks and the regulators.

The following table highlights the unique contributions of the current study compared to prior research, showcasing the added value of focusing on a regional context, specific ERM components, and using a distinct methodological approach.

Table (6): Comparative analysis of the current study and previous research on ERM's impact on financial sustainability.

Aspect	Previous Studies	This Study
Geographic Focus	Focuses primarily on developed markets (e.g., U.S., Europe) with advanced regulatory frameworks like Basel III.	Focuses on Jordanian banks, operating in a unique economic and regulatory environment, providing insights into regional dynamics.
Regulatory Environment	Stringent regulations are shown to enhance ERM effectiveness and financial sustainability.	Explores the influence of Jordan's regulatory environment on ERM practices, highlighting challenges specific to emerging markets.
Methodological Approach	Quantitative methods using secondary financial data, such as ROI, ROE, and market value, to assess ERM's impact.	Questionnaire-based approach capturing direct insights from senior risk managers and financial officers on ERM effectiveness.
ERM Components Studied	Examines ERM as a unified framework or focuses on singular areas like risk assessment.	Analyzes specific ERM components, event identification, risk assessment, and control activities, providing a detailed component-level impact.
Key Findings	Broadly confirms the positive role of ERM in reducing risk and enhancing financial performance.	Confirms the significant role of ERM in financial sustainability, with event identification being the most impactful dimension.

Conclusion:

The present study examines the influence of the ERM in terms of its involved components in the study: event identification, risk assessment and control activities, on financial sustainability within banks. The investigation shows that in the banking sector, improving risk management frameworks is critical to maintaining good financial health as well as operational stability.

Based on the comprehensive analysis conducted, the following conclusions and recommendations are drawn to guide improvements in Enterprise Risk Management practices within Jordanian commercial banks:

- ERM enhancement greatly enhances financial sustainability in Jordanian commercial banks, evidence for integrated risk management.
- It has shown that the identification of events is crucial through demonstrating the value of managing risks in advance and increasing the stability of a bank.
- Risk assessment and control activities, thus, become basic and establish their positions on risk management and compliance.
- ERM's integration with strategic management practices should be as smooth as possible to make sure that any challenges in the long-term financial health and operation are addressed.

In light of these conclusions, the following actionable recommendations are proposed to enhance Enterprise Risk Management practices and financial sustainability in Jordanian commercial banks:

- Improving ERM frameworks should be complemented by focusing on the strengthening of more sophisticated event generation systems that would help in identifying the risks and prevent their occurrence.

- One must also provide frequent comprehensive training sessions on the application of risk assessment methods to guarantee that all field employees in the risk management department employ modern techniques of risk evaluation.
- Establish strong control activities in response to specific risks that are recognized and enhance control activities for banking operations.
- Integrate ERM processes well with business strategy to ensure risk management becomes a part of the strategic direction of any organization.

References:

- Abdaljabar, W. M., Zakuan, N., Saman, M. Z. M., & Setapa, M. (2024). The Practice of Enterprise Risk Management and Sustainable Performance in Jordan. *Information Management and Business Review*, 16(1 (I) S), 329-342.
- Abdulfattah, S. J. (2023). The role of COSO framework in preventing earning management practice. An analytical study of the opinions of a sample of Auditors & Accountants in banks-Erbil City. *Zanco Journal of Human Sciences*, 27(2), 377-393.
- Abu-Rumman, A. (2021). The impact of risk management on financial performance of banks: The case of Jordan. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(5), 1332-1342.
- Alkubaisi, A. A. (2017). The importance of (COSO-ERM) model implementation in enhancing the effectiveness of internal control systems in the Jordanian commercial banks (field study). *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(1), 156-177.
- Amerta, A., & Yanuar, N. S. (2022). the Impact of Enterprise Risk Management, Corporate Social Responsibility, and Sustainability Report on Firm Value in Banking Sector of Indonesia, Malaysia, and Thailand. *Vallis Aurea*, 8(1), 49-65.
- Chairani, C., & Siregar, S. V. (2021). The effect of enterprise risk management on financial performance and firm value: the role of environmental, social and governance performance. *Meditari Accountancy Research*, 29(3), 647-670.

- González, L. O., Santomil, P. D., & Herrera, A. T. (2020). The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 111-120.
- Jemović, M., & Radojičić, J. (2021). Sustainable finance and banking: A challenge for regulators and a risk management system. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, (1), 341-356.
- Kerimov, A. K. (2017). The role of risk management in the provision of the sustainability of the commercial bank. *Theoretical & Applied Science*, (50), 158-161.
- Liu, H., & Huang, W. (2022). Sustainable financing and financial risk management of financial institutions—case study on Chinese banks. *Sustainability*, 14(15), 9786.
- Lusmeida, H., & Augustine, Y. (2022). The effect of enterprise risks management, innovation towards sustainable finance moderated by intellectual capital. *Technium Soc. Sci. J.*, 29, 481.
- Lusmeida, H., & Augustine, Y. (2022). The effect of enterprise risks management, innovation towards sustainable finance moderated by intellectual capital. *Technium Soc. Sci. J.*, 29, 481.
- Mukhtar, B., Rizal, P. N. S. B. M., Shad, M. K., Harun, H., & Fadzir, M. H. F. M. (2023). A Case Study of Enterprise Risk Management Implementation and its Impact on Sustainability Performance in State Government-Linked Company. *KnE Social Sciences*, 487-504.
- Olayinka, E., Emoarehi, E., Jonah, A., & Ame, J. (2017). Enterprise Risk Management and Financial Performance: Evidence from Emerging Market. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 4(9), 931-951.
- Orabueze, U. E., Agbaji, J. S., & Iyodo, B. Y. (2020). Effect of enterprise risk management (ERM) on sustainability and survival of banks in Nigeria. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(3), 250-257.

- Oyewo, B. (2022). Enterprise risk management and sustainability of banks' performance. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 12(2), 318-344.
- Rahman, A. A. A. A., & Al-Dhaimesh, O. H. A. (2018). The effect of applying COSO-ERM model on reducing fraudulent financial reporting of commercial banks in Jordan. *Banks & bank systems*, (13, Iss. 2), 107-115.
- Saputra, I., Murwaningsari, E., & Augustine, Y. (2023). Enterprise risk management, management control systems, and digital banking transformation analysis on the evaluation of sustainable banking in Indonesian banking. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), e715-e715.
- Scholtens, B., & Van't Klooster, S. (2019). Sustainability and bank risk. *Palgrave Communications*, 5(1), 1-8.
- Shad, M. K., Lai, F. W., Fatt, C. L., Klemeš, J. J., & Bokhari, A. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner production*, 208, 415-425.
- Shaheen, R., Ağa, M., Rjoub, H., & Abualrub, A. (2020). Investigation of the pillars of sustainability risk management as an extension of enterprise risk management on Palestinian insurance firms' profitability. *Sustainability*, 12(11), 4709.
- Shatnawi, S, and Eldaia, M. "The factors influencing the enterprise risk management practices and firm performance in Jordan and Malaysia." *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN (2020): 2277-3878*.
- Shatnawi, S., Marei, A., Daoud, L., Alkhodary, D., & Shehadeh, M. (2022). Effectiveness of the board of directors' performance in Jordan: The moderating effect of enterprise risk management. *International Journal of Data and Network Science*, 6(3), 823-836.

المحاسبة الجنائية وتأثيرها على التهرب الضريبي: دراسة ميدانية على شركات الوساطة المدرجة في بورصة عمان رند فايز السعيدة*

تاريخ استلام البحث: 2024/4/4م تاريخ قبول البحث: 2024/12/24م

الملخص

منذ ان ادلت الأزمة المالية و التي حدثت في عام 2008 بضلالها على الشركات المدرجة في البورصة في ذلك الوقت ، فهبطت ارباح الشركات و صاحب ذلك هبوط في قيمة اسهمها السوقية و استمر هذا الهبوط الى الآن لذلك لجأت بعض الشركات إلى التحايل على القانون الضريبي و التهرب للحد من نفقاتها ويمكن تمثيل العناصر الرئيسية لمشكلة الدراسة بالبحث عن اجابة لعدة تساؤلات ابرزها ؛ هل يوجد أثر للمحاسبة الجنائية في الحد من التهرب الضريبي في شركات الوساطة المالية المدرجة في سوق عمان المالي ؟وعليه فقد هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى بيان اثر المحاسبة الجنائية في الحد من التهرب الضريبي في شركات الوساطة المالية المدرجة في بورصة عمان ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بالإطلاع على دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع، واستخدمت في البحث المنهج الوصفي، التحليلي، حيث تكونت وحدة المعايينة من رؤساء الأقسام و مدراء الدوائر(المدير المالي و مدير دائرة النفقات) و المستشارين الضريبيين لتلك الشركات و البالغ عددها (56 شركة) يواقع (200 استبانة) و الاطراف الأخرى ذات العلاقة المتمثلة بعدد من المقدرين الضريبيين العاملين في دائرة ضريبة الدخل و المبيعات مثل ضريبة الدخل و دائرة مراقبة الشركات و البالغ عددهم (45) باستخدام أسلوب المسح الشامل لشركات الوساطة المالية و أسلوب العينة الانتقائية لدائرة ضريبة الدخل و المبيعات و تمثلت عينة الدراسة بهؤلاء جميعهم ، إلا أنه تم إستبعاد (40) شكلت ما نسبته (0.16) من إجمالي حجم الإستبانة لعدم ملائمتها لاختبارات التحليل الإحصائي ، و بذلك تكون عدد الاستبانات القابلة لإجراء عمليات التحليل الإحصائي (200) استبانة و بما نسبته (0.84) من إجمالي حجم الاستبانات الموزعة ، هذا و قد تم تحليل البيانات باستخدام نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم التطبيقية (Spsver 21) لأجل الوصول إلى غايات و أهداف هذه الدراسة.وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المحاسبة الجنائية توفر الأدوات والوسائل التي تمكن المدقق الجنائي من اكتشاف حالات التهرب الضريبي والحد منه في شركات الوساطة المالية المدرجة في بورصة عمان، كما أنها تعزز عنصر الشفافية والإفصاح عن الدخل الخاضع للضريبة في شركات الوساطة المالية المدرجة في بورصة عمان كأداة للحد من التهرب الضريبي.وفي ضوء النتائج أعلاه قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة إستحداث وظيفة المدقق الجنائي في المحاكم التي تبحث جوانب المسؤولية المدنية مع تفعيل التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق إجراءات رادعة بحق المخالفين الذين يساهمون في إشاعة التهرب الضريبي في شركات الوساطة المالية الأردنية.

الكلمات المفتاحية: المحاسبة الجنائية، التهرب الضريبي، شركات الوساطة المالية.

* باحثة.

Forensic Accounting and Its Impact on Tax Evasion: A Field Study on Brokerage Firms Listed on the Amman Stock Exchange

Abstract

Since the financial crisis of 2008, it has strained listed companies at the time. A decline in the value of its market shares. This decline has continued so far, so some companies have circumvented tax law and evaded their expenses. The main elements of the study's problem can be represented by seeking answers to several of the most prominent questions; is there any effect of criminal accounting in reducing tax evasion in financial brokerage companies listed in the Amman Financial Market? This study was mainly aimed at demonstrating the impact of criminal accounting in reducing tax evasion in financial brokerage companies listed on the Amman Stock Exchange. To this end, the researcher reviewed previous relevant studies and used the descriptive, analytical curriculum in research, where the inspection unit was composed of department heads and department managers. (Chief Financial Officer and Director of Expenditure Department) and tax advisers for those 56 (200 identifications) and other related parties consisting of a number of taxpayers working in the Income and Sales Tax Department such as Income Tax and the Corporate Control Department (45) Using the comprehensive survey method of financial brokerage companies and the selective sample method of the Income Tax and Sales Department. The study sample was represented by all of them, or it was excluded (40) accounted for (0.16) of the total quantification volume because of their inappropriateness for statistical analysis tests, thus the number of questionnaires capable of conducting statistical analysis processes (200) Identification and (0.84) of the total size of the distributed questionnaires, the data have been analysed using the Sspss.ver 21 Applied Science Statistical Package Program system to reach the goals and objectives of this study.

The study found several findings, most notably that criminal accounting provides tools and means to enable the criminal auditor to detect and reduce tax evasion in financial brokerage companies listed on the Amman Stock Exchange. It also promotes transparency and the disclosure of taxable income in financial brokerage companies listed on the Amman Stock Exchange as a tool to reduce tax evasion. In the light of the above findings, the study made several recommendations, the most important of which was the need to introduce the function of a criminal auditor in courts examining aspects of civil liability and to give effect to the legal legislation necessary to apply deterrent measures against offenders who contribute to the spread of tax evasion in Jordanian financial brokerage companies.

Keywords: forensic accounting, tax evasion, Jordanian brokerage companies.

1-Introduction:

Taxes are collected by the state. They are guiding economic tools for achieving social justice and organize economic life. They are important economic tools for delivering public services and realizing vital benefits. There is a strong correlation linking Jordanian government revenue (i.e., income and sales tax) and the government's ability to spend money on services and goods. These services include education, healthcare, transportation, defines, and more.

2-Research problem:

Companies listed on the financial market suffered during the 2008 financial crisis. For instance, these businesses' profits decreased. These companies lost value on the market. This deterioration is still having an impact. Because of this, a lot of businesses try to cut expenses by committing illegal tax evasion. Tax regulations are broken by such acts (The American Economic Trap, 2011). In light of this, the study's researchers investigate the problem's ramifications. Her research aims to investigate how brokerage businesses registered on the Amman Stock Exchange may combat tax evasion through the use of forensic accounting. In light of the information above, the following is the study's question. Does the battle against tax evasion benefit from the use of forensic accounting?

3- Research Importance:

The theoretical significance of the accounting subjects covered in this study is derived from their theoretical significance. The growth of control agencies is significantly impacted by these problems, particularly the departments of sales and income taxes. Since forensic accounting is a crucial accounting technique for managing legal concerns, it is significant. This paper offers a theoretical framework that connects tax evasion and forensic accounting. **Research Objectives and aims**

This study aims to determine the impact of forensic accounting on the reducing tax evasion for brokerage firms listed on the Amman Stock Exchange. This study also

aims to achieve other secondary goals. For example, it aims to determine the impact of forensic accounting requirements on the reducing tax evasion for brokerage firms listed on the Amman Stock Exchange.

4-Research model:

Introduction The state is in charge of tax collection. They serve as guiding economic instruments for instituting economic order and achieving social fairness. They are crucial economic instruments for accomplishing significant goals and providing public services. The amount of money Jordan's government receives from sales and income taxes and its capacity to spend on goods and services are highly correlated. Education, healthcare, transportation, defense, and other services are included in this list.

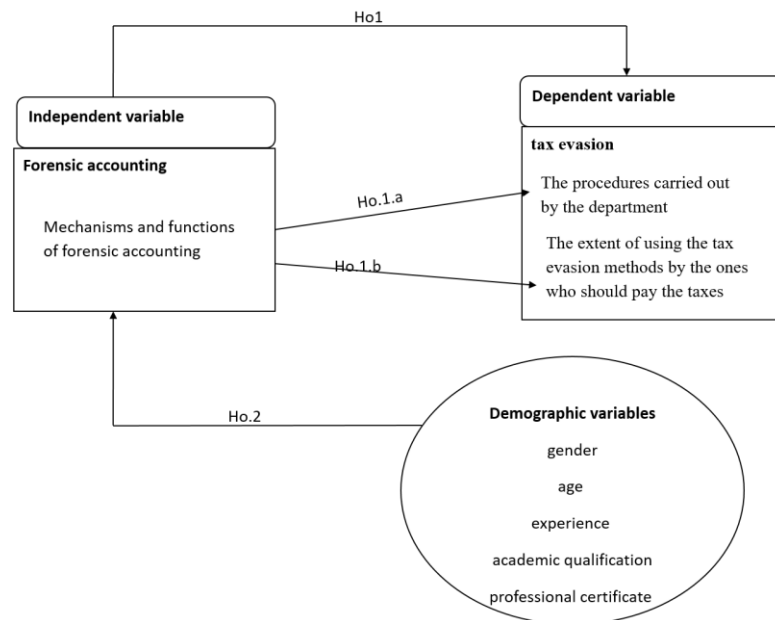
Research Problem Companies listed on the financial market suffered during the 2008 financial crisis. For instance, these businesses' profits decreased. These companies lost value on the market. This deterioration is still having an impact. Because of this, a lot of businesses try to cut expenses by committing illegal tax evasion. Tax regulations are broken by such acts (The American Economic Trap, 2011). Against this background, the researchers of this study investigate the ramifications of this issue. Their mission is to investigate how brokerage companies listed on the Amman Stock Exchange can combat tax evasion through the use of forensic accounting. In light of the aforementioned details, the following query guides this study: Does the battle against tax evasion benefit from the use of forensic accounting?

Importance of Research The theoretical significance of the accounting subjects covered in this study is derived from their theoretical significance. The growth of control agencies is significantly impacted by these problems, particularly the departments of sales and income taxes. Since forensic accounting is a crucial

accounting technique for managing legal concerns, it is significant. This paper offers a theoretical framework that connects tax evasion and forensic accounting. From a practical standpoint, this research is significant. Sales and income taxes are used as examples in the study's results. They support those who use tax data to inform judgments that combat tax evasion-related activities. The study's conclusions may be helpful to legislators and regulators who want to improve the efficacy of their regulation of listed brokerage businesses.

Goals and Objectives of Research the purpose of this study is to ascertain how forensic accounting affects brokerage companies registered on the Amman Stock Exchange in terms of lowering tax evasion. Other secondary objectives are also the focus of this investigation. It seeks to ascertain, for instance, how forensic accounting regulations affect the decrease in tax evasion for brokerage companies listed on the Amman Stock Exchange.

Research Model:



The virtual relationships in this model are based on the logical sequence of the hypotheses

The study's hypotheses:

- First main hypothesis: H0.1: The use of forensic accounting has no significant effect (at a significance level of $(\alpha \geq 0.05)$) on the fight against tax evasion by brokerage firms listed on the Amman Stock Exchange. The following assumptions are derived from the main assumptions:

-The first sub-hypothesis: H0.1.A: Forensic accounting mechanisms and functions have no statistically effect at the significance level $(\alpha \geq 0.05)$ on the anti-tax evasion procedures implemented by the department.

- The second sub-hypothesis: H0.1.B: At the significance level $(\alpha \geq 0.05)$, forensic accounting mechanisms and functions have no statistically impact on taxation according to the degree to which taxpayers use tax evasion methods.

- Second Main Hypothesis: H0.2. No significant difference in forensic accounting - at a significance level of $(\alpha \geq 0.05)$ this is due to demographic factors.

Literature review :Al-Rafuh(2024): "Legal framework for combating tax evasion in Jordanian ":

The state relies mainly on taxes to supply the state treasury to carry out the functions entrusted to it. However, some see the imposition of taxes as a kind of coercion and arbitrariness by the state, which prompts those charged to search for ways and means to evade paying this tax and paying it to the tax department, without caring that This would harm the public interest, and the Jordanian legislator was alerted to the seriousness of this phenomenon, so he followed many methods to limit its spread and work to combat it. This study came in two chapters. The first chapter dealt with the nature of tax evasion, while the second chapter dealt with the crime of tax evasion through a statement. Its pillars, the competent authorities, and

the punitive mechanisms established for it. The importance of the study lies in identifying tax evasion, its impact on the state, and the mechanism for combating it. The study came within a descriptive and analytical framework to describe the nature of tax evasion, and an analytical framework to analyze the legislative texts related to the subject of the study, in addition to using the historical approach to explain the emergence of tax evasion. The study also reached a set of results, the most important of which is that the Jordanian legislator excluded the crime of tax evasion from reconciliation in the amendment. The last one he conducted was on Income Tax Law No. (38) of 2018, after it was permitted in previous laws, and also a set of recommendations, the most important of which is reconsidering the tax reconciliation procedure for the crime of tax evasion, as the goal of imposing this tax is to obtain funds to provide The state treasury, especially since imprisoning the taxpayer would incur other expenses on the state, so it is more appropriate to conduct reconciliation while the state maintains its right to impose a fine.

Fariat(2024): “Legal Framework for Combating Tax Evasion in Jordanian Legislation and Comparative Laws”

The study aimed to analyze the current legal framework to combat tax evasion, identify the weak points and challenges that governments face, study the extent of its adequacy to combat tax evasion in the country, the rules that prohibit their participation in combat actions, and provide effective recommendations to governments to enhance tax compliance, achieve tax justice, and promote economic and social development in the country. Countries, enhancing understanding and awareness of the importance of combating tax evasion as a global phenomenon and its negative impact on the national economy and social development, and achieving tax justice by increasing the fair distribution of wealth and reducing the social gap that arises as a result of tax evasion.

The study concluded that the phenomenon of tax evasion varies in its forms, some of which are legitimate and some of which are illegal, and that individuals' lack of a sense of belonging and responsibility towards society leads to ignoring their tax obligations, and the presence of loopholes in tax legislation that can lead to problems in managing financial affairs and increase the possibility of Tax evasion. When there are complexities in tax laws or loopholes that allow individuals to avoid paying taxes illegally, it is difficult for the tax administration to eliminate evasion and achieve full tax compliance. The study recommended educating taxpayers about the importance of compliance with taxes and their positive impact on the national economy, enhancing communication and the relationship between the tax administration and taxpayers through social sessions with representatives of economists, merchants, and craftsmen. The study recommended the necessity of combating tax evasion by following simple, clear, and easy-to-interpret texts and procedures, so that taxpayers do not need to or the administration to interpret it and improve the legal framework for the tax.

Alnsoor(2024) :“The role of international law in combating tax evasion”

This study dealt with a very important topic that affects the state's financial resources, which is "tax evasion," and addressed the problem related to the adequacy of the international objective and procedural response to tax evasion crimes. The study aimed to explain the nature of tax evasion, its concept, and the legal nature that governs it. It also aimed to identify the nature of tax evasion. The methods used to confront tax evasion at the international level, and the position of the Jordanian legislator on acts of tax evasion. The importance of the study emerged through identifying the causes of tax evasion, its factors, and its resulting effects, as well as the mechanisms used by the tax administrative bodies in tax-collective investigation and control, and identifying the types of tax evasion, by following the descriptive and

analytical approach only. This study was divided into five chapters, the first chapter of which dealt with the introduction to the study and its literature, in the second chapter: the legal nature of international tax evasion, in the third chapter: the mechanisms of international tax evasion and its implications, and in the fourth chapter: means of combating international tax evasion, and in the chapter Fifth and final, conclusion, results and recommendations. One of the most prominent findings of the study was that multinational companies are the ones that most exploit the mechanisms used in tax evasion, the most prominent of which are tax "paradises," "havens," or "shelters," in addition to their use of various forms of manipulation of transfer or convertible prices. Or carrying out what is known as "fixed establishments" constitutes one of the pillars of tax evasion in light of the legal loopholes in the comparative tax legal systems. One of the most prominent recommendations of the study was: Addressing the problems related to double taxation, especially since it burdens the taxpayer, depending on the rules of nationality, place of money, or place of residence, as there is no legal justification for the taxpayer to pay the tax more than once on the same income. Or the financial return, and it is possible that these problems can be resolved through the conclusion of bilateral or multilateral international treaties and agreements, in order to avoid double taxation and tax evasion alike.

Murabaha (2024): The Impact of Business Intelligence Systems in Reducing Tax Evasion from the Perspective of Jordanian Income and Sales Tax Auditors"

The study aimed to identify the impact of business intelligence systems in reducing tax evasion from the perspective of Jordanian income and sales tax auditors. The study adopted the descriptive analysis method. The study population consisted of all employees of all Jordanian income and sales tax auditors, numbering (250) tax auditors. The study sample consisted of (150) tax auditors, who were selected using a simple random sampling method. The questionnaire tool was built

as a data collection tool, and the validity and reliability of the tool was verified. The results showed an impact of business intelligence systems in reducing tax evasion in general in the Jordanian Income and Sales Tax Department. There is an impact of business intelligence systems in reducing tax evasion methods in the Jordanian Income and Sales Tax Department, and there is an impact of business intelligence systems in reducing income mitigation methods in the Jordanian Income and Sales Tax Department, and there is an impact of business intelligence systems in reducing creative accounting methods in the Jordanian Income and Sales Tax Department. Jordanian income and sales tax. The study recommended providing training courses and awareness programs for accountants and companies about the use of business intelligence systems and their benefits in improving accounting and tax compliance.

Anghel, Poenaru. (2024) :Forensic Accounting, a Tool for Detecting and Preventing the Economic Fraud. "

Economic crime is an increasing threat to the economic development of a state. While the legislative system tries to create tools to detect and prevent fraud, criminals continue to look for ways to commit and benefit from economic crimes, including fraud, money laundering, sanctions avoidance and corruption. **Forensic accounting** applies scientific techniques and **accounting** principles to detect fraudulent activities. Due to technological progress, corporate scams have increased enormously, and therefore, the need for **forensic** accountants has increased. Professionals specializing in this type of **accounting** don't just examine financial statements: they take a holistic approach, incorporating statistical analysis, big data and machine learning, interviews, and physical observation to arrive at the truth – which is just as crucial to due diligence as it is to criminal cases

MARTA, SHAHROUR,(2024) :“Curbing Tax Evasion in the Digital Marketplace: A Multifaceted Approach.”

This study examines **tax evasion** in the digital marketplace, focusing on the European context, and proposes a multifaceted approach to address this issue. The proposed approach includes legislative efforts, waste management through packaging and unpacking, and improved infrastructure. Our analysis highlights the impact of digitalization on deterring **tax evasion** behaviour, as well as the potential benefits of technology advancements for improving the ability of governments to decrease **tax evasion**. To gather data, we created a questionnaire to assess the perception of **tax evasion** in the digital marketplace among experienced e-commerce traders. The results demonstrate the need for collaboration between stakeholders to curb **tax evasion**. The study offers practical solutions for curbing **tax evasion** while emphasizing the importance of collaboration between governments, businesses, and consumers in the digital marketplace. This study provides valuable insights for academics and managers seeking to understand the challenges and opportunities presented by e-commerce growth.

Al Khalila (2023):“The Impact of External Auditors with Forensic Accounting Competencies on Auditee Firm Performance: Evidence from Jordan”

This thesis aims to reveal the extent of the impact of having an auditor with forensic accounting competencies on firm financial performance of an auditee industrial and service sectors in the Amman Stock Exchange.

This thesis adopts a quantitative method using linear regression analysis. The thesis sample consists of 74 companies extracted from the industrial and service sectors in the Amman Stock Exchange as the research sample, covering the period (2012-2021). The results of the analysis for the thesis show that H1, the study hypothesis is accepted in the sense that there is a positive impact between firm financial performance and E.A.F.ACC.

This thesis emphasizes the need to support and increase interest in the skills and competencies provided by forensic accountants that lead to better financial performance for Jordanian client companies. Using development of resource dependence theory as a background, this thesis analyzes the annual reports in the industrial and service sectors listed in ASE. The results indicate that having external auditors do have competences in forensic accounting which leads to better financial performance of clients companies. Regardless of the many challenges, as forensic accounting is a new specialty, especially in developing countries, as is the case in Jordan, therefore its application was insufficient by some auditors in auditing offices, the concepts discussed in this thesis are potentially useful tools for helping to raise the firm financial performance in the services and industry sectors through the presence of forensic auditors. Future policies are anticipated to be affected by the results of this thesis, which will enhance forensic accounting as a profession.

Matar (2023):“Forensic Accounting and the Current State of the Infrastructure Components of its Implementation”:

Forensic accounting is a specialized accounting field that deals with the detection and Prevention of financial fraud and employee crimes. It involves the use of accounting, auditing and investigative skills to analyze financial transactions and provide evidence in legal proceedings. The importance of criminal accounting has increased significantly in recent years due to the high number of cases of financial fraud around the world, and the application of Forensic accounting depends heavily on the state of the infrastructure components, we aim in this study to study the Forensic accounting infrastructure and find out the reasons that required criminal accounting and the infrastructure that should be available in the Forensic accountant and understanding the difference between the Forensic accountant and the independent auditor and the knowledge of the essence of the elements of Forensic

accounting as an element of the registration system and cause of technology has facilitated the way to commit this kind of crimes and that is why the number of financial crimes has increased, it is necessary to know the technology and techniques that Infrastructure for Forensic accounting.

Ma 'aya &Hazaimah.(2023): “The Impact of Forensic Accounting Services on Litigation Risks in the Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange”

This study aims to examine the relationship between forensic accounting services and litigation risks in industrial companies listed on the Amman Stock Exchange.

Based on secondary data collected from annual reports and financial statements of industrial companies listed on the Amman Stock Exchange. The dissertation covered 5 financial years, from January 1, 2017, to December 31, 2021. Panel logistic regression analysis - random effect analysis was used to analyze the data.

The results of the study showed that there is a positive relationship between forensic accounting services and litigation risks for these companies. The results of the study show that when companies provide forensic accounting services, it will shed more light on the details that will lead to the discovery of more potential and current legal risks. The study has various implications including practical, theoretical, and contextual implications, as it is expected to affect the future policies of the industrial companies listed in the Amman stock exchange by relying on forensic accounting services to detect potential legal and current risks. Accordingly, this study recommends that the industrial companies listed on the Amman

Stock Exchange pay more attention to the types of services including forensic accounting services provided by the audit firm as this will help them detect current and potential areas of litigation risks.

Sheikh& Zu 'bi(2023):“Impact of criminal accounting on reducing creative accounting practices in companies listed on the Amman Stock Exchange: internal auditor's performance as an intermediary variable”

The purpose of this study was to learn about the impact of forensic accounting on creative accounting through the performance of internal auditors in industrial stockholder's companies listed on the Amman Stock Exchange. Due to the tiny size of the society in 2022, all companies were considered a sample for a study, and the personnel of the companies (internal auditor, head of accounting department, internal audit manager, and finance manager) were considered a sampling unit. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed as a study tool, where approximately 45 questionnaires for each company to cover all job titles with a total of 158 questionnaires, and 151 valid questionnaires were retrieved for analysis, and for the purpose of testing hypotheses, the statistical package for social sciences spss and the program (Smart PLS 4.0.8.9) were used, and the study reached the following results: There is a positive effect with statistical significance For forensic accounting on the performance of the internal auditor in the industrial stockholder's companies listed on the Amman Stock Exchange, and there is a statistically significant negative effect for each of: the performance of the internal auditor on creative accounting in the presence of forensic accounting and the effect of forensic accounting on creative accounting, and finally there is an effect of forensic accounting on creative accounting through The performance of the internal auditor in the industrial stockholder's companies listed on the Amman Stock Exchange. The study recommends that the role of forensic accounting be strengthened in industrial stockholder's companies listed on the Amman Stock Exchange, because it plays an important role in reducing creative accounting practices and detecting errors through the forensic accountant's high and

investigative skills. Additionally, corporate management is interested in educating internal auditors to follow accounting standards and governance rules.

Haruna, et al. (2023: "THE IMPACT OF FORENSIC ACCOUNTING ON TAX PAYER ATTITUDE AND COMPLIANCE TOWARDS TAX EVASION WITHIN SMEs IN THE NORTH EAST NIGERIA. "

Income **tax** has contributed to a considerable amount of Nigeria's revenue generation, despite the fact that it is fraught with difficulties in both collection and execution. This study examines the impact of forensic **accounting** on **tax** payer attitude and compliance towards **tax evasion** within SMEs in the north east Nigeria. The study is cross-sectional, with data collected using simple random sampling. With the help of Smart PLS 3, partial least square structural equation modelling PLS-SEM on 102 responses was utilized to evaluate the data. The findings revealed that a forensic **accounting** check is required to address the issue of **tax evasion** in Nigeria to ensure a good attitude and compliance.

Forensic **Accounting** (FA) improves **Tax** payers Attitude (TA) and **Tax** Compliance (TC) when they interact. Hence, when a taxpayer develops a positive attitude and comply with the **tax** laws, they are more likely to have a good financial record and the state would have better control over the **tax evasion** scale. In other words, small and medium enterprises (SMEs) in the Northeast are more inclined to **tax** commitment if they are checked, and if the government use their contributions toward improving their standard of living, this will develop a positive attitude toward the behaviour of taxpayers in the region. Therefore, the government should provide awareness on the uses of **tax** revenue through sustainable enterprise support, infrastructure, and social welfare.

Al-Khawalda (2023): "An Exploration of the Attitudes of Academics towards the Integration of Fornesic Accounting in Accounting Education"

This study aimed to explore academics' attitudes towards integrating forensic accounting in accounting education in Jordanian public universities. To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach was relied upon. A questionnaire consisting of four parts was developed, namely (qualifications, skills, and experience sufficient to teach forensic accounting, and the appropriate educational environment). To teach forensic accounting, and sufficient satisfaction with the guidance towards integrating forensic accounting in accounting education), and its distribution to the study population, and the study population is represented by faculty members from the accounting departments in Jordanian public universities for the academic year 2023/2022 AD, and their number is (168) faculty members, A sample of (109) faculty members was chosen randomly, (102) questionnaires were retrieved, and the statistical package for social sciences (spss) program was used to analyze the data, by using a t-test to test the hypotheses of the study. The study reached several results, the most important of which are: faculty members have sufficient qualifications, skills and experience to teach forensic accounting in Jordanian public universities with high relative importance, and Jordanian public universities have the appropriate educational environment for teaching forensic accounting with medium relative importance, and faculty members have sufficient awareness of the benefits of merging forensic accounting in accounting education with high relative importance, and faculty members have sufficient satisfaction with the directive towards integrating forensic accounting in accounting education with high relative importance. The study recommended several recommendations, the most important of which was finding clear and specific plans for how to integrate criminal accounting into academic curricula, in

addition to working on finding a mechanism for integrating criminal accounting in Jordanian universities.

Đukić, etal. (2023):“Uncovering Financial Fraud: The Vital Role of Forensic Accounting and Auditing in Modern Business Practice”

This article explores the critical roles of forensic accounting and auditing in modern business, focusing on uncovering financial irregularities and promoting transparency. Technological advances, such as data analytics and AI, enhance efficiency and accuracy. The research establishes the need for continuous development and professional education to tackle the evolving financial challenges. Ethical and legal considerations are highlighted, emphasizing the adherence to professional codes and standards. The study reveals that forensic practices are pivotal in detecting financial misconduct, upholding financial transparency, and ensuring accountability. Methodologically, the article employs a comprehensive literature review and meticulous analysis of real-world applications.

Taha, Al-Shoubaki(2019) :“The Impact of Tax Audit Procedures on Reducing Tax Evasion in Jordan: Study of Application in Income & Sales Tax Department”

The aim of this study was to measure the impact of the tax audit procedures in reducing tax evasion in Jordan. The study population consists of the auditors of the income tax department at the directorates of the middle taxpayers, the directorates of western Amman, central and eastern Amman and north of Amman and the fight against tax evasion and senior taxpayers in Jordan. The researcher recommended in light of the results of the study to the necessity of working on the availability of information properly to reduce tax evasion and work on the preparation of ongoing courses for tax auditors and work on the holding of courses and meetings of the taxpayers in order to clarify how to submit the tax declaration and the provisions of the tax law, with different dimensions and variables.

The aim of this study was to measure the impact of the tax audit procedures in reducing tax evasion in Jordan. The study population consists of the auditors of the income tax department at the directorates of the middle taxpayers, the directorates of western Amman, central and eastern Amman and north of Amman and the fight against tax evasion and senior taxpayers in Jordan. The researcher recommended in light of the results of the study the necessity of working on the availability of information properly to reduce tax evasion and work on the preparation of ongoing courses for tax auditors and work on the holding of courses and meetings of the taxpayers in order to clarify how to submit the tax declaration and the provisions

Definition of forensic accounting:

The term has many synonyms (forensic accounting). Such synonyms embody forensic and fact-finding accounting. Forensic accounting isn't regarding numbers once it involves reality. It uses legal and fact-finding skills to induce individuals to use it in court. It uses accounting science and skills. It uses audits and investigations to disclose knowledge on economic losses. Such knowledge is often utilized in a legal investigation. (Singleton & Singleton, 2010).

Objectives of forensic accounting:

The goals of forensic accounting are vital because it meets the requirements of judiciaries, investors, lenders, and more. This may be important because it helps trim financial crime and supports the legal methodology. This may be important because it helps prevent fraud and fraud. Forensic accounting aims at the characteristics of the valuation of the economic damages or loss. It aims at collecting pieces of monetary proof to support the financial claims. It aims at deciding the lost assets and characteristics of those responsible for committing fallacious acts. (Owojori, 2009). The cheating and fallacious acts within the discovered financial data are increasing.

Fields of forensic accounting:

Ramaswamy (2007) believes that forensic accounting is often utilized in any of the subsequent fields:

- Forensic accounting is often used to resolve conflicts between corporations and shareholders. It is often utilized in cases involving personal injuries. It is often utilized in cases involving accidents and therefore the cases involving conflicts with insurance corporations.
- Forensic accounting is often used for checking the accuracy of the money knowledge of the businesses to be sold out or assessed. It is often used for checking the money situation of such corporations. It is often used to identify the causes behind losses.

Population and Sample:

The population consists of all the brokerage firms listed on the Amman stock market. The targeted classes are heads of departments, managers of the financial divisions, and tax consultants in those firms. There are fifty-six brokerage firms listed on the Amman stock market. All these firms were sampled. The researcher passed two hundred forms using the excellent measurement methodology. These forms were passed to brokerage firms. The researcher passed forty-five forms to the involved parties and stakeholders (i.e., auditors operating within the income and excise tax department) by exploiting the purposive sampling methodology.

Data Collection Methods:

Secondary Sources: The researcher of this study used the subsequent sources to get data: The researcher of this study reviewed books and studies in Arabic and English languages. She reviewed theses and dissertations in Arabic and English languages. These theses and dissertations are related to rhetorical accounting, and tax evasion. They were reviewed to draft the theoretical framework of this study. The

researcher of this study accessed varied databases to browse the most recent studies on this subject. She used the internet to access references.

Face Validity :

Face validity refers to the extent to which the instrument's items appear, to knowledgeable reviewers, to measure what they are intended to measure. Although it is a useful initial check based on expert judgment, face validity is not a statistical test and therefore should be complemented by empirical evidence.

Construct Validity:

Construct validity is assessed by examining the statistical relationship between each item and the overall construct it is intended to capture. Item–total correlations provide evidence of whether individual items contribute meaningfully to the scale: higher coefficients indicate better discrimination and stronger alignment with the construct. Following established guidance, correlations below 0.25 are considered weak and such items are typically candidates for removal to improve the instrument's psychometric quality (Linn & Gronlund, 2000).

Table 1 — Item–Total Correlations for the Forensic Accounting Scale

Item No.	Correlation coefficient	Item No.	Correlation coefficient
1	0.726*	8	0.732*
2	0.747*	9	0.685*
3	0.784*	10	0.722*
4	0.729*	11	0.781*
5	0.722*	12	0.598*
6	0.676*	13	0.759*
7	0.719*		

Interpretation (Table 1). The item–total correlations range from 0.598 to 0.784, all significant at $\alpha = .01$, indicating strong discrimination and supporting the construct validity of this part of the instrument.

Table 2 • Total Correlations for Administrative Commitment to Tax Procedures

Item No.	Correlation coefficient
14	0.679*
15	0.754*
16	0.721*
17	0.790*
18	0.792*
19	0.795*
20	0.760*
21	0.726*
22	0.640*

Interpretation (Table 2). Correlations for the administrative commitment subscale are uniformly moderate to high and statistically significant, indicating consistent alignment of items with the intended construct of procedural commitment in tax departments.

Table 3 — Item–Total Correlations for the Use of Tax Evasion Methods by Taxpayers

Item No.	Correlation coefficient
23	0.706*
24	0.750*
25	0.802*
26	0.755*
27	0.745*
28	0.783*
29	0.802*
30	0.809*
31	0.794*

Interpretation (Table 3). This subscale shows high, statistically significant item–total correlations, suggesting that the items robustly capture the extent to which taxpayers employ various tax evasion methods.

Reliability of the Instrument:

Reliability was assessed using Cronbach's alpha (α), which captures internal consistency among items. Values $\geq .60$ are generally acceptable, and values closer to 1.00 indicate stronger reliability (Sekaran & Bougie, 2010). The instrument demonstrated excellent reliability overall and across subscales.

Table 4 — Cronbach's Alpha Coefficients for Scale Dimensions

Variable	Dimension	Cronbach's α	No. of items
Independent variable (Forensic accounting)	Mechanisms and functions	0.922	13
Dependent variable (Tax evasion)	Procedures followed	0.903	9
	Use of tax evasion methods by taxpayers	0.917	9
Overall		0.923	31

Interpretation (Table 4). The overall $\alpha = .923$ indicates excellent internal consistency; subscale alphas (from .903 to .922) likewise reflect strong reliability.

Normality Test:

Univariate normality was examined using the One Sample Kolmogorov–Smirnov test (SPSS Z and p values). Non-significant p values ($p > .05$) indicate that the distribution of scores does not significantly deviate from normality.

Table 5 — One Sample Kolmogorov–Smirnov Test (Z and p values)

Variables	Mean	SD	K–S (Z)	Sig. (p)
Mechanisms and functions	2.02	0.659	1.174	0.127
Procedures followed	2.08	0.678	1.023	0.246
Use of tax evasion methods by taxpayers	2.06	0.831	1.183	0.103

Interpretation (Table 5). The p values exceed .05 for all variables, supporting the assumption of approximate normality.

Limitations of the Study:

Direct consultation with the Jordanian Association of Certified Public Accountants was not feasible; therefore, the study relied on the association's available records. Additionally, variable familiarity with forensic accounting among some respondents necessitated clarifying information during data collection. At the local and Arab levels, recent empirical studies remain limited, and inter organizational cooperation progressed slowly, affecting access and responsiveness.

Description of the Study Variables (Data Analysis Overview):

To address the study objectives, means and standard deviations were computed for the independent variable (forensic accounting: mechanisms and functions) and the dependent variables (procedures followed; use of tax evasion methods by taxpayers). These descriptive indicators provided a baseline understanding of central tendency and dispersion prior to inferential testing.

Description of the Study Sample:

This section summarizes the demographic and professional characteristics of the respondents, covering institution type, gender, academic qualifications, years of experience, professional certificates, and age. The distribution indicates that

respondents from financial brokerage companies constituted 80%, while those from the Tax Assessment Department constituted 20%.

Table 6 — Gender Distribution of Respondents

Variable	Category	Frequency	Percentage
Gender	Male	135	67.5
	Female	65	32.5
	Overall	200	100.0

Interpretation (Table 6). The proportion of male respondents was higher than female respondents, consistent with staffing patterns in brokerage firms and tax assessment units.

Table 7 — Academic Qualifications of Respondents

Variable	Category	Frequency	Percentage
Academic qualification	Ph.D.	18	9.0
	M.A.	50	25.0
	B.A.	119	59.5
	Diploma	13	6.5
	Overall	200	100.0

Interpretation (Table 7). Most respondents held a B.A. (~60%). Holders of advanced degrees (M.A. and Ph.D.) comprised 34%.

Table 8 — Years of Professional Experience

Variable	Category	Frequency	Percentage
Experience	1–5 years	30	15.0
	6–10 years	66	33.0
	10–15 years	60	30.0
	> 15 years	44	22.0
	Overall	200	100.0

Interpretation (Table 8). The largest segment reported 6–10 years of experience (33%), followed by 10–15 years (30%).

Table 9 — Professional Certificates Held by Respondents

Variable	Category	Frequency	Percentage
Professional certificate	None	90	45.0
	CMA	14	7.0
	JCPA	14	7.0
	Other	82	41.0
	Overall	200	100.0

Interpretation (Table 9). Nearly half reported no professional certificate (45%). A substantial portion (41%) held other certificates; CMA and JCPA were each 7%.

Table 10 — Age Distribution of Respondents

Variable	Category	Frequency	Percentage
Age	Less than 30 years	36	18.0
	31–41 years	102	51.0
	41–50 years	44	22.0
	51 years or more	18	9.0
	Overall	200	100.0

Interpretation (Table 10). The majority fell within the 31–41 age group (51%), indicating a predominantly youthful workforce with sufficient professional maturity.

Description of Study Variables:**Table 11 — Descriptive Statistics for Forensic Accounting (Mechanisms and Tasks)**

Rank	Item No.	Item (short description)	Mean	SD	Level
1	9	Helps narrow the expectation gap between external auditors and users of audited financial statements	2.26	0.91	Low
2	8	Skills to collect evidence from various sources regarding tax evasion cases	2.18	1.04	Low
3	6	Skills to provide legal/judicial advisory services and conduct investigations in tax evasion cases	2.17	0.99	Low
4	7	Means by which courts can assess compensation claims in tax evasion cases	2.14	0.97	Low
5	4	Evidence and indications enabling the judiciary to issue specific rulings in tax evasion cases	2.13	0.9	Low
6	10	Tools necessary to manage and hedge risks	2.11	0.95	Low
7	5	Negotiation skills to resolve judicial disputes related to tax evasion	2.05	0.95	Low
8	3	Evidence and clues enabling the forensic auditor's professional judgment when examining tax data	1.97	0.9	Low
9	2	Skills, capabilities, and knowledge	1.9	0.8	Low

		to address fraudulent tax evasion methods			
10	11	Enhances independence of external and internal auditors	1.9	0.89	Low
11	13	Strengthens professional values and ethics, fostering responsibility and accountability	1.84	0.9	Low
12	1	Tools and means that enable the forensic auditor to investigate tax evasion cases in these companies	1.83	0.87	Low
13	12	Strengthens the role of audit committees in financial and administrative oversight	1.83	0.79	Low

Overall average = 2.02 (SD = 0.91), Level = Low

Interpretation (Table 11). The highest mean was 2.26 (expectation gap item), whereas the lowest means were 1.83 for two items (investigative tools; audit committee role). Overall, the construct was observed at a low level.

Table 12 — Descriptive Statistics for Tax Evasion: Procedures Followed

Rank	Item No.	Item (short description)	Mean	SD	Level
1	17	Budget includes provisions for financial performance control allocations	2.19	0.96	Low
2	18	Senior management provides forward plans to develop control procedures	2.19	0.9	Low
3	16	Auditors granted sufficient independence to oversee tax payment compliance	2.1	0.89	Low
4	19	Senior management monitors the accuracy of tax auditors' work	2.1	1.02	Low
5	20	Dedicated records for all financial and tax control activities	2.1	0.89	Low
6	15	Senior management follows up on procedures to monitor companies' tax payments	2.08	0.89	Low
7	21	Sufficient powers available for income and sales tax auditors to determine taxes	2.03	0.9	Low
8	22	Adoption of advanced and appropriate laws/legislation to impose taxes	2.02	0.89	Low
9	14	Senior management provides requirements for performance control	1.95	0.92	Low

Overall average = 2.08 (SD = 0.92), Level = Low

Interpretation (Table 12). Administrative supports for performance control (budgetary allocations; forward planning) achieved the highest means (2.19 each), while provision of performance control requirements showed the lowest mean (1.95). The overall level remained low.

Table 13 — Descriptive Statistics for Tax Evasion: Extent of Use of Evasion Methods by Taxpayers

Rank	Item No.	Item (short description)	Mean	SD	Level
1	29	Failure to maintain official accounts	2.26	1.13	Low
2	28	Cancel/delete/modify sales invoices in computerized brokerage systems	2.24	1.17	Low
3	30	Failure to announce a specific activity	2.14	1.05	Low
4	24	Failure to declare all purchases	2.12	1.1	Low
5	31	Submitting fictitious accounts/statements for tax purposes differing from actual records	2.04	1.01	Low
6	26	Inflation of ending period merchandise	2.02	1.1	Low
7	23	Failure to declare full sales	1.96	1.04	Low
8	27	Expense inflation	1.95	1.04	Low
9	25	Importing in the name of others	1.87	1.09	Low

Overall average = 2.07 (SD = 1.08), Level = Low

Interpretation (Table 13). The most prominent practices by mean were failure to maintain official accounts and invoice manipulation (means = 2.26 and 2.24). The lowest mean was observed for importing in the name of others (1.87). Despite variation across practices, the overall level remained low.

Hypothesis Testing:

Table 14 — Simple Regression: Effect of Forensic Accounting on Tax Evasion

Predictor	B	t	p
Forensic accounting	0.49	7.85	< .001

Table 15 — Model Fit — Forensic Accounting → Tax Evasion

Model fit	Value
R	0.49
R ²	0.24
F	59.26
Model p	< .001

Interpretation (Table 14). Forensic accounting shows a positive, statistically significant association with reductions in tax evasion. The model explains 24% of the variance; overall regression is significant.

Table 16 — Simple Regression: Mechanisms & Tasks → Procedures Followed

Predictor	B	t	p
Mechanisms and tasks of forensic accounting	0.623	11.196	< .001

Table 17 — Model Fit — Mechanisms & Tasks → Procedures Followed

Model fit	Value
R	0.627
R ²	0.393
F	123.21
Model p	< .001

Interpretation (Table 16). The mechanisms and tasks of forensic accounting have a strong, significant effect on the procedures followed ($B = .623$; $t = 11.196$; $p < .001$). The model explains 39.3% of the variance.

Table 18 — Simple Regression: Mechanisms & Tasks → Use of Tax Evasion**Methods**

Predictor	B	T	p
Mechanisms and tasks of forensic accounting	0.151	2.154	.032

Table 19 — Model Fit — Mechanisms & Tasks → Use of Tax Evasion**Methods**

Model fit	Value
R	0.16
R ²	0.02
F	4.87
Model p	.030

Interpretation (Table 18). The effect is positive and statistically significant but small ($B = .151$; $t = 2.154$; $p = .032$). The model explains 2% of the variance.

Differences by Demographic Variables (Main Hypothesis 2)**Table 20 — t Test by Gender**

Gender	n	Mean	SD	T	p
Males	135	2.06	0.73	1.18	.24
Females	65	1.94	0.49		

Interpretation (Table 20). No statistically significant difference by gender ($p = .24$).

Table 21 — ANOVA by Age Group

Source	SS	df	MS	F	p
Between groups	7,029	3	2.343	5.774	.001
Within groups	79,529	196	.406		
Total	86,558	199			

Table 22 — Scheffé Post hoc Comparisons (Age)

	Under 30	31–40	41–50	51+
Under 30		.173	.45726*	.60684*
31–40			.28431*	.43389*
41–50				.150
51+				

Interpretation (Table 21). Significant differences across age groups ($p = .001$). Higher forensic accounting scores among Under 30 vs. 41–50 and 51+, and among 31–40 vs. 41–50 and 51+.

Table 23 — ANOVA by Experience

Source	SS	df	MS	F	p
Between groups	7.218	3	2.406	5.944	.001
Within groups	79.34	196	0.405		
Total	86,558	199			

Table 24 — Scheffé Post hoc Comparisons (Experience)

	1–5 yrs	6–10 yrs	10–15 yrs	> 15 yrs
1–5 yrs		.45804*	.55897*	.55070*
6–10 yrs			.10093	.09266
10–15 yrs				-.00828
> 15 yrs				

Interpretation (Table 23). Significant differences by experience ($p = .001$). Higher scores for 1–5 years relative to the other experience groups.

Table 25 — ANOVA by Academic Qualification

Source	SS	df	MS	F	p
Between groups	2.619	3	.873	2.039	.110
Within groups	83.939	196	.428		
Total	86,558	199			

Interpretation (Table 25). No statistically significant differences by academic qualification ($p = .110$).

Table 26 — ANOVA by Job Position

Source	SS	df	MS	F	p
Between groups	.080	1	.080	.183	.669
Within groups	86.478	198	.437		
Total	86,558	199			

Interpretation (Table 26). No statistically significant differences by job position ($p = .669$).

Table 27 — ANOVA by Professional Certificate

Source	SS	df	MS	F	p
Between groups	5.77	3	1.92	4.67	.000
Within groups	80.79	196	0.41		
Total	86.56	199			

Table 28 — Scheffé Post hoc Comparisons (Professional Certificate)

	None	CMA	JCPA	Other
None		.51270*	.52369*	0.15
CMA			0.01	-0.36
JCPA				-.37376*
Other				

Interpretation (Table 27). Significant differences across certificate categories ($p < .001$). Higher scores among respondents without certificates relative to CMA and JCPA holders; the contrast with 'Other' is small and non significant.

Association Tests:

Table 29 — Pearson Correlations among Key Constructs

	Mechanisms & tasks	Procedures followed	Use of tax evasion methods
Mechanisms & tasks	—	0.627	0.157
Procedures followed	0.627	—	0.107
Use of methods	0.157	0.107	—

Interpretation (Table 29). The correlation between mechanisms & tasks and procedures followed is moderate and statistically significant ($r = .627$). Correlations with use of evasion methods are non-significant.

Table 30— Accepting and rejecting hypotheses

NO.	Hypothesis	Null hypothesis result
H01		to reject
H01a		to reject
H01b		to reject

Hypothesis Decisions (Summary):

- H01 (main) — Rejected: forensic accounting significantly reduces tax evasion.
- H01a (first sub hypothesis) — Rejected: mechanisms and tasks significantly improve procedures followed.
- H01b (second sub hypothesis) — Rejected: mechanisms and tasks have a small but significant effect on the extent to which taxpayers use evasion methods.

Conclusion:

The researcher of the present study concluded the following results:

- 1) Forensic accounting provides tools and means that enable the forensic auditor to detect cases of tax evasion and fight against tax evasion in the brokerage companies that are listed on the Amman Stock Exchange
- 2) Forensic accounting promotes transparency about the taxable income in the Brokerage companies listed on Amman Stock Exchange. It promotes that as a means of fighting against tax evasion
- 3) The mechanisms and tasks of forensic accounting affect the extent of using tax evasion methods by the ones who should pay the tax in the brokerage companies that are listed on the Amman Stock Exchange
- 4) There are differences in terms of forensic accounting which can be attributed to age, and experience. The younger employees are more willing to implement forensic accounting. The ones who have much experience are more willing to implement forensic accounting
- 5) forensic accounting contributes to narrowing the gap between external auditors and the ones who use financial statements on the other hand
- 6) The (Income and Sales Tax Department) has allotments for enforcing financial control on performance

Recommendations:

- 1) Addressing the legal gaps that allow people to tax payer evasion acts. The researcher of the present study also recommends facilitating the litigation processes
- 2) Establishing a database that involves data and information about the activities of the ones who should pay the tax. The researcher of the present study recommends enforcing deterrent punishments on the ones who don't show commitment to fulfilling the tax return.
- 3) Developing a position called (forensic accountant). The one holding this job must investigate the aspects of civil liability. The researcher of the present study also recommends activating the legislation needed for enforcing deterrent punishments on the ones who facilitate tax evasion acts in brokerage companies
- 4) Developing forensic accountant curricula and graduate programs in the judicial institute. The researcher of the present study recommends developing courses for trainees in the programs targeting judges
- 5) Activating the role of the auditing committees in enforcing administrative and financial control

References:**References Published in Arabic:**

1. Albakri, Jawad Kathem. (2011). The trap of American economy: The financial crisis. Hammurabi Center and Publishing House, Beirut, Lebanon.
2. Alkhateeb, Khalid. (2000). Scientific assets in tax accounting. Dar Alhamab, Amman, Jordan.
3. Alkobaisi, Abed Alsatar Abed Al-Jabar. (2013). The reality of judicial accounting from the perspective of judges. Journal of Security Studies, Center for Strategic Studies, 159–198.

4. Alnsoor, Ma'en. (2014). Tax evasion in Jordan: Reasons, methods, and size. Conference of the Jordanian Economic and Social Council, Amman, Jordan.
5. Bu Okaz, Samirah. (2015). The effective contribution of forensic auditing in fighting against tax evasion. Taxes Department – Revision and Research Division. Unpublished Ph.D. dissertation, Baskara University, Bakkara, Algeria.
6. Doreen, Hamzeh Mohamad. (2013). Statistical analysis of data using SPSS (2nd ed.). Dar Almaseerah for Publication and Distribution, Amman, Jordan.
7. Al-Noosr, Malik Mustafa Abdullah, & Al-Abadi, Faisal Saleh. (2024). The role of international law in combating tax evasion (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Oman. <http://search.mandumah.com/Record/1487174>
8. Taha, Rami Ali Youssef, & Al-Shoubaki, Younis Alian Suleiman. (2019). The impact of tax audit procedures on reducing tax evasion in Jordan: An applied study in the Income and Sales Tax Department. Amman Arab University Research Journal – Administrative Research Series, 3(1), 186–211. <http://search.mandumah.com/Record/1091988>

References Published in English:

9. AICPA Forensic & Litigation Services Committee. (2005). Developed the definition.
10. Akkeren, Jan Van, Buckby, Stephen, & Mackenzie, Kate. (2013). A metamorphosis of the traditional accountant: An insight into forensic accounting services in Australia. Pacific Accounting Review, 25(2), 188–216.
11. Al Khalila, Rahaf Ibrahim Abdullah, & Al Sharfat, Hashim Abdullah. (2023). The impact of external auditors with forensic accounting companies on auditee firm performance: Evidence from Jordan (Unpublished master's thesis). Hashemite University. <http://search.mandumah.com/Record/1452355>
12. Al-Khawalda, Farah Ibrahim Mustafa, & Nzal, Muhannad Akram Mokbel. (2023). Exploring the trends of academics towards integrating criminal accounting

into accounting education (Unpublished master's thesis). Al Bayt University, Mafrq.
<http://search.mandumah.com/Record/1444837>

13. Al-Rafuh, Al-Mu'taz Ghalib Abdulsalam, & Abu Aisha, Bilal N. (2024). Legal framework for combating tax evasion in Jordanian legislation (Unpublished master's thesis). Amman Arab University. <http://search.mandumah.com/Record/1486716>
14. Anghel, Gabriel, & Poenaru, Cristian-Emil. (2023). Forensic accounting, a tool for detecting and preventing economic fraud. Valahian Journal of Economic Studies, 14(2), 87–100. <https://doi.org/10.2478/vjes-2023-0018>
15. Armstrong, Christopher S., et al. (2014). The role of information and financial reporting in corporate governance and debt contracting. Journal of Accounting & Economics, 50, 179–243.
16. Bhasin, Madan. (2007). Forensic accounting: A new paradigm for niche consulting. The Chartered Accountant.
17. Bressler, Larry. (2011). The role of forensic accountant in fraud investigations – the importance of attorneys' and judges' perceptions. Academic and Business Research Institute.
18. Curtis, George E. (2008a). The model curriculum in fraud & forensic accounting & economic crime programs at Utica College. Issues in Accounting Education, 23(4), 581–593.
19. Curtis, George E. (2008b). Legal & regulatory environment & ethics: Essential components of fraud & forensic accounting education. Issues in Accounting Education, 23(4), 535–544.
20. Curtis, George E. (2010). Legal and regulatory environments & ethics: Essential components of fraud and forensic accounting curricula. Issues in Accounting Education, 23(4), 535–543.

21. Davis, Cherie, Farrell, Richard, & Ogilby, Scott. (2010). Characteristics and skills of forensic accountants. AICPA, FVS section, New York, NY.
22. Haruna, Hamisu T., Ibrahim, Ali S., Yusuf, Abdulrahman U., & Ardo, Ali M. (2023). The impact of forensic accounting on taxpayer attitude and compliance towards tax evasion within SMEs in North East Nigeria. *Journal of Business Management & Accounting*, 13(1), 79–105. <https://doi.org/10.32890/jbma2023.13.1.4>
23. Heitger, Lester E., & Heitger, Dan L. (2008). Incorporating forensic accounting & litigation advisory services into the classroom. *Issues in Accounting Education*, 23(4), 561–573.
24. Houck, Mary M., Kranacher, Mary, Morris, Brian, Riley Jr., Richard A., Robertson, John, & Wells, Joseph T. (2006). Forensic accounting as an investigative tool. *The CPA Journal*, 76(8), 68–70.
25. James, A. Digabriele, et al. (2008). An empirical investigation of the relevant skills of forensic accountants. *Journal of Education for Business*, 83(6), 331–338.
26. Kranacher, Mary Jo, Riley, Richard A., & Wells, Joseph T. (2011). *Forensic accounting & fraud examination* (1st ed.). New York: Wiley & Sons, Inc.
27. Linn, Robert L., & Gronlund, Norman E. (2000). *Measurement and assessment in teaching* (8th ed.). Prentice Hall.
28. Marta, Alexandra-Florina, & Shahrou, Mohammad H. (2024). Curbing tax evasion in the digital marketplace: A multifaceted approach. *Review of International Comparative Management*, 25(2), 211–228. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2024.2.211>
29. Martine Cools, & Regine Slagmulder. (2009). Transfer pricing & responsibility accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 151–178.

30. Matar, Osama Issam. (2023). Forensic medical accounting and current status of infrastructure components for implementation, 122–138.
31. Ma'aya, Ghassan Awni Saliba, & Hazaimah, Hashifa Mohamed Abdulkareem. (2023). The impact of forensic accounting services on litigation risks in the industrial companies listed in Amman Stock Exchange. Hashemite University. <http://search.mandumah.com/Record/1451126>
32. Murabaha, Lin Tariq Yassin, & El-Rifai, Khalil Mahmoud Ali. (2024). Impact of business intelligence systems on reducing tax evasion from the point of view of Jordanian income tax and sales auditors (Unpublished master's thesis). Balqa Applied University. <http://search.mandumah.com/Record/1497849>
33. Oomori, A. A., T. O., & Asablu. (2009). The role of forensic accounting in solving the vexed problem of corporate world. European Journal of Scientific Research, 29(2), 183–187.
34. Prabowo, H. Yogi. (2013). Better, faster, smarter: Developing a blueprint for creating forensic accountants. Journal of Money Laundering Control, 16(4), 353–378.
35. Ramaswamy, Vinita. (2007). New frontiers: Training forensic accountants within the accounting program. Journal of College Teaching & Learning, 4(9).
36. Sekaran, Uma, & Bougie, Roger. (2010). Research methods for business: A skill building approach (5th ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
37. Sheikh, Inam Mustafa Mohammed, & Zu'bi, Abdullah Mohammed. (2023). Impact of criminal accounting on reducing creative accounting practices in companies listed on the Amman Stock Exchange: Internal auditor's performance as an intermediary variable (Unpublished master's thesis). Al Bayt University, Mafrqa. <http://search.mandumah.com/Record/1400787>

38. Singleton, Thomas W., & Singleton, Aaron J. (2010). *Fraud auditing and forensic accounting* (4th ed.). New York: Wiley & Sons Inc.
39. U.S. Securities and Exchange Commission. (n.d.). <https://www.sec.gov/>
40. Đukić, Tijana, Pavlović, Marko, & Grdinić, Vuk. (2023). Uncovering financial fraud: The vital role of forensic accounting and auditing in modern business practice. *Economic Themes*, 61(3), 407–418. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2023-0021>

أثر إدارة الأصول غير الملموسة في الهدر التنظيمي في إدارة أملاك الدولة في دولة الكويت فهيّد عبد الرحمن المطيري*

تاريخ استلام البحث: 2024/7/23م تاريخ قبول البحث: 2024/12/23م

الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن أثر إدارة الأصول غير الملموسة في الهدر التنظيمي في إدارة أملاك الدولة في الكويت. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة أملاك الدولة، أما العينة فتكوّنت من 45 فرداً، واستخدمت الاستبانة الالكترونية لجمع البيانات. بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة الأصول غير الملموسة كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى الهدر التنظيمي كان بدرجة متوسطة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الهدر التنظيمي بأبعاده (الأثار الاقتصادية، الأثار النفسية، الأثار الاجتماعية) في إدارة أملاك الدولة في الكويت، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الأثار الاقتصادية في إدارة أملاك الدولة في الكويت، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الأثار النفسية في إدارة أملاك الدولة في الكويت، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الأثار الاجتماعية في إدارة أملاك الدولة في الكويت. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تضمين ثقافة إدارة الأصول غير الملموسة إضافة لنظام الجودة بما يحقق الأهداف المنشودة في إدارة أملاك الدولة في دولة الكويت. الكلمات المفتاحية: إدارة الأصول غير الملموسة، الهدر التنظيمي، إدارة أملاك الدولة، الكويت.

* باحث.

The Impact of Intangible Asset Management on Organizational Waste in the State Property Management in Kuwait

Abstract

The study aimed to reveal the impact of intangible asset management on organizational waste in the State Property Management in Kuwait. The descriptive analytical approach was used, and the study population consisted of all employees in state property management. The sample consisted of 45 individuals, and an electronic questionnaire was used to collect data.

After conducting a statistical analysis process, the study concluded that the level of management of intangible assets was to a moderate degree and that the level of organizational waste was to a moderate degree. There is also a statistically significant effect for the management of intangible assets in their dimensions (knowledge management, innovations management, information technology management, patent management) on organizational waste in its dimensions (economic effects, psychological effects, social effects) in the State Property Management in Kuwait. There is a statistically significant effect for managing intangible assets in its dimensions (knowledge management, innovations management, information technology management, patent management) on the economic effects in State Property Management. There is a statistically significant effect for managing intangible assets and their dimensions (knowledge management, innovations management, information technology management, patent management) on psychological effects in the State Property Management in Kuwait. There is a statistically significant effect for intangible assets management tangible dimensions (knowledge management, innovations management, information technology management, patent management) on social effects in the State Property Management of Kuwait.

The study recommended the necessity of working to include a culture of intangible asset management in addition to the quality system in order to achieve the objectives published in state property management.

Keywords: Intangible Asset Management, Organizational Waste, State Property Management, Kuwait.

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة ومتزايدة بمرور الوقت، وتظهر هذه التحديات بشكل متجدد ومتعدد الأشكال، كما ظهر فيما واجهته القطاعات الاقتصادية على مستوى العالم من تحديات في ظل جائحة كورونا، الأمر الذي جعل هذه المنظمات تعمل جاهدة لتطوير ذاتها، واستخدام كل ما تمتلكه من أصول بشكل فعال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الذي تعمل فيه، وهذا يتطلب من المنظمات أن تعمل على تحسين أساليبها الإدارية والإجراءات الخاصة بالعمل، والعمل على تهيئة نفسها تقنياً وتنظيمياً في النواحي الإدارية ومن ناحية مواردها البشرية.

ومن هنا فإن منظمات الأعمال تسعى وعلى اختلاف أنواعها لإدارة أصولها غير الملموسة التي ترغب من خلالها لتحقيق أهدافها (محمد، 2018، 82)، وقد ظهر ذلك جلياً من خلال توجه المنظمات بنحو متزايد للاستثمار في برامج التدريب وتنمية الكوادر البشرية، وبرامج البحوث والتطوير، ودعم العلاقات التفاعلية مع العملاء، وتطوير القيم والهياكل التنظيمية، حيث إن هذه الزيادة في الاستثمارات أدت إلى زيادة قيمة الأصول غير الملموسة وأصبحت منافساً قوياً للأصول الملموسة (يوسف، 2019، 12).

لقد بين عبد اللطيف (2019، 290) أن للأصول غير الملموسة أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وعليه كان لزاماً أن يتم قياس التجديد في المفاهيم والرؤية وكل الممارسات لصالح إدارة الأصول غير الملموسة والتعامل معها وتفضيلها أثناء اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة عند مقارنتها بالأصول غير الملموسة.

تؤدي القرارات الاستراتيجية دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المنظمة وتتم من خلال اختيار أفضل البدائل المتاحة من وجهة ونظر الإدارة، ليتم العمل بموجها، باستخدام طرق وأساليب فنية تسهل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (علي، 2021).

يعتبر الهدر التنظيمي من القضايا الشائكة، حيث شكل قوة سلبية معاكسة لكفاءة عمل المنظمات وما يبذل من جهود لتطويرها، وهو نتاج ضعف نتائج العملية الإدارية والمتمثلة في عجز المنظمات لتحقيق التحسين المستمر والتطوير في عملياتها الإدارية (بو حجي، 2023).

تعتبر وزارة المالية في دولة الكويت أحد الأجهزة الإدارية التي تقوم بالإدارة العامة التنفيذية لشؤون المالية العامة في دولة الكويت، حيث تمارس عدداً من المهام ومنها؛ الإشراف على أملاك الدولة العامة والخاصة، وكذلك الإشراف على الخزنة العامة، والإشراف على مجالات التعاون

الاقتصادي الدولي والاستثمارات النقدية، وكذلك الإشراف على نظم التخزين والشراء العام، وتعمل على إعداد موازنة الدولة، وحسابات الدولة الختامية، والعمل على متابعتها، والإشراف على إيرادات الدولة بما في ذلك الضرائب والطابع المالية (المرسوم بقانون رقم 31 لسنة 1978 ورقم 105 لسنة 1980) (<https://www.mof.gov.kw>, 2024).

مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها ومنها الوزارات إلى أداء دور ريادي وموجه لعمليات التطوير والتغيير فيها، وذلك من خلال تحديد حجم الأصول غير الملموسة لديها وإدارتها، بما يمكنها من القيام بدورها الريادي وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها وبما يؤدي لاتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة والتقليل ما أمكن من حجم الهدر التنظيمي فيها، بما يمكن من تقديم خدمات ذات جودة عالية، من خلال تقليل التكلفة وتجنب الأخطاء في العمل وأداء المهام بشكل سليم، وبالرغم من ذلك فإن الباحث وجد نقصاً في الدراسات التي تناولت إدارة الأصول غير الملموسة وعلاقتها بالهدر التنظيمي في وزارة المالية في دولة الكويت وهذا ما برر إجراء الدراسة. كما تبرز مشكلة الدراسة فيما تواجهه إدارة أملاك الدولة في دولة الكويت من هدر لأصولها غير الملموسة من خلال التعدي على المال العام عند عملية تأجير بعض أملاك الدولة كالمشاليات مما يقلل من حجم الإيرادات منها ويجعل منها عبئاً على الدولة. وبشكل أكثر تحديداً تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما أثر إدارة الأصول غير الملموسة في الهدر التنظيمي في إدارة أملاك الدولة في الكويت؟
2. ما مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (إدارة الأصول غير الملموسة، الهدر التنظيمي) في إدارة أملاك الدولة في الكويت؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية:

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من الناحية النظرية من أهمية المعلومات التي سيتم الحصول عليها التي تتعلق بإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها وكذلك عن الهدر التنظيمي في إدارة أملاك الدولة في الكويت وهي الدراسة الأولى في حدود علم الباحث مما يشكل إضافة جديدة للمكتبة العربية.

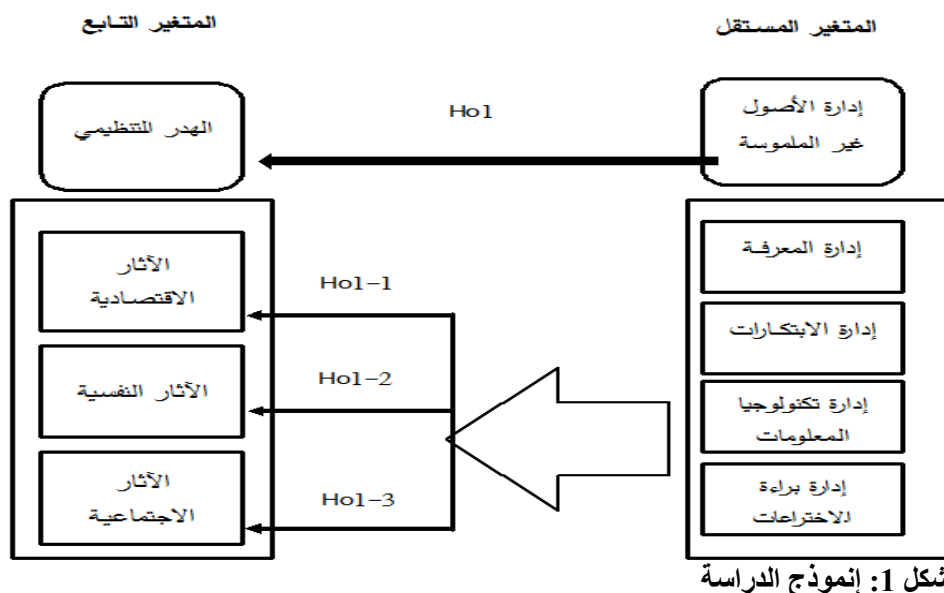
ثانياً: الأهمية العملية للدراسة:

- تبرز الأهمية العملية للدراسة من حيث إنه من المؤمل أن يستفيد من الدراسة الفئات التالية:
1. الباحثون من خلال جعل الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة.
 2. المهتمون بإدارة الأصول غير الملموسة في المنظمات للتعرف على أثر إدارة الأصول غير الملموسة في الهدر التنظيمي في إدارة أملاك الدولة في الكويت.
- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. بيان مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (إدارة الأصول غير الملموسة، الهدر التنظيمي) في إدارة أملاك الدولة في الكويت.
 2. بيان أثر إدارة الأصول غير الملموسة على الهدر التنظيمي في إدارة أملاك الدولة في الكويت.
- أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة والمتضمن المتغير المستقل (إدارة الأصول غير الملموسة) والمتغير التابع (الهدر التنظيمي) وابعادهما:



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المراجع والدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة:

تأتي الدراسة لاختيار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الهدر التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الأثار الاقتصادية، الأثار النفسية، الأثار الاجتماعية) في إدارة أملاك الدولة في الكويت.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها مجتمعة (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الأثار الاقتصادية في إدارة أملاك الدولة في الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها مجتمعة (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الأثار النفسية في إدارة أملاك الدولة في الكويت.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها مجتمعة (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الأثار الاجتماعية في إدارة أملاك الدولة في الكويت.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في إدارة أملاك الدولة في الكويت.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في العام (2024).

الحدود الموضوعية: أثر إدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الهدر التنظيمي بأبعاده (الأثار الاقتصادية، الأثار النفسية، الأثار الاجتماعية) في إدارة أملاك الدولة في الكويت.

الإطار النظري**إدارة الأصول غير الملموسة**

يعد موضوع إدارة الأصول غير الملموسة أحد الموضوعات الهامة حيث تقوم هذه الأصول على أصول المعرفة والتكنولوجيا، وما يرتبط بذلك من موارد لتعظيم الثروة والقيمة في المنظمات

وخارجها، كما أن هذه الأصول تمكن منظمات الأعمال من تحقيق أهدافها المنشودة ورسالتها في المجتمع. وتعرف الأصول غير الملموسة على أنها: جوانب معرفية توجد في منظمات الأعمال بما يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية أو أنها مجموع مقدرات العاملين في منظمات الأعمال لتلبية احتياجات المستفيدين (محمد، 2018، 85). كما عرفت على أنها: "مقدرات العاملين وأساليب العمل والعلاقات مع أصحاب المصلحة" (بو حجي، 2023، 12).

وعرفت بأنها: "الأصول التي ليس لها وجود مادي وتحقق منافع المنشأة، ويحتفظ بها للاستخدام في الإنتاج أو لتوفير السلع والخدمات أو للتأجير للغير أو للأغراض الإدارية، وقد حدد المعيار شروطاً للاعتراف بالأصل غير الملموس وهي أن يتفق مع ما ورد في التعريف وأن تتحقق من خلاله المنافع كما يمكن قياس التكلفة بدقة (حماد، 2022، 320). ويعرفها الباحث على أنها: الأصول غير المادية التي تتضمن المنافع أو القيمة المستقبلية. أهمية الأصول غير الملموسة:

أما أهمية الأصول غير الملموسة فقد أشار عبد اللطيف (2019، 292) إلى أن أهميتها تبرز من خلال منحها منظمات الأعمال قدرات وكفايات محورية تساعد في استمراريته ونجاحها، وكذلك عمل خيارات استراتيجية تستند إلى هذه الأصول، كما أن تحديدها بشكل مناسب يساعد منظمات الأعمال على معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف للحد منها. أبعاد إدارة الأصول غير الملموسة:

بين عبد العزيز (2021، 70) أن أبعاد إدارة الأصول غير الملموسة تتمثل في:

1. إدارة المعرفة: وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوليف لمعرفة الأصول التي ترتبط برأس المال الفكري، والقدرات والإمكانات والعمليات بحيث تحقق ميزة تنافسية.
2. إدارة الابتكارات: وذلك من خلال حماية الحقوق المبتكرة للأفراد في منظمات الأعمال.
3. إدارة براءات الاختراع: وذلك من خلال منح حق حصري للأفراد على اختراعاتهم بصفة عامة.
4. إدارة تكنولوجيا المعلومات: وذلك من خلال السماح للأفراد بالحصول على المعلومات بكافة أشكالها ومعالجتها وتسجيلها وترتيبها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها.

الهدر التنظيمي:

الهدر التنظيمي: يُقصد به تلك الجهود الفكرية والمادية والتنظيمية المبذولة التي تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية لها بصورة كاملة من الناحيتين: الكمية والكيفية. كما تم تعريفه بأنه:

الانخفاض في كفاءة العمل، بما لا يمكنه من أن يحقق الأهداف المنشودة من الناحية الكمية والناحية المعنوية (الحربي، 2015، 23).

توجد حلول عدة يمكن من خلالها القضاء على عملية الهدر، ويتمثل ذلك بالقضاء على الأسباب الاجتماعية التي تؤدي لحدوث الهدر وكذلك علاج هذه الأسباب، أما الأمر الآخر فهو ضرورة الارتقاء بكفاءة العملية الإدارية وزيادة الفاعلية لها (بن طريف، 2021، 43).

يرى الباحث أن مشكلة الهدر التنظيمي تعد من المشكلات والقضايا الهامة والملحة التي لا بد أن تكون على جدول أي نظام حيث لا بد من بحث الأسباب التي تؤدي لحدوث الهدر، والبحث عن البدائل التي تقلل من الهدر التنظيمي.

إدارة أملاك الدولة في دولة الكويت:

تتبع إدارة أملاك الدولة في دولة الكويت لوزارة المالية، وتعمل هذه الإدارة على دعم سياسة الاستثمار المنتج والورش الكبرى للدولة، ودعم سياسة عمرانية عقلانية بهدف الاستفادة من الاستثمارات وزيادة الإيرادات (جريدة القبس الكويتية، 2023).

وتمارس إدارة أملاك الدولة في دولة الكويت العديد من المهام والاختصاصات وهي www.mof.gov.kw:

- 1- العمل على مراقبة القسائم والأسواق وتلحق بها العديد من الأقسام كقسم الأسواق والجمعيات وقسم القسائم.
 - 2- مراقبة الشالهمات، وتلحق بها العديد من الأقسام كقسم الشالهمات وقسم متابعة ومراقبة الشالهمات.
 - 3- مراقبة المشاريع التنموية ويلحق بها قسم المشاريع التنموية وقسم متابعتها.
- الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة من الأحدث إلى الأقدم:
دراسة الشعار (2023) بعنوان: "فاعلية إدارة الأصول غير الملموسة وأثرها على نظم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات الدور المعدل للهدر التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية إدارة الأصول غير الملموسة وأثرها على نظم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات في ضوء الدور المعدل للهدر التنظيمي بالتطبيق على شركات

الأدوية الأردنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الأدوية الأردنية، أما العينة فتكونت من (226) فرداً واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، من النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر لإدارة الأصول غير الملموسة في الهدر التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة البحث عن العوامل التي تزيد من فاعلية إدارة الأصول غير الملموسة.

دراسة بدران (2023) بعنوان: "أثر الأصول غير الملموسة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

التي هدفت الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة في الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، أما العينة فتكونت من (9) شركات، وتم الاعتماد على الشركات المالية في الفترة (2011-2020)، وقد توصلت الدراسة لوجود أثر دال إحصائياً للأصول غير الملموسة في الأداء المالي في الشركات الصناعية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة الأصول غير الملموسة.

دراسة عبد العزيز (2021) بعنوان: "إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة سوهاج في مصر، من خلال الأبعاد والأصول غير الملموسة (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة براءة الاختراع، إدارة حقوق التأليف والنشر، إدارة تكنولوجيا المعلومات) وأبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، الإبداع، سرعة الاستجابة، المرونة)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم توزيعها على (317) عضو هيئة تدريس في جامعة سوهاج، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى أن توظيف إدارة الأصول غير الملموسة في الجامعة كانت بدرجة متوسطة، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إدارة الأصول غير الملموسة وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بضرورة إيلاء الجامعة مزيداً من التركيز حول إدارة الأصول غير الملموسة.

دراسة بن طريف (2021) بعنوان: "درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن".

هدفت الدراسة الكشف عن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي في المدارس الثانوية في الأردن. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق للحد من الهدر التنظيمي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين على الأساليب القيادية الحديثة في العمل.

دراسة الفيومي (2020) بعنوان: "أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة".

هدفت الدراسة الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في عدد من الجامعات الرسمية والخاصة، ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على (310) قادة إداريين وأكاديميين في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيًا للأصول غير الملموسة بمكوناتها على معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، وكذلك وجود أثر دال إحصائيًا للأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول فاعلية الأصول غير الملموسة مع ربطها بمتغيرات أخرى.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Zadorozhnyi and Yasyshena (2023 بعنوان:

Intangible Assets as an Accounting and Management Object

الأصول غير الملموسة باعتبارها إحدى عناصر الإدارة والمحاسبة

هدفت الدراسة إلى بيان وجهات نظر الاقتصاديين في الأصول غير الملموسة ودورها في إدارة النظام في المؤسسة، ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال عينة تكونت من (100) فرد، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى اعتبار الأصول غير الملموسة أصولاً طويلة الأجل وقابلة للتجديد، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول الأصول غير الملموسة مع ربطها بمتغيرات أخرى.

دراسة (Nunes-Silva et al. (2019 بعنوان:

Generation of Intangible Assets in Higher Education

"توليد الأصول غير الملموسة في مؤسسات التعليم العالي"

هدفت الدراسة التحقق من مدى الارتباط بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري في برامج الدراسات العليا في البرازيل. ثم استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الإنتاج الأكاديمي لعدد من الأساتذة في برامج الدراسات العليا، من خلال عينة تكونت من (110) من أساتذة الجامعات البرازيلية. توصلت الدراسة إلى أن تشجيع وإدارة الأصول غير الملموسة في مؤسسات التعليم العالي يعد جزءاً من الخطة الاستراتيجية للجامعات، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من إدارة الأصول غير الملموسة في تطوير خطط الجامعة.

دراسة (Petrova Galabova (2020 بعنوان:

Recognition and Management of Intangibles by Bulgarian Entrepreneurial Firms

"الإدراك للأصول غير الملموسة وإدارتها من قبل شركات ريادية بلغارية"

كان الهدف من الدراسة الكشف عن كيفية تحديد الأصول غير الملموسة من قبل موظفين إداريين في شركات مقاولات بلغارية، تم استخدام منهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من ثلاث شركات بلغارية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة لتقديم أدلة حول إدارة الأصول غير الملموسة في هذه الشركات وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة الأصول غير الملموسة.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عملية تحليل البيانات الخاصة بهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة أملاك الدولة التابعة لوزارة المالية في دولة الكويت البالغ عددهم (90) فرداً حسب إحصائيات وزارة المالية في دولة الكويت 2023. اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وبعد توزيع الاستبانة على العاملين تم استرجاع (45) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة:

لجأ الباحث إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطوير استبانة الدراسة بناء على متغيرات الدراسة بالإضافة إلى الرجوع للدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة بحيث تعكس فرضيات الدراسة وتحقق أهدافها وتقيس متغيراتها.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha Coefficient) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.70)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد دلّ ذلك على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة وكما هو مبين في الجدول (1).

جدول 1 قيم معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
إدارة المعرفة	5	0.787
إدارة الابتكارات	5	0.779
إدارة براءة الاختراع	5	0.797
إدارة تكنولوجيا المعلومات	5	0.864
الأثار الاقتصادية	5	0.821
الأثار النفسية	5	0.778
الأثار الاجتماعية	5	0.856

بناءً إلى المعلومات الواردة في الجدول (1) يلاحظ أن نتيجة كرونباخ الفا التي تراوحت بين (0.778-0.864)، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

ملاتمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية:

لاختيار مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الاختبارات المعلمية والانحدار الخطي المتعدد، تم استخدام الارتباط الخطي المتعدد، واختبار التوزيع الطبيعي وذلك على النحو التالي:

- اختبار الارتباط الخطي المتعدد: تم احتساب معامل تضخم التباين للتأكد من خلو العينة من مشكلة الارتباط المتعدد (Variance Inflation Factor-VIF) عن أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعاده، وظهرت النتائج كما في الجدول (2).

جدول 2 نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

البعد	معامل تضخم التباين VIF	Tolerance
إدارة المعرفة	2.685	0.372
إدارة الابتكارات	3.644	0.274
إدارة براءة الاختراع	3.118	0.321
إدارة تكنولوجيا المعلومات	3.100	0.103

يبين الجدول (2) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد (1) وأقل من العدد (10)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد متغير الدراسة المستقل. كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance)، هي أكبر من (0.1) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل.

- اختبار التوزيع الطبيعي: إن الوسائل الأقرب ملاتمة لتحديد العلاقات بين المتغيرات ووسائل الإحصاء البارامترية (المعلمية) Statistics Parametric وعليه تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع ضمن التوزيع الطبيعي، حيث تم استخراج قيم معامل الالتواء Skewness، حيث إن قيم معامل الالتواء إذا كانت أقل من (1) فهذا يعني أن البيانات موزعة بشكل طبيعي وكما هو مبين في الجدول (3).

الجدول 3 التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء (Skewness)

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
إدارة الأصول غير الملموسة	3.57	0.668	0.187
الهدر التنظيمي	3.60	0.805	0.802

بناءً على معلومات الاختبار والمشار إليها في الجدول (3) وتبين أن توزيع البيانات كانت طبيعياً، حيث بلغت قيمة معامل الالتواء لجميع مجالات الدراسة قيماً أقل من (1).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- الوسط الحسابي (Mean): لتحديد متوسط إجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بمتغير معين.

- الانحراف المعياري Standard Deviation: ويظهر مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

- الأهمية النسبية Relative Importance: حيث تم تحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة ضمن ثلاثة مستويات، وذلك طبقاً للصيغة التالية:

الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات $1.33 = 3 / (1-5)$
وبذلك تكون الأهمية النسبية كالآتي:

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

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

- أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67-5

- معامل الثبات Cronbach Alpha: للتعرف على مدى ثبات مقاييس الدراسة.

- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) والتباين المسموح به Tolerance: للتأكد من خلو العينة من مشكلة الارتباط المتعدد لأبعاد المتغير المستقل.

- معامل الالتواء Sekwence: لاختبار التوزيع الطبيعي للعينة.

- معامل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression: للتحقق من أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

- معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression: لاختبار الفرضيات

وصف نتائج الدراسة:

أولاً: إدارة الأصول غير الملموسة:

تبين الجداول التالية الانحراف المعياري والوسط الحسابي والترتيب لإجابات المبحوثين نحو إدارة الأصول غير الملموسة، وتم قياسه اعتماداً على (20) فقرة موزعة بواقع (5) فقرات لكل بعد وكما يلي:

إدارة المعرفة:

الجدول 4/ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تولي إدارة أملاك الدولة اهتماماً بنشاطات البحوث العلمية.	4.01	1.01	1	مرتفعة
2	تشجع إدارة أملاك الدولة العاملين على حضور الندوات وورش العمل الخاصة بالاستثمار.	3.51	1.05	3	متوسطة
3	تهتم إدارة أملاك الدولة بتنظيم المعرفة لديها.	3.57	1.04	2	متوسطة
4	توجد قاعدة بيانات في إدارة وأملاك الدولة يتم اللجوء إليها عند الحاجة.	3.49	1.09	4	متوسطة
5	تقوم إدارة أملاك الدولة بتوظيف المعرفة في مشاريعها الاستثمارية المتعددة.	3.48	1.08	5	متوسطة
	المؤشر الكلي	3.61	1.05		متوسطة

يلاحظ في الجدول (4) أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً (3.61) من مساحة المقياس الكلي، وهو ما يشير إلى أن مستوى إدارة المعرفة قد جاء ضمن المستوى المتوسط وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. لقد تبين من النتائج أن الفقرة رقم (1) التي نصّت على "تولي إدارة أملاك الدولة اهتماماً بنشاطات البحوث العلمية" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.01)، ومن ناحية أخرى تحسّلت الفقرة رقم (5) التي تنص على "تقوم إدارة أملاك الدولة بتوظيف المعرفة في مشاريعها الاستثمارية المتعددة" على أقل المتوسطات الحسابية وبلغ (3.48) وبدرجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.08) وهذا يدل على أن إدارة أملاك الدولة عليها أن تولي اهتماماً أكبر بإدارة المعرفة خاصة فيما يتعلق بتوفير قاعدة بيانات للحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

إدارة الابتكارات:

الجدول 5/ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الابتكارات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	تعمل إدارة أملاك الدولة على نشر ثقافة الابتكار في المجتمع.	3.60	1.09	3	متوسطة
7	تعزز إدارة أملاك الدولة ثقافة الابتكار لدى العاملين فيها.	3.58	1.18	5	متوسطة
8	تدعم إدارة أملاك الدولة المشروعات الاستثمارية الريادية.	3.61	1.08	2	متوسطة
9	تحاول إدارة أملاك الدولة البحث عن أفكار ابتكارية لتحسين مستوى الاستثمار لديها.	3.88	1.09	1	مرتفعة
10	تدرك إدارة أملاك الدولة مدى أهمية المشاريع الاستثمارية في تحسين النمو الاقتصادي في الدولة.	3.59	1.09	4	متوسطة
	المؤشر الكلي	3.65	1.11		متوسطة

يلاحظ أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً (3.65) من المساحة للمقياس الكلي، وهو ما يبيّن أن مستوى إدارة الابتكارات قد جاء ضمن المستوى المتوسط وذلك من وجهة النظر لأفراد العينة. لقد تبين من النتائج في جدول (5) أن الفقرة رقم (9) التي نصّت على "تحاول إدارة أملاك الدولة البحث عن أفكار ابتكارية لتحسين مستوى الاستثمار لديها" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.09)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (7) التي تنص على "تعزز إدارة أملاك الدولة ثقافة الابتكار لدى العاملين فيها" على أقل المتوسطات الحسابية وبلغ (3.58) وبدرجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.18) وهذا يعني أن إدارة أملاك الدولة لا بد لها من أن تعزز ثقافة الابتكار لدى العاملين بما يمكن من تسجيل براءة اختراع في إدارة أملاك الدولة.

إدارة تكنولوجيا المعلومات:

الجدول 6 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة تكنولوجيا

المعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
11	تحاول إدارة أملاك الدولة الاستفادة من التكنولوجيا في إدارة عملياتها المختلفة.	3.48	1.13	1	متوسطة
12	يتم تحديث البرامج الخاصة بإدارة أملاك الدولة لتحسين المخرجات.	3.36	1.09	5	متوسطة
13	يتم حفظ البيانات على أجهزة تكنولوجيا حديثة في إدارة أملاك الدولة.	3.45	1.11	3	متوسطة
14	تتوفر لدى العاملين في إدارة أملاك الدولة الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا.	3.47	1.18	2	متوسطة
15	توجد أجهزة تكنولوجيا إضافية لحفظ المعلومات الخاصة بإدارة أملاك الدولة.	3.37	1.11	4	متوسطة
	المؤشر الكلي	3.43	1.12		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً (3.43) من مساحة المقياس الكلي وهو ما يشير إلى أن مستوى إدارة تكنولوجيا المعلومات قد جاء ضمن المستوى المتوسط وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. لقد تبين من النتائج أن الفقرة رقم (11) التي نصّت على " تحاول إدارة أملاك الدولة الاستفادة من التكنولوجيا في إدارة عملياتها المختلفة " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.48) وبدرجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري مقداره (1.13)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (12) التي تنص على " يتم تحديث البرامج الخاصة بإدارة أملاك الدولة لتحسين المخرجات " على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.36) وبدرجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري مقداره (1.09)، وهذا يدل على أن إدارة أملاك الدولة لا بد لها أن تولي اهتماماً أكبر بإدارة تكنولوجيا المعلومات وذلك للاستفادة منها في عمليات إدارة أملاك الدولة.

إدارة براءة الاختراع

الجدول 7/ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة براءة الاختراع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
16	تشجيع إدارة أملاك الدولة على الإبداع في عمليات الاستثمار المتنوعة.	3.61	1.14	3	متوسطة
17	تعمل إدارة أملاك الدولة على تعزيز المشاريع الاستثمارية الريادية.	3.51	1.09	5	متوسطة
18	تقوم إدارة أملاك الدولة بمتابعة مدى إمكانية الاستفادة من المشاريع الاستثمارية في الحصول على عوائد مالية مناسبة.	3.90	0.91	1	مرتفعة
19	تعمل إدارة أملاك الدولة على تطوير رؤيتها المستقبلية في عمليات الاستثمار المختلفة.	3.90	1.02	2	مرتفعة
20	تقوم إدارة أملاك الدولة بالبحث على حلول لما يواجهها من مشكلات أثناء عملية الاستثمار.	3.52	1.07	4	متوسطة
	المؤشر الكلي	3.69	1.05		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن بعد إدارة براءة الاختراع حقق وسطاً حسابياً (3.69) من مساحة المقياس الكلي، وهو ما يظهر أن مستوى إدارة براءة الاختراع قد جاء ضمن المستوى المرتفع وذلك من وجهة نظر الأفراد للعينة. لقد تبين من نتائج جدول (7) إلى أن الفقرة رقم (18) التي تنص على "تقوم إدارة أملاك الدولة بمتابعة مدى إمكانية الاستفادة من المشاريع الاستثمارية في الحصول على عوائد مالية مناسبة" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (0.91)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (17) التي تنص على "تعمل إدارة أملاك الدولة على تعزيز المشاريع الاستثمارية الريادية" على أقل المتوسطات الحسابية وبلغ (3.51) وبدرجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.09) وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة أملاك الدولة لا بد لها من توفير مزيد من الدعم بما يمكن من إجراء البحوث العلمية. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العزيز (2021) التي توصلت إلى أن توظيف إدارة الأصول غير الملموسة في الجامعة كانت بدرجة متوسطة، وتختلف مع نتيجة دراسة الفيومي (2020) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائياً للأصول غير الملموسة بمكوناتها على معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

الهدر التنظيمي:

الآثار الاقتصادية:

الجدول 8/متوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الآثار الاقتصادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تساهم قلة العوائد من الاستثمار في إدارة أملاك الدولة في عدم رفع مستوى النمو الاقتصادي في الدولة.	3.60	0.99	3	متوسطة
2	توصف الأرباح التي يتم الحصول عليها من استثمار أملاك الدولة بأنها دون المتوقع.	3.73	1.05	2	مرتفعة
3	يوجد عدم متابعة من قبل العاملين لتحصيل الأموال من الاستثمارات أملاك الدولة باستمرار.	3.86	1.14	1	مرتفعة
4	تعد العوائد المالية التي يتم الحصول عليها من الاستثمارات قليلة بالنسبة للمواقع الاستثمارية لأمالك الدولة.	3.46	1.16	5	متوسطة
5	تتعدى الرؤية الحقيقية لاستثمار أملاك الدولة بصورة مناسبة.	3.48	1.14	4	متوسطة
	المؤشر الكلي	3.63	1.10		متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً (3.63) من مساحة المقياس الكلي، وهو ما يشير إلى أن مستوى الآثار الاقتصادية قد جاء ضمن المستوى المتوسط وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. لقد تبين من النتائج أن الفقرة رقم (3) التي نصّت على "يوجد عدم متابعة من قبل العاملين لتحصيل الأموال من الاستثمارات أملاك الدولة باستمرار" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.14)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تعد العوائد المالية التي يتم الحصول عليها من الاستثمارات قليلة بالنسبة للمواقع الاستثمارية لأمالك الدولة" على أقل المتوسطات الحسابية وبلغ (3.46) وبدرجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري مقداره (1.16)، وهذا يعني أن مستوى الآثار الاقتصادية كان ضمن المستوى

المتوسط وهذا يتطلب من إدارة أملاك الدولة البحث عن العوامل التي تزيد من العوائد المالية التي يمكن الحصول عليها من خلال الاستثمارات في مواقع الدولة الاستثمارية.

الآثار النفسية:

الجدول 9/ متوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الآثار النفسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	تزداد الضغوط على العاملين بسبب قلة العوائد المالية من الاستثمار في أملاك الدولة.	3.70	1.05	2	مرتفعة
7	يوجد انخفاض في كفاءة العاملين مما يؤثر على فاعلية استثمار أملاك الدولة.	3.60	1.09	3	متوسطة
8	تؤدي قلة العوائد المالية من الاستثمار في أملاك الدولة إلى انخفاض في الروح المعنوية للعاملين.	3.56	1.18	5	متوسطة
9	تسود حالة من القلق والتوتر لدى العاملين بسبب انخفاض عوائد الاستثمار في أملاك الدولة.	3.72	0.92	1	مرتفعة
10	يعمل بعض العاملين على توجيه اللوم للآخرين بسبب انخفاض العوائد المالية من الاستثمار في أملاك الدولة.	3.58	1.03	4	متوسطة
	المؤشر الكلي	3.63	1.06		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً (3.63) من مساحة المقياس الكلي، وهو ما يشير إلى أن مستوى الآثار النفسية قد جاء ضمن المستوى المتوسط وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. لقد تبين من النتائج أن الفقرة رقم (9) التي نصّت على "تسود حالة من القلق والتوتر لدى العاملين بسبب انخفاض عوائد الاستثمار في أملاك الدولة" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وانحراف معياري مقداره (0.92)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (8) التي تنص على "تؤدي قلة العوائد المالية من الاستثمار في أملاك الدولة في انخفاض الروح المعنوية للعاملين" على أقل المتوسطات الحسابية وبلغ (3.56) وبدرجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري مقداره (1.18)، وهذا يعني أن إدارة أملاك الدولة لا بد لها من البحث عن العوامل التي يمكن من خلالها تقليل التوتر والقلق لدى العاملين من خلال زيادة الاستثمار في أملاك الدولة بطريقة مناسبة.

الآثار الاجتماعية:

الجدول 10 / المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الآثار الاجتماعية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
11	تشجيع المحسوبية في إدارة أملاك الدولة مما يؤثر على عمليات استثمار هذه الأملاك.	3.58	1.07	3	متوسطة
12	يؤدي عدم التزام العاملين في إدارة أملاك الدولة بالمعايير الخاصة بالاستثمار إلى شيع الفساد في المجتمع.	3.67	1.04	2	مرتفعة
13	يقوم بعض العاملين بالمحاباة لبعض المستثمرين للحصول على فوائد إضافية.	3.52	1.12	5	متوسطة
14	يتلقى بعض العاملين مكافآت غير قانونية لتيسير بعض عمليات الاستثمار لأموال الدولة.	3.68	0.88	1	مرتفعة
15	يقوم بعض العاملين بتنفيذ بعض عمليات استثمار أملاك الدولة دون الاستناد إلى معلومات حقيقية	3.57	1.01	4	متوسطة
	المؤشر الكلي	3.63	1.06		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أن هذا المجال حقق وسطاً حسابياً (3.63) من مساحة المقياس الكلي، وهو ما يشير إلى أن مستوى الآثار الاجتماعية قد جاء ضمن المستوى المتوسط وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. لقد تبين من النتائج أن الفقرة رقم (14) التي نصّت على "يتلقى بعض العاملين مكافآت غير قانونية لتيسير بعض عمليات الاستثمار لأموال الدولة" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وانحراف معياري مقداره (0.88)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (13) التي تنص على "يقوم بعض العاملين بالمحاباة لبعض المستثمرين للحصول على فوائد إضافية" على أقل المتوسطات الحسابية وبلغ (3.52) وبدرجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري مقداره (1.12)، وهذا يعني أن إدارة أملاك الدولة لا بد لها من البحث عن العوامل التي يمكن أن تسهم في الحد من تلقي العاملين لمكافآت غير قانونية وكذلك تعزيز المساءلة القانونية لهم مما يسهم في زيادة حجم الاستثمارات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العزيز (2021) توصلت الدراسة إلى أن توظيف إدارة الأصول غير الملموسة في الجامعة كانت بدرجة متوسطة، وتختلف مع نتيجة دراسة بن طريف

(2021) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الهدر التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الأثار الاقتصادية، الأثار النفسية، الأثار الاجتماعية) في إدارة أملاك الدولة في الكويت.

جدول 11 نتائج اختبار أثر إدارة الأصول غير الملموسة في الهدر التنظيمي

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery	
Sig. T	T	Beta β	الخطأ المعياري	B	البيان	Df	Sig. F	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.007	2.743	0.189	0.055	0.151	إدارة المعرفة	4	0.000	92.335	0.654	0.809
0.017	2.409	0.194	0.067	0.162	إدارة الابتكار					
0.000	3.962	0.295	0.069	0.274	إدارة براءة الاختراع					
.0000	13.725	.6980	.0590	.8090	إدارة تكنولوجيا المعلومات					

يشير الجدول (11) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية من خلال قيمة F والمساوية (92.335) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (4)، وبلغ معامل الارتباط ($R=0.809$) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.654) إلى أن إدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (65.4%) من التباين في الهدر التنظيمي.

وبناء على ما ورد ترفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الهدر التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الأثار الاقتصادية، الأثار النفسية، الأثار الاجتماعية) في إدارة أملاك الدولة في الكويت.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة أملاك الدولة لا بد لها من إدارة أصولها غير الملموسة بشكل جيد بما يمكنها من الاستفادة من الخبرة والمعلومات في تقليل الهدر التنظيمي يمكن لها من خلالها تطوير الاستثمارات التي يمكن أن تزيد من إيرادات الدولة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها مجتمعة (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الأثار الاقتصادية في إدارة أملاك الدولة في الكويت. نتائج الاختبار الخطي البسيط لأثر إدارة الأصول غير الملموسة في الأثار الاقتصادية:

جدول 12 نتائج اختبار أثر إدارة الأصول غير الملموسة في الأثار الاقتصادية

ملخص النموذج Model Summery						تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
R ² معامل الارتباط	R معامل التحديد	F	Sig. F	DF	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta B	t	Sig. t			
.6980	.4880	188.379	.0000	1	إدارة الأصول غير الملموسة	.8090	.0590	.6980	13.725	.0000			

يشير الجدول (12) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأصول غير الملموسة في الأثار الاقتصادية من خلال قيمة f والمساوية (188.379)، ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1)، وبلغ معامل الارتباط ($R=0.698$) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين، وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.488) إلى أن إدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها تفسر ما نسبته (48.8%) من التباين في الأثار الاقتصادية.

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها مجتمعة (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الآثار الاقتصادية في إدارة أملاك الدولة في الكويت.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن اهتمام إدارة أملاك الدولة بإدارة المعرفة وإدارة الابتكارات وإدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة براءة الاختراع تساهم بشكل كبير في الناحية الاقتصادية حيث يمكن للعاملين اكتساب المهارات اللازمة التي يمكن من خلالها زيادة الوعي بأهمية الاستثمارات في أملاك الدولة بما يعود بالفائدة والربحية والإيرادات المناسبة وتعزيز النمو الاقتصادي في الدولة.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها مجتمعة (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الآثار النفسية في إدارة أملاك الدولة في الكويت.

نتائج الاختبار الخطي البسيط لأثر إدارة الأصول غير الملموسة في الآثار النفسية:

جدول 13 نتائج اختبار أثر إدارة الأصول غير الملموسة في الآثار النفسية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary	
Sig. t	t	Beta β	الخطأ المعياري	B	البيان	DF	Sig. f	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
.0000	12.66	.6690	.0610	.7750	إدارة أموال الدولة	1	.0000	160.312	.4470	.6690

يبين جدول (13) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة أملاك الدولة في الآثار النفسية من خلال قيمة F المساوية (160.312)، ومعنوية عند مستوى دلالة (Sig.=0.000)، وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1). وبلغ معامل الارتباط ($r=0.669$) مما يشير إلى

وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة R^2 المساوية (0.447) إلى أن إدارة أملاك الدولة بأبعادها فسرت ما نسبته (44.7%) من التباين في الآثار النفسية.

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها مجتمعة (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الآثار النفسية في إدارة أملاك الدولة في الكويت.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن زيادة الوعي لدى العاملين في إدارة أملاك الدولة فيما يتعلق بالاستثمارات له أثر واضح في تقليل الضغوط التي قد يواجهها العاملون بسبب قلة الإيرادات الواردة من الاستثمارات.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها مجتمعة (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الآثار الاجتماعية في إدارة أملاك الدولة في الكويت. نتائج الاختبار الخطي البسيط لأثر إدارة الأصول غير الملموسة في الآثار الاجتماعية:

جدول 14 نتائج اختبار أثر إدارة الأصول غير الملموسة في الآثار الاجتماعية

ملخص النموذج						تحليل التباين				جدول المعاملات	
Model Summery						ANOVA				Coefficient	
R	R ²	F	Sig. f	df	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta β	t	Sig. t	
.5660	.3210	93.497	.0000	1	إدارة أملاك الدولة	.6910	.0710	.5660	9.669	.0000	

يظهر الجدول (14) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة أملاك الدولة في الآثار الاجتماعية من خلال قيمة f والمساوية (93.497)، ومعنوية عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} \leq 0.000$)، وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1). وبلغ معامل الارتباط ($R=0.566$) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.321) إلى أن إدارة أملاك الدولة فسرت ما نسبته (32.1%) من التباين في الآثار الاجتماعية.

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها مجتمعة (إدارة المعرفة، إدارة الابتكارات، إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة براءة الاختراع) في الآثار الاجتماعية في إدارة أملاك الدولة في الكويت. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أفراد عينة الدراسة لا يدركون بشكل كامل أهمية الحد من انتشار الوساطة والمحسوبية والمكافآت غير القانونية وأهمية الحفاظ على أموال واستثمارات الدولة مما ينعكس بشكل سلبي على الجوانب الاجتماعية في دولة الكويت.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- ضرورة تضمين ثقافة إدارة الأصول غير الملموسة في نظام الجودة بما يحقق الأهداف المنشودة لإدارة أملاك الدولة، وذلك من خلال تعزيز الاتجاهات الإيجابية وتكريم العاملين الذين يحرصون على متابعة هذه الأصول.
- 2- صياغة أهداف إدارة الأصول غير الملموسة في إدارة أملاك الدولة، التي تعكس ثقافة إدارة هذه الأصول، عبر تحديد أهداف واضحة لهذه الأصول في استراتيجية وزارة المالية.
- 3- توفير بنية تحتية تدعم إدارة أفضل للأصول غير الملموسة وتعزيز ميزتها التنافسية، من خلال وضع أنظمة تتضمن إجراءات واضحة ومحددة لذلك.
- 4- توظيف المعرفة في مشاريع إدارة أملاك الدولة الاستثمارية المتعددة لتعزيز فاعليتها، وذلك عن طريق مشاركة المعرفة الصريحة والضمنية بين العاملين في هذا القطاع.
- 5- تعزيز ثقافة الابتكار لدى العاملين في إدارة أملاك الدولة بما يساهم في تحسين مستوى الأداء، من خلال تشجيعهم على تقديم الأفكار الإبداعية وتمكينهم من تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس.
- 6- تحديث البرامج الخاصة بإدارة أملاك الدولة لتحسين المخرجات وتعزيز المشاريع الاستثمارية الريادية، من خلال الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.
- 7- مكافحة الوساطة والمحسوبية وجميع أشكال الفساد في إدارة أملاك الدولة بما يساهم في زيادة إيرادات الدولة، ويمكن تحقيق ذلك بمراجعة أنظمة الرقابة على هذا القطاع بشكل يحد أو يمنع هذه السلوكيات.

المراجع العربية:

- بدران، ليلي (2023). أثر الأصول غير الملموسة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.
- جريدة القبس الكويتية، (2023). إدارة أملاك الدولة. الكويت.
- بو حجي، محمد (2023). رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات (Kaizen) كايزن. دار الكتاب الجامعي.
- الحربي، عبد الرحمن (2015). دور الإدارة المدرسية في الحد من الهدر التعليمي في مدارس التعليم الابتدائية ذات الفصول المضمومة بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى.
- حماد، طار عبد العال (2022). موسوعة المعايير المحاسبية. جامعة عين شمس.
- الشعار، حمزة (2023). فاعلية إدارة الأصول غير الملموسة وأثرها على نظم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات الدور المعدل للهدر التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية الأردنية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 1(1)، 1-24.
- بن طريف، هبه (2021). درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان العربية.
- عبد العزيز، عبد العاطي (2021). إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، 45(3)، 15-139.
- عبد اللطيف، محمد (2019). دور الجامعة في تعزيز مهارات المواطنة العالمية لطلابها في ضوء متطلبات سوق العمل، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. *المجلة التربوية*، 1(62)، 247-361.
- علي، محمد (2021) العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وآثارها على الحد من تفشي الفيروس: دراسة حالة المملكة العربية السعودية. *دراسات*، 22(1)، 255-308.
- الفيومي، أحمد (2020). أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

محمد، ملاك (2018). أثر نظام الاستحقاق المحاسبي على تقييم الأصول غير الملموسة لتعزيز الأداء التنظيمي لشركات القطاع الخاصة في مؤسسات القطاع العام: دراسة ميدانية في وزارة المالية والاقتصاد الوطني. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم درمان الإسلامية.

يوسف، خليل (2019). رأس المال الفكري. دار الكتاب.

المراجع الأجنبية:

- Nunes – Silva, L., Malacarne, A., Macedo, R., & De-Bortoli, R. (2022). Generation of intangible assets in higher education institutions. *Scientometrics* 1(121), 957-975.
- Petrova Galabova, L. (2020) Recognition and management of intangibles by Bulgarian entrepreneurial firms. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 376-391.
- Zadorozhnyi, Z., & Yasyshena, V. (2023). Intangible assets as an accounting and management object. *Marketing and Management of Innovations*, 1(1), 132-142.

أثر تطبيق نظام الفوترة الإلكتروني الوطني في الحد من التهرب الضريبي: من وجهة نظر موظفي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية د. حسين أحمد الطراونة*

تاريخ قبول البحث: 2024/4/24م

تاريخ استلام البحث: 2024/2/11م

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر تطبيق نظام الفوترة الإلكتروني الوطني في الحد من التهرب الضريبي في الأردن من وجهة نظر موظفي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ تم تصميم استبانة لهذا الغرض احتوت على مكونات المتغيرات المستقلة لنظام الفوترة الإلكتروني ممثلاً بأبعاده: الأنظمة والتعليمات، والمهارات البشرية والبنية التحتية التقنية، وتكون مجتمع الدراسة من مستويات وظيفية مختلفة لموظفي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. وتم اختيار أسلوب العينة العشوائية لمجتمع الدراسة وتوزيع (140) استبانة على عينة الدراسة من موظفي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. وتم استرجاع (130) استبانة بنسبة 92.8%، وبذلك خضع للدراسة والتحليل (125) استبانة حيث شكلت ما نسبته 96.1% من الاستبانات المسترجعة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أنّ هناك ارتباطاً طردياً قوياً إيجابياً وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والتعليمات، وكل من مهارات القائمين على تشغيل نظام الفوترة الضريبي الوطني الإلكتروني والبنية التحتية والأجهزة التقنية المستخدمة في الحد من التهرب الضريبي عند مستوى (1%) حيث أنّ (01 أكبر من sig). أما أبرز التوصيات فتمحورت حول ضرورة تطبيق نظام الفوترة الوطني الإلكتروني الضريبي؛ لما له من فوائد عديدة، بالإضافة إلى ضرورة تعديل وتطوير بعض التشريعات بما يتلاءم مع التطور التكنولوجي، واستخدام أحدث البرمجيات مع تأهيل الكوادر العاملة على التكيف معها، وهناك المزيد من التوصيات بالدراسة.

الكلمات المفتاحية: نظام الفوترة الإلكتروني، دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، التهرب الضريبي، الدفع الإلكتروني.

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

The Impact of Implementing The National Electronic Invoicing System on Reducing Tax Evasion in Jordan From The Perspective of Employees of The Jordanian Income and Sales Tax Department.

Abstract

The aim of this study was to demonstrate the impact of implementing the national electronic invoicing system on reducing tax evasion in Jordan from the perspective of employees of the Jordanian Income and Sales Tax Department. The descriptive analytical method was utilized, and a questionnaire was designed for this purpose includes the components of the independent variables of the electronic invoicing system, represented by its system regulations, human skills, and technical infrastructure. The study population consisted of employees from various functional levels of the Income and Sales Tax Department in Jordan. A random sampling method was employed, distributing 140 questionnaires to the study sample of employees. A total of 130 questionnaires were returned, representing a response rate of 92.8%. Consequently, 125 questionnaires were subjected to study and analysis, constituting 96.1% of the retrieved questionnaires. One of the key findings of this study is a strong positive correlation and statistically significant relationship between the system regulations and instructions, the skills of operators of the national electronic tax invoicing system, and the infrastructure and technological devices used in combating tax evasion at a level of (1%), where (01 is greater than sig). As for the main recommendations of the study, they revolve around the necessity of implementing the national electronic tax invoicing system due to its numerous benefits, as well as amending and developing some legislation to align with technological advancements and utilizing the latest software while training the workforce to adapt to these modern software applications. Additionally, there are further recommendations proposed by the study.

Key words: Electronic Invoicing System, Jordanian Income and Sales Tax Department, Tax Evasion, Electronic Payment.

المقدمة:

أضحت التكنولوجيا الرقمية والمعلوماتية تؤدي دورًا هامًا وحاسمًا في العديد من جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العصر الحديث التي انعكست على المنظمات الاجتماعية التي تقدم الخدمة للمواطنين وتعد الضرائب واحدة من تلك الجوانب الحياتية التي تمس حياة الشعوب بأنواعها، وما يرافقها من مشكلات في التطبيق التي من أهمها التهرب الضريبي الذي يكاد تعاني منه كافة الدول على الرغم من اختلاف الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وبشكل نسبي من دولة إلى أخرى.

تؤدي الضرائب دورًا حاسمًا في تحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك توفير التمويل للبنية التحتية العامة، وتعزيز التوزيع العادل للثروة، وتحفيز الاستثمار والنمو الاقتصادي، وضمان الأمن الاجتماعي، كما تؤدي دورًا هامًا في تشجيع أو تقييد السلوكيات الاقتصادية والاستهلاك (Stewart, M. 2022)؛ باعتبارها إحدى أهم وسائل تمويل الحكومات في مختلف أنحاء العالم، حيث تعدّ الضرائب مصدرًا أساسيًا لتوليد الإيرادات الحكومية التي تستخدم لتمويل الخدمات العامة والمشروعات الحكومية. ويتم فرض الضرائب على الأفراد والشركات بناءً على مجموعة متنوعة من الأسس، مثل: الدخل الشخصي، والأرباح الشركاتية، والمبيعات والممتلكات، وتتنوع أنواع الضرائب حسب النظام الضريبي لكل دولة.

وترافق مشكلة التهرب الضريبي الضرائب عند تطبيقها على أرض الواقع دائمًا، إذ تعد مشكلة عالمية بكافة الدول، وتختلف نسبتها وطرقها من دولة لأخرى. فالتهرب الضريبي هو مصطلح يستخدم لوصف السلوك الذي يهدف إلى تجنب دفع الضرائب، أو تقليل الالتزام الضريبي على نحو غير قانوني أو غير أخلاقي. ويمكن أن يتضمن التهرب الضريبي مجموعة متنوعة من الأنشطة، مثل: تقديم معلومات زائفة عن الدخل أو الأصول، أو تحويل الأموال إلى حسابات في دول ذات انخفاض الضرائب، أو استغلال الثغرات في النظام الضريبي للحصول على امتيازات غير مستحقة. وبذلك يعد التهرب الضريبي مشكلة خطيرة تؤثر في الاقتصاد والمجتمع بوجه عام، فعندما يقوم الأفراد والشركات بتجنب دفع الضرائب اللازمة، يترتب على الحكومة تقليل مواردها المالية، مما يؤثر في قدرتها على تقديم الخدمات العامة وتنفيذ المشروعات الحيوية. كما يؤدي التهرب الضريبي إلى تفاقم التفاوت في توزيع الثروة، حيث يتحمل الأفراد ذوو الدخل المنخفضة نصيبًا أكبر من الأعباء الضريبية. وقد ظهرت العديد من الدراسات لبحث الوسائل والأساليب المتبعة لمكافحة التهرب الضريبي والتقليل منه ما أمكن وأوصت تلك الدراسات كدراسة الدكتور

مأمون شخاترة (شخاترة، 2020) ودراسة (نشوان، 2017) بتبني مفهوم استخدام الأساليب التكنولوجية للحد من التهرب الضريبي (الفوترة الإلكترونية)، وعليه جاءت هذه الدراسة والموسومة بـ: "أثر تطبيق نظام الفوترة الإلكترونية الوطني في الحد من التهرب الضريبي" من وجهة نظر العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. لاختبار وتبيان الهدف المنشود من هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

يعد التهرب الضريبي ظاهرة عالمية تعاني منها كافة الدول سواء المتقدمة أو النامية على حدٍ سواء، وتستخدم تلك الدول العديد من الأساليب والآليات لمكافحة التهرب الضريبي، وعلى الرغم من ذلك فالظاهرة تتزايد، وليس هناك طريقة للحد من التهرب بالدول؛ وذلك لأن التهرب يزداد يوماً بعد يوم مما يؤثر في حجم الإيرادات العامة من خلال انخفاض التحصيل الضريبي (Teera & Hudson، 2004) وينعكس هذا على دور الدولة والحد منه في تمويل المشاريع والخدمات التي تقدمها من بند النفقات العامة، مما يؤدي إلى التأثير في النمو الاقتصادي والاجتماعي بالدول. وعلى الرغم من ذلك فإن الدول تستخدم أساليب عديدة، منها: تطبيق التشريعات الضريبية، وزيادة الوعي الضريبي، وتشديد الرقابة ومكافحة الفساد. إلا أن الدراسات والأبحاث الحديثة لظاهرة التهرب الضريبي أكدت على وجوب استخدام الأساليب التكنولوجية (الفوترة الإلكترونية)، (Madzharova، 2014) في معالجة هذه الظاهرة كوسيلة للحد منها. (نشوان، 2017)، (شخاترة، 2020). (الفرجات، 2013) وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر تطبيق نظام الفوترة الإلكترونية الوطني في الحد من التهرب الضريبي في الأردن؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر الانظمة والتعليمات في نظام الفوترة الإلكترونية الوطني الضريبي في الحد من التهرب الضريبي في الأردن؟
2. ما أثر المهارات البشرية للقائمين على نظام الفوترة الإلكترونية الوطني الضريبي في الحد من التهرب الضريبي في الأردن؟
3. ما أثر البنية التحتية والأجهزة المستخدمة في نظام الفوترة الإلكترونية الوطني الضريبي في الحد من التهرب الضريبي في الأردن؟

4. ما النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في الحد أو التقليل من التهرب الضريبي للمكلفين؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على الأنظمة والتعليمات المتعلقة بنظام الفوترة الإلكترونية الوطني الضريبي ومدى تأثيرها في الحد من التهرب الضريبي في الأردن.
2. التعرف على قدرة وتأثير المهارات البشرية للقائمين على نظام الفوترة الإلكترونية الضريبي.
3. التعرف على تأثير البنية التحتية والأجهزة التقنية المستخدمة في نظام الفوترة الإلكترونية الضريبي.
4. التعرف على العلاقة والأثر بين مكونات نظام الفوترة الإلكترونية الوطني والتهرب الضريبي والاستفادة من التوصيات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتضمن أهمية الدراسة نوعين من الأهمية، هما: الأهمية النظرية، والأهمية العملية. وفيما يتعلق بالأهمية النظرية فإنّ هذه الدراسة تأتي مكملة وداعمة للدراسات السابقة في مجال الضرائب وأسلوب الحد من التهرب الضريبي إلكترونياً، وربما تضيف جانباً نظرياً آخر والاستفادة منه من قبل الباحثين الآخرين في هذا المجال التي يرى الباحث أنها إضافة لمن سبقه بذلك. أما فيما يتعلق بالأهمية العملية والتطبيقية لهذه الدراسة فتأتي من أن الاقتصاد الأردني يواجه العديد من المشكلات الاقتصادية، منها: الارتفاع الكبير والمتسارع في عجز الموازنات، وارتفاع نسب المديونية عاماً بعد عام نتيجة قصور وانخفاض الإيرادات العامة، وتضخم النفقات السنوية عبر الموازنات (شخاترة، 2020). ولذلك تسعى الحكومات وباستمرار من خلال دائرة ضريبة الدخل والمبيعات إلى المزيد من المحاولات التي من شأنها زيادة كفاءة التحصيلات الضريبية، وتحفيز القطاعات المختلفة في ذلك ودائرة ضريبة الدخل والمبيعات كأقرانها من الدوائر الأخرى في الدولة، التي واكبت التطورات التكنولوجية الذي يشهده العالم جميعاً فكان هناك نصيب لهذه الدائرة من استخدام التكنولوجيا في عملها، ولا سيّما في تطوير نظام التحصيل الضريبي الإلكتروني من خلال نظام خاص بالدائرة سعي نظام الفوترة الضريبية الإلكترونية لاستخدامه كوسيلة للتقليل والحد من التهرب الضريبي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

H_01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق نظام الفوترة الإلكتروني الوطني ممثلاً بأبعاده الثلاثة الأنظمة والتعليمات، المهارات البشرية والبنية التحتية التقنية في الحد من التهرب الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. ويتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي التالية:

H_{O1} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق نظام الفوترة الإلكتروني الوطني ممثل بالأنظمة والتعليمات في الحد من التهرب الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

H_{O2} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق نظام الفوترة الإلكتروني الوطني ممثل بالمهارات البشرية في الحد من التهرب الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

H_{O3} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق نظام الفوترة الإلكتروني الوطني ممثل بالبنية التحتية والأجهزة التقنية المستخدمة في الحد من التهرب الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

أنموذج الدراسة:

يتألف أنموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين، هما:

الأول: المتغير المستقل الذي شمل مكونات نظام الفوترة الضريبي الوطني الإلكتروني وهي التعليمات والأنظمة، والمهارات البشرية للقائمين على تشغيل النظام والبنية التحتية، والأجهزة التقنية المستخدمة في تشغيل النظام.

الثاني: المتغير التابع الذي تم تمثيله بالحد من التهرب الضريبي. وتم الاعتماد على تلك المتغيرات بالاعتماد على عدة مصادر. (شخاترة، 2020)، (محاميد، 2018)، (أبو حسن 2019).

منهجية الدراسة:

لغايات استكمال الدراسة وتحقيق الأهداف واختبار الفرضيات فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تمحورت الدراسة حول ما يلي:

1. جمع المعلومات بالرجوع إلى الأدبيات النظرية والكتب والقوانين والأنظمة المتعلقة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري والاستعانة به في الإطار العملي التحليلي.
 2. إعداد استبانة لغرض الدراسة وبعد استكمال مراحل الإعداد والتحكيم تم توزيعها على عينة الدراسة واستردادها وتجميعها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
 3. استخراج النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومعرفة ما توافقت وما اختلفت مع هذه الدراسة.
- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، ومنها:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة ميساء عبد اللطيف (2022) بعنوان "أثر تطبيق نظام الفوترة في الحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر المدقق الضريبي"، وهدفت إلى كيفية الوصول إلى أثر نظام الفوترة على الحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر مدققي الضريبة في الأردن حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة من المدققين البالغ عددهم (300) شخص. واستردت الباحثة (214) استبانة خضع منها (204) للتحليل والفحص والاختبار باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود أثر إيجابي لنظام الفوترة الإلكتروني في الحد من التهرب الضريبي، بالإضافة إلى وجود عقوبات صريحة وواضحة ورادعة لتطبيق النظام، وكذلك زيادة الوعي الضريبي للمكلفين وزيادة الثقة فيما بينهم وبين موظفي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. أما أبرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة فهي زيادة الاهتمام بتطبيق نظام الفوترة على كافة القطاعات المكلفة بالضريبة، وكذلك تشجيع الباحثين والدارسين دراسة عوامل ومقومات أخرى غير التي درست.

- دراسة ليث البطاينة (2022) بعنوان "الأثر المتوقع لنظام الفوترة الإلكترونية في رفع كفاءة التحصيل الضريبي في الأردن"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر المتوقع لنظام الفوترة الإلكترونية في رفع كفاءة التحصيل الضريبي في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة لهذا الغرض؛ إذ تم توزيع (150) استبانة وكانت العينة من موظفي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات حيث تم استرجاع (130) استبانة، وتم

استبعاد (8) استبانات لعدم الصلاحية وخضع الباقي إلى التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود أثر إيجابي واضح لنظام الفوترة على كفاءة التحصيل الضريبي، ووجود أثر لتطبيق التشريعات والقوانين المتعلقة بنظام الفوترة الإلكتروني، وأثر ذلك في رفع كفاءة التحصيل الضريبي وزيادة الوعي للقائمين على إدارة الضريبة والالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة اللازمة لتطبيق الفوترة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها: تزويد الدائرة بالأجهزة الحاسوبية الحديثة وتدريب العاملين بالدائرة على نظام الفوترة ومواكبة التطورات الإلكترونية لهذا النظام.

- دراسة يزن أبو حسن (2019) بعنوان "الأثر المتوقع لتطبيق نظام الفوترة الوطني في الحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر مدقي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر المتوقع لتطبيق نظام الفوترة الوطني في الحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر المدققين العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك بإعداد استبانة مكونة من (48) فقرة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة حيث غطت الدراسة 89.36% من الاستبانات الصالحة للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق نظام الفوترة الوطني في الحد من التهرب الضريبي حسب آراء عينة الدراسة مدقي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومنها: ضرورة إشراك المكلفين بدفع الضريبة بعملية الإصلاح وتوعيتهم بأثر ذلك وحثهم على طلب الفاتورة عند الشراء.

- دراسة كمال مولوج وآخرين (2017) بعنوان "أثر تبني نظام الدفع الإلكتروني على الحد من التهرب الضريبي في الجزائر"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تبني نظام الدفع الإلكتروني على تخفيض حجم كل من الاقتصاد الخفي والتهرب الضريبي في الجزائر، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام عينة ميسرة مشكلة من (42) مفردة من خبراء الاقتصاد والمحاسبة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود علاقة ارتباط عكسية بين نظام الدفع الإلكتروني وانخفاض حجم الاقتصاد الخفي وحجم التهرب الضريبي بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين انخفاض حجم الاقتصاد الخفي وحجم التهرب الضريبي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة الإسراع في

تبني الدفع الإلكتروني وإجراء إصلاحات اقتصادية عميقة؛ للحد من اقتصاد الظل، وكبح جماح التهرب الضريبي.

ثانياً الدراسات الاجنبية:

- دراسة Cuba W. G., Ibarra Fretell, V. H., Fernández- Bedoya, R V., Grijalva Salazar, M. A. (2023). & Yzaguirre Ruiz, E. E., Mayuri, "Electronic invoicing: a cross sectional study of its implementation in micro and small businesses in Lima," Peru (الفواتير الإلكترونية: دراسة مقطعية لتطبيقها في الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر في ليما، بيرو). وهدفت هذه الدراسة إلى الاستنتاج من وجهة نظر المحاسبين حول المواقف والممارسات والامتثال للالتزامات الضريبية التي يتم تنفيذها نتيجة تنفيذ الفواتير الإلكترونية، ومعرفة الفوائد التي تجلبها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة منهجية أسلوب البحث التطبيقي الكمي، حيث تألفت العينة من (384) محاسباً يديرون الضرائب في شركاتهم في ليما/ البيرو وذلك باستخدام أداة جمع البيانات وهو الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومنها: أن عينة الدراسة تعتقد بأن استخدام نظام الضريبة الإلكترونية يساعد في مكافحة التهرب الضريبي بمقدار (9.6%) ويساعد في عمليات التدقيق الضريبي المرهقة ب (38.8%)، كما يساعد في تلافي فقدان سندات الدفع. أما أبرز التوصيات للدراسة فتمثلت بالتوصية في تنفيذ نظام الضريبة الإلكترونية باعتباره وسيلة لمساعدة الشركات على الامتثال طوعية للالتزامات الضريبية، ولوجود تأثير إيجابي على التحصيلات الضريبية.

- دراسة S. A. & Kusuma, I., Muda, N., Nurhayati, "Building Block in Digital Tax Administration: Literature Review" (بناء قواعد إدارة الضرائب الرقمية). هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة للأدبيات حول القواعد الأساسية في الإدارة الضريبية من حيث تطبيق الضرائب الرقمية، واستخدمت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات التي تحدد وتقيم وتفسر جميع النتائج المتعلقة بموضوع البحث من خلال الإجابة عن أسئلة محددة مسبقاً. وتوصلت إلى عدة نتائج، من أبرزها: معرفة خصائص المستجيبين، والمشاكل التي تم التغلب عليها عند بناء قواعد الأساسية للإدارة الضريبية الإلكترونية، ومعرفة الفوائد التي تعود على الشركات والإدارة الضريبية من خلال الضريبة الرقمية. أما فيما يتعلق بالتوصيات فإنه يتوجب على الإدارات الضريبية استخدام القواعد الأساسية للضريبة الإلكترونية، مثل: الهويات الرقمية، وإدارة البيانات، وإنفاذ القوانين وصولاً إلى الامتثال الضريبي، والحد من التهرب

الضريبي من خلال تصميم نماذج خاصة بها. وأخيرًا أوصت الدراسة بإجراء مزيدٍ من الدراسات ولا سيّما فيما يتعلق بالنزاهة الرقمية والتحول الرقمي.

- دراسة أيمن حرب Harab (2020) بعنوان: "Impact of Income Tax performance on the Application of Accounting Billing Systems In Jordan".
اداء ضريبة الدخل على تطبيق نظم الفوترة المحاسبية في الأردن) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأداء الضريبي على تطبيق نظم الفوترة المحاسبية في الأردن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أبرزها: وجود أثر وارتباط لضريبة الدخل على تطبيق نظم الفوترة المحاسبية، وكذلك وجود تأثير لضريبة الدخل على الإيرادات الضريبية. وأوصت الدراسة بتطبيق نظام الفوترة الضريبية على كافة القطاعات لمكافحة التهرب الضريبي وتطبيق مبدأ العدالة الضريبية.

- دراسة قاسم عبد الله وآخرين (2018) بعنوان: "The Impact of Electronic Taxation on Reducing Tax Evasion Methods of IRAQI Companies Listed in The IRAQI Stok Exchange" (أثر الضرائب الإلكترونية في الحد من أساليب التهرب الضريبي للشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)، هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لنظام ضريبي إلكتروني للضرائب. بالإضافة إلى تبين أهمية استخدام الضرائب في السلوك الضريبي للشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال اختيار عينة مكونة من (100) موظف يعملون في قسم الرقابة والمحاسبة في الشركات العراقية، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) مصرف عراقي؛ وذلك للحصول على تنوع بالآراء، واستخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أبرزها: أن عملية إنجاز الأعمال الضريبية تعد من أهم الاستراتيجيات للشركات العراقية، وأن هناك إمكانية لزيادة الحصيلة الضريبية. بالإضافة إلى ضرورة استخدام أنظمة الضرائب الإلكترونية التي تعتمد على أحدث البرمجيات، وتعديل التشريعات بما يتلاءم من التطورات التي تحصل لتتلاءم مع تلك الأنظمة الإلكترونية.

- دراسة Path Cia (2019) بعنوان: "Program on the Increase of State Collection Effects of the Electronic Invoice" (أثر برنامج الفاتورة الإلكترونية على زيادة تحصيل الضرائب في ولاية غوباس - البرازيل) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التّحقق مما إذا كان تنفيذ برنامج الفوترة الإلكترونية (EI) قد أدّى إلى زيادة في التحصيل الضريبي في ولاية غوباس في البرازيل، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تم إجراء تحليل اختبار الوسائل (T-TEST) مع تقدير الانحراف في الاختلافات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومنها: أنّ متوسط التحصيل الضريبي في ولاية غوباس كان أعلى إحصائياً في الفترة التي تلت تطبيق برنامج الفوترة الإلكترونية، وأنّ الزيادة في التحصيل من الشركات المطلوبة ضريبياً كان أعلى من التحصيل قبل تنفيذ الفوترة الإلكترونية، مما يؤكد وجود أثر إيجابي وقوي لاستخدام برنامج الفوترة الإلكترونية، حيث أوصت الدراسة بضرورة استخدام الفاتورة الإلكترونية؛ لما لها من أثر في الحد من التهرب الضريبي، أو التخلف عن سداد الضريبة، وبالتالي زيادة أداء التحصيل الضريبي.

- دراسة Juan Jose وآخرين (2016) بعنوان: "Electronic Invoice in Costa Rica: Challenges for Its Implementation". (التحديات والضريبة الإلكترونية في كوستاريكا) تحديات وتطبيقات) وتهدف هذه الدراسة إلى مناقشة الوضع الحالي الذي تواجهه كوستاريكا حول القضايا المالية، ومعدلات التهرب الضريبي المرتفعة واقتراح تقديم تطبيق الفاتورة الإلكترونية كحل استراتيجي للحكومة، لسد الفجوة حول التهرب الضريبي اقتداءً بالبرازيل والتشيلي. وخلصت الدراسة بالتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، ومن أبرزها:

1. اتباع الممارسات الجيدة لتحليل وتكييف النماذج الناجحة في مجالات مماثلة مثل تنفيذ الفواتير الإلكترونية في البرازيل والتشيلي.
2. البحث عن فرص وتحسين الأداء واعتبار الدول الناجحة في مثل هذا الموضوع معايير مرجعية لأفضل الممارسات لتطبيق الفوترة الإلكترونية.
3. تشجيع إقامة شركات دولية والاستفادة من التجارب المماثلة في الفواتير الإلكترونية.
4. إنشاء نظام حكومي مركزي لتطبيق الفوترة الإلكترونية.

ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هذا الموضوع:

جاءت هذه الدراسة لتبين الأثر المتوقع لتطبيق نظام الفوترة الضريبي الوطني الإلكتروني كوسيلة مع الوسائل الأخرى للحد من التهرب الضريبي في الأردن، ومن خلال وجهة نظر العاملين

واختلاف مستوياتهم الوظيفية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وكل ضمن اختصاصه ولكن بمعايير محددة للجميع (استبانة). وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. عينة مجتمع الدراسة تشمل كافة المواقع والمناصب والرتب الوظيفية العاملة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بينما حدّدت الدراسات السابقة فئة واحدة مثل المدققين أو غيرهم.
 2. أنّ نظام الفوترة الضريبي الوطني الإلكتروني في بداية التطبيق، ويوجد فئات مكلفة بالضريبة معارضة لتطبيقها، واعتمدت الدائرة على التطبيق التدريجي، وعلى مدى سنوات، وفي هذه الدراسة سوف نتعرف على آراء من يطبقون هذا النظام، والاستفادة من تجاربهم لتصحيح الأداء المستقبلي للعاملين في الدائرة.
 3. أنّ الدراسات السابقة كانت في دول عربية مثل العراق وأجنبية مثل البرازيل وتختلف هذه الدراسة عن تلك الدراسات بأنّها في الأردن، وفي زمن مختلف عن تلك الدراسات، وباختلاف الأنظمة الاقتصادية والسياسية وغيرها.
 4. أغلب الدراسات السابقة درست المتغير المستقل بعامل أو عاملين بينما هذه الدراسة فقد شمل المتغير المستقل ثلاثة عوامل، هي: الأنظمة والتعليمات، والمهارات البشرية، والبنية التحتية والتقنيات التكنولوجية.
 5. بالنسبة إلى دراسة ميساء عبد اللطيف تتشابه مع هذه الدراسة بالعنوان، ولكن هذه الدراسة أخذت ثلاثة أبعاد في المتغير المستقل، بينما أخذت دراسة ميساء عبد اللطيف النظام بمجمله، وكذلك فإن هذه الدراسة شملت جميع أصناف الموظفين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، في حين أن دراسة ميساء عبد اللطيف اقتصر على آراء فئة واحدة من الموظفين وهي المدققين فقط، وبالإضافة إلى أن هذه الدراسة يختلف وقتها عن تلك الدراسة.
- وعليه فإن هذه الدراسة توصف بالشمولية مقارنة مع الدراسات السابقة وحدّثتها (2023).
- الإطار النظري للدراسة:**

تعتبر الضرائب عنصراً هاماً وحيوياً في كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية لمختلف المجتمعات، فهي تؤدي دوراً رئيساً في تمويل النفقات العامة، ومن خلالها تقدم الحكومات الخدمات العامة والمشروعات النفعية للمجتمعات؛ إذ تقدم الحكومات خدمات التعليم والرعاية الصحية، والبنية التحتية، وخدمات الأمن، وغيرها. كما تعدّ الضرائب وسيلة حكومية لتوجيه

التوزيع العادل للثروات، وتحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمعات (Jaisson, 2013) وبناءً على ذلك فإن تعريف الضرائب يختلف من باحث لآخر بالتعبير، ولكنهم يكادون يتبنون الخصائص نفسها للتعريف، فمثلاً نجد أن (Rosen & Gayer, 2010) عرف الضرائب بأنها: "تحصيل مالي يتم فرضه على الأفراد والشركات من قبل الحكومة بهدف تمويل النفقات العامة، وتقديم الخدمات الحكومية، وتطوير البنية التحتية، وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وتختلف أنواع الضرائب ومعدلاتها باختلاف الدول والنظم الضريبية لكل دولة". في حين نجد أن (Musgrave, R. A & Musgrave. P. B, 2016) يعرفان الضرائب أنها: مدفوعات مالية إلزامية تفرضها الحكومة على الأفراد والكيانات الاقتصادية بناءً على أنشطتهم الاقتصادية والدخل الذي يحققونه، بهدف تمويل الخدمات العامة والمشرعات الحكومية وضمان استدامة النظام المالي. أما

(Stiglitz, J. & Rosengard, 2015) فيعرفان الضرائب أنها: مدفوعات مالية تفرض على الأفراد والكيانات الاقتصادية بواسطة السلطة الحكومية وتجمع بغرض تمويل الإنفاق العام وتنظيم الاقتصاد وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة. وباستعراض هذه التعاريف الثلاثة نجد أن هناك مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها الضرائب وهي:

1. إن الضرائب مدفوعات مالية إلزامية بموجب القوانين والأنظمة في الدولة.
 2. إن الضرائب تفرض على الأفراد والشركات أو الكيانات الاقتصادية بناءً على أنشطتهم الاقتصادية ومداخلهم المالية.
 3. الضرائب مصدر تمويلي الإيرادات العامة وبناءً عليها يتم التخطيط للإنفاق العام بموجبها. وهي تحقق التوازن في الموازنة العامة للدولة.
- أنواع الضرائب:

هناك العديد من أنواع الضرائب المستخدمة في جميع الدول، ولغايات هذه الدراسة فإن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تختص باثنتين منهن، وهما:

1. الضرائب على الدخل: وهي الضرائب التي تفرض على الدخل الشخصي أو الدخل السنوي للأفراد والشركات. (Musgrave, R & Musgrave, P, 2016)
2. الضرائب على المبيعات (الضرائب على القيمة المضافة): وهي نظام ضريبي غير مباشر وهي الضرائب التي تفرض على السلع والخدمات عند تقديمها للمستهلكين، وتكون تلك الضريبة على

شكل نسبة مئوية من القيمة المضافة خلال عمليتي الإنتاج والبيع (Slemrod, M, 2017) & (Keen, J), (وفاء صالح ونجوى الرفاعي، 2022).

التهرب الضريبي:

يعدُّ التهرب الضريبي جرماً يعاقب عليه القانون في معظم بلدان العالم ومنها الأردن، ويجب التمييز في هذا المجال بين التهرب الضريبي-المجرّم قانوناً-والتجنب الضريبي (Tax Avoidance) الذي يتوسل طرقاً وأساليب مشروعة لا يحاسب عليها القانون، وإن كان بعضها مدفوعاً بنية استغلال الثغرات الموجودة في نصوص القوانين بغية تجنب الضريبة أو تخفيضها إلى أقصى حدّ ممكن. ولكن يكاد يجمع غالبية الكتاب (Jaisson, 2013).

أسباب التهرب الضريبي: هناك أسباب عديدة للتهرب الضريبي التي تولد الإحساس بضعف المؤسسات وعجز الدولة على إعمال القانون وفرض سيادته، وعدم قدرتها على ممارسة مسؤولياتها الرقابية من أجل وضع اليد على الممارسات التي تعدّ تهرباً ضريبياً، وإحالة أصحابها إلى القضاء، ومنها:

1. الفساد داخل أجهزة الدولة، وداخل الإدارات الضريبية على وجه الخصوص، التي تشجع على دفع الرشى بدلا من أداء الضرائب المستحقة للدولة.
2. فرض عقوبات غير متشددة على المدانين بتهمة التهرب الضريبي، الأمر الذي لا يحقق الردع المطلوب من العقوبة، مما يشجع المكلفين بالضريبة على التهرب إذا كان العائد المتحصل من خلاله أكبر من العقوبة المترتبة عنه.
3. الشعور بارتفاع معدلات الضريبة وثقل العبء الضريبي، وعدم الاستفادة-في المقابل-من أي خدمات حكومية، أو الاستفادة من خدمات مفتقدة للجودة؛ فلا يرى المواطن حينئذ أثراً للضرائب التي يؤديها للدولة يعود عليه بالنفع.

أساليب التهرب الضريبي:

تتعدد الطرق والأساليب التي يتبعها الأفراد والشركات من أجل التهرب الضريبي في أداء الضرائب (Rosen & Gayer، 2010)، ومنها ما يلي:

1. عدم التصريح بالمداخيل والإحجام عن تقديم إقرار ضريبي للإدارة الضريبية.
2. تخفيض قيمة الدخل الخاضع للضريبة.

3. التلاعب في مبالغ الضرائب المقتطعة من دخل العمال والموظفين بالشركات، وعدم تحويلها إلى الدولة كاملة.

4. تقديم فواتير مزورة لإدارة الجمارك من أجل تخفيض قيمة الرسوم الجمركية والضريبة على القيمة المضافة المستخلصة على السلع المستوردة.

5. التصريح بفواتير شراء وهمية من أجل تضخيم المصاريف، أو عدم التصريح بعمليات بيع بغرض التقليل من العائدات.

أما الأضرار التي قد تنجم عن التهرب الضريبي فكثيرة جداً، ومنها على سبيل المثال ما يلي:

1. إن التهرب الضريبي يحدّ كثيرًا من قدرة الدولة على تعبئة الموارد، وتوفير الإيرادات اللازمة لتمويل الإنفاق العمومي، وهذا من شأنه أن يضعف جودة الخدمات العمومية المقدمة، ويقلل فرص الاستثمار في البنى التحتية والمرافق الضرورية، ويحول دون نهج السياسات الحكومية التي تحفز النمو الاقتصادي وتحقق التنمية.

2. وبسبب نقص الموارد وعجز الميزانية، يؤدي التهرب الضريبي إلى إرغام الحكومة على زيادة العبء الضريبي الملقى على كاهل الموظفين والأجّزاء وغيرهم ممن تقتطع ضرائبهم على الدخل من المنبع، ولا سبيل لهم إلى التهرب من أداء الضريبة أو إلى تخفيضها.

3. هذا يحول دون إرساء منظومة ضريبية عادلة، توزع أعباء الإنفاق العمومي بشكل متوازن ومتناسب مع القدرة على الإسهام بين المواطنين. وتصبح الضريبة بذلك فاقدة للشرعية مع غياب هذه العدالة، وفي ظل إحساس فئات عريضة من المجتمع بالظلم الاجتماعي والتمييز أمام الواجبات.

نظام الفوترة الوطني الإلكتروني:

إيمانًا من قناعات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، واستنادًا إلى أحكام قانون ضريبة الدخل الأردني رقم (38) لسنة 2018 سعت الدائرة لإيجاد نظام الفوترة الوطني الإلكتروني، الذي يلزم كل بائع أو مقدم خدمة لا تقل قيمتها عن دينار واحد بضرورة تنظيم وإصدار فاتورة تحتوي على البيانات التي نص عليها النظام. وإنّ ما يميز هذا النظام أنه لا يرتب أي كلف إضافية أو أعباء مادية على بائع السلعة أو مؤدي الخدمة أو متلقيها. وهذا النظام يعنى بالبيانات المالية ويحافظ على سرية المعلومات أو وثائق يتم الاطلاع عليها، وبالإضافة إلى ذلك إن هذا النظام يعتمد على توحيد إجراءات الفوترة لدى جميع المكلفين وفي مختلف القطاعات ومتابعة عملهم باستمرار من قبل الإدارة الضريبية المكلفة في ذلك (دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، 2019).

الدراسة الميدانية:

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أصناف ومستويات مختلفة لموظفي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية من ضمن مجتمع الدراسة، وتم توزيع (140) استبانة على مختلف الموظفين لدائرة ضريبة الدخل والمبيعات، التي تضمنت مستويات وظيفية إدارية مختلفة، ومنها: مدير مديرية، رئيس قسم، إداري، مدقق حسابات، مدقق ضريبي، موظف مكافحة. وتم استرجاع (130) استبانة، وبنسبة 92.8%، وتم استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وعدم اكتمالها. وبذلك خضع للدراسة والتحليل (125) استبانة حيث شكلت ما نسبته 96.1% من الاستبانات المسترجعة. ويتضح في الجدول التالي رقم (1) خصائص أفراد عينة الدراسة والنسب لكل واحدة منها، وعلى النحو الآتي:

جدول 1: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

تسلسل	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة %
1	المؤهل العلمي	دبلوم	35	28
		بكالوريوس	46	36.8
		ماجستير	34	27.2
		دكتوراه	10	8
2	سنوات الخبرة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	25	20
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	16
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	50	40
		من 15 سنة فأكثر	30	24
3	التخصص	المحاسبة	80	64
		العلوم المالية والمصرفية	12	9.6
		إدارة الأعمال	10	8
		القانون	8	6.4
		الاقتصاد	15	12
4	المسمى الوظيفي	مدير مديرية	10	8
		رئيس قسم	16	12.8
		مدخل بيانات	30	24

20	25	مدقق حسابات		
16	20	مدقق ضريبي		
13.6	17	موظف مكافحة		
5.6	7	أخرى		

2. أداة الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة ولقياس المتغيرات، فقد تم تصميم استمارة الاستبانة والتي تكونت من قسمين رئيسيين: الأول يتعلق بديموغرافية عينة الدراسة، والثاني يتعلق بالفقرات التي يتوجب الإجابة عنها وبلغت (42) فقرة؛ وذلك من أجل إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات. وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الاعتماد على اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة.
2. استخدام المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.
3. إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.
3. ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من الموثوقية للأداء فقد تم احتساب اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وهو من أحد الأساليب الإحصائية الذي يبين مدى الاتساق الداخلي والثبات بين متغيرات الدراسة والجدول رقم (2) يبين معاملات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة. وبلغت قيمة المعامل لجميع المتغيرات (78%)، وهي أعلى من (70%) وهي نسبة مقبولة في الأبحاث والدراسات (Sekran, 2016).

جدول 2: معاملات الموثوقية وفق اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات التابعة	معامل الاتساق
الأنظمة والتعليمات كوسيلة للحد من التهرب الضريبي	0.84
المهارات الحاسوبية للعاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات للحد من التهرب الضريبي	0.75
البنية التحتية والتقنيات التكنولوجية المستخدمة كوسيلة للحد من التهرب الضريبي	0.81
الاتساق الداخلي للدراسة	0.78

4. عرض وتحليل النتائج:

1 / 4 تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة:

يتضح من خلال الجدول رقم (1) فيما يتعلق بالمؤهل العلمي أنّ غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس إذ شكلوا ما نسبته 36.8% في حين توزعت النسب الباقية على النحو الآتي: الدبلوم 28% والماجستير 27.2%، فيما بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراة 8% من أفراد العينة.

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد أنّ غالبية أفراد العينة لديهم خبرة من 10 سنوات، ولغاية 15 سنة حيث بلغت نسبتهم 40%، فيما بلغت نسبة من يقل عن 5 سنوات 20%، ومن يقل عن 10 سنوات 16%، أما من يزيد عن 15 سنة فبلغت نسبتهم 24%، وهذا يشير إلى أنّ 40% من أفراد العينة يتمتعون بخبرة كافية ووافية للإجابة عن أسئلة الدراسة بوضوح تام.

أما فيما يتعلق بالتخصص فنجد أنّ الغالبية من أفراد العينة حاصلون على تخصص المحاسبة حيث بلغت نسبتهم 64%، ثم تلاها بقية التخصصات ومنها الاقتصاد حيث بلغت نسبته 12%، والعلوم المالية والمصرفية وبلغت نسبته 9.6%، ثم إدارة الأعمال وبلغت نسبتها 6.4%، فيما حلت بعدها القانون 6.4%.

وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فنجد أنّ غالبية أفراد العينة هم من الموظفين الإداريين / مدخلين بيانات حيث بلغت نسبتهم 24%، ثم تلاهم مدققو الحسابات وبلغت نسبتهم 20%، وتلاهم مدققو الضريبة حيث بلغ نسبتهم 16%، وتلاهم موظفو المكافحة وبلغت نسبتهم 13.6%، وتلاهم رؤساء الأقسام حيث بلغت نسبتهم 12.8%، وأخيراً مديرو المديرية وبلغت نسبتهم 8%. ونلاحظ هنا أنّ أكبر نسبة هي نسبة الإداريين ومدخلي البيانات والحسابات والضرائب وموظفي المكافحة، وانعكس هذا على إجابات الدراسة، وأدى إلى إثرائها بالإجابات بحكم المنصب الوظيفي، كما أنّ الإجابة تكون من الواقع الذي يعيشونه في العمل.

2 / 4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

2 / 4 / 1 المتغيرات المستقلة 1 / الأنظمة والتعليمات:

وبعد إجراء التحليل الإحصائي وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تمّ ترتيب وتحديد المستوى لجميع الفقرات المتعلقة بالأنظمة والتعليمات كما هي مبينة في الجدول رقم (3) على النحو الآتي:

جدول 3: المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة

المتغير المستقل الأول / الأنظمة والتعليمات				
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يساعد وجود التعليمات والأنظمة على تقليل البيانات المضللة من قبل المكلفين.	3.46	0.82	متوسط
2	يسهم نظام الفوترة الضريبي الإلكتروني في تتبع معلومات المكلفين.	4.10	0.86	مرتفع
3	تطبيق التعليمات والأنظمة الخاصة بالفوترة يؤدي إلى زيادة الحرص لدى المكلفين على الابتعاد عن الغش.	3.96	0.83	مرتفع
4	تطبيق التعليمات والأنظمة من قبل القائمين على نظام الفوترة يمكنهم من الرجوع للبيانات التاريخية للمكلفين.	4.09	0.80	مرتفع
5	التعليمات والأنظمة لنظام الفوترة تمكن القائمين على العمل بسهولة ويسر.	3.97	0.77	مرتفع
6	يسهم نظام الفوترة الضريبي الإلكتروني في الكشف عن أي تلاعب في بيانات الفواتير من قبل المكلفين.	3.91	0.90	مرتفع
7	الأنظمة والتعليمات لنظام الفوترة الضريبي الإلكتروني تلزم المكلفين ببذل العناية المهنية اللازمة أثناء كتابة الفاتورة.	3.98	0.91	مرتفع
8	تحتوي التعليمات لنظام الفوترة الضريبي الإلكتروني على عقوبات رادعة لمن يتلاعب في البيانات من المكلفين.	4.04	0.92	مرتفع
9	التعليمات لنظام الفوترة الضريبي الإلكتروني تتيح للعاملين الاطلاع على بيانات المكلفين ضمن الصلاحيات المخولة لهم.	3.96	0.91	مرتفع
10	التعليمات والأنظمة لنظام الفوترة الضريبي الإلكتروني تطبق على الجميع بعدالة ودون تمييز.	3.76	0.94	مرتفع
جميع الفقرات		3.92	0.86	مرتفع

يتضح لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (3) ما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات التي تخص الأنظمة والتعليمات الخاصة بنظام الفوترة الضريبي الإلكتروني بين (3.46 – 4.10) حيث حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الأولى بمستوى الأهمية وبمتوسط حسابي مقداره (4.10)، وانحراف معياري مقداره (0.86). في حين أن الفقرة الأولى حصلت على المرتبة الأخيرة بمستوى الأهمية وبمتوسط حسابي مقداره (3.46)، وانحراف معياري مقداره (0.82). ويشير هذا إلى أن طباع البشر تميل إلى إعطاء البيانات المضللة بالرغم من وجود الأنظمة والتعليمات ولكن بشكل إخفاء بعض المعلومات قصداً. أما بقية الفقرات لمتغير الأنظمة والتعليمات الواردة في الجدول رقم 3 فنلاحظ أن الأنظمة والتعليمات تعطي مؤشراً أولياً وتأثيراً إيجابياً على أنها إحدى الوسائل التي تستخدم للحد من التهرب الضريبي، والذي ستكتمل صورته بوضوح بعد استكمال التحليل لبقية المتغيرات الواردة في أسئلة الاستبانة في هذه الدراسة.

2/2 المتغيرات المستقلة / المهارات البشرية للقائمين على نظام الفوترة:

وتشير النتائج المتعلقة بالمكون الثاني للمتغير المستقل لنظام الفوترة الضريبي الإلكتروني والمتمثل بالمهارات البشرية التقنية للقائمين إلى تطبيق نظام الفوترة الضريبي الإلكتروني حيث أن الجدول رقم (4) يوضح ذلك، وعلى النحو الآتي:

جدول 4: المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة

المتغير المستقل 2/ المهارات التقنية للموارد البشرية للقائمين على النظام					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
11	يتم عقد الدورات وإيفاد الموظفين للتدريب على البرمجيات الخاصة بنظام الفوترة الضريبي.	3.42	1.18	متوسطة	10
12	يوجد اهتمام بمستوى إجابة القائمين على نظام الفوترة للتعامل مع النظم المحاسبية.	4.3	1.12	مرتفعة	2
13	يستطيع مشغلو نظام الفوترة الإلكترونية القيام بالإجراءات بشكل متقن.	3.51	0.91	متوسطة	9
14	يحمل القائمون على تشغيل نظام الفوترة مؤهلات علمية ومهارات كافية للتعامل مع تشغيل النظام باحتراف	4.1	0.96	مرتفعة	3
15	يحمل القائمون على تشغيل نظام الفوترة شهادة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب.	3.62	1.10	متوسطة	8
16	يستطيع القائمون على تشغيل نظام الفوترة التعامل مع برامج الحماية لأمن المعلومات لتجنب الاختراق.	4.5	0.99	مرتفعة	1
17	يستطيع المشغلون لنظام الفوترة التعامل مع النظام بسهولة ويسر.	3.70	0.89	مرتفعة	6
18	يوجد خبراء متخصصون في إدارة البرمجيات الخاصة بنظام الفوترة الإلكترونية.	3.71	0.79	مرتفعة	5
19	يستطيع العاملون على إدارة نظام الفوترة حل المشكلات من خلال امتلاك المهارات الفنية اللازمة.	3.65	0.76	متوسطة	7
20	يملك القائمون على إدارة نظام الفوترة القدرات اللازمة لمواكبة التطورات والابتكارات الجديدة.	3.88	0.85	مرتفعة	4
جميع الفقرات		3.83	0.95	مرتفعة	

يتضح لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (4) ما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات من (11-20) والتي تخص المهارات البشرية التقنية للقائمين على نظام الفوترة الخاصة بنظام الفوترة الضريبي الإلكتروني بين (3.42 – 4.5)؛ إذ حصلت الفقرة رقم (16) على المرتبة الأولى والمتعلقة بأن القائمين على تشغيل نظام الفوترة قادرون على التعامل مع برامج الحماية لأمن المعلومات لتجنب الاختراق حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة (4.5) وبانحراف معياري مقداره (0.99)، ويشير هذا إلى قدرة ومهارة القائمين على تشغيل نظام الفوترة الضريبي بكل حرفية وامتهان، ويعدّ الانحراف المعياري المنخفض دليل على تقارب الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة وهذا يؤكد على قلة الأخطاء لديهم في العمل. في حين حصلت الفقرة (11) على أقل رتبة بمستوى الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.42) والانحراف المعياري لها (1.18) وبمستوى متوسط، وهذا يدل على قلة الإيفاد للموظفين للتدريب على البرمجيات الخاصة بنظام الفوترة الضريبي الإلكتروني والمستخدم لدى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وأنّ التدريب غير كافٍ وبحاجة للمزيد.

2/ 4 / 3 المتغيرات المستقلة / التجهيزات والبنية التحتية والتقنيات المستخدمة في نظام الفوترة:

جدول 5: المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة

المتغير المستقل 3 / التجهيزات والبنية التحتية والتقنيات المستخدمة بنظام الفوترة				
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى الرتبة
21	يحتوي نظام الفوترة الإلكتروني الوطني على برمجيات ملائمة لإجراءات الفوترة.	3.71	0.82	مرتفعة 6
22	يوجد أعداد من أجهزة الحواسيب الكافية والملائمة لأغراض نظام الفوترة الإلكتروني.	3.61	0.96	متوسطة 8
23	يتوفر لدى الدائرة تقنية الربط مع الدوائر الحكومية الأخرى لأغراض الفوترة الإلكترونية.	3.64	0.93	متوسطة 7
24	يوجد في الدائرة شبكة إنترنت كافية ومناسبة لتشغيل النظام بشكل مستمر.	3.85	0.80	متوسط 9
25	تساعد التقنيات الحاسوبية المستخدمة في تشغيل نظام الفوترة في إتمام المعاملات والحصول على النتائج بجودة عالية.	3.80	0.84	مرتفعة 5
26	تتميز برمجيات نظام الفوترة الإلكتروني ببساطة التصميم وسهولة الاستعمال.	3.91	0.985	مرتفعة 2
27	التقنيات المستخدمة في نظام الفوترة الإلكترونية تمكن المشغلين من عمل النسخ الاحتياطية لبيانات المكلفين وبشكل مستمر.	3.85	0.82	مرتفعة 3
28	التقنيات الحاسوبية المستخدمة تمكن المشغلين من سرعة الحصول على أية معلومات تخص الفوترة الإلكترونية.	3.84	0.89	مرتفعة 4
29	يوجد تقنيات مستخدمة حديثة ومتطورة وتتوافق مع المواصفات العالمية لبرامج الحماية.	3.93	0.86	مرتفعة 1
30	تساهم التقنيات المستخدمة في نظام الفوترة الإلكتروني في إنجاز الأعمال بدقة عالية وفي الوقت المناسب.	3.21	0.99	متوسط 10
جميع الفقرات		3.70	0.88	مرتفعة

يتضح لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (5) والمتعلق بالبنية التحتية والتقنيات المستخدمة بنظام الفوترة الإلكتروني ما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات من (21 – 30) ما بين (3.21 – 3.93)، وحصلت الفقرة (29) والمتعلقة بوجود تقنيات مستخدمة حديثة ومتطورة وتتوافق مع المواصفات العالمية لبرامج الحماية على أعلى رتبة من بين تلك الفقرات، وبمتوسط حسابي مقداره (3.93) وبانحراف معياري مقداره (0.86). ويعدّ هذا مؤشرًا على استعداد دائرة ضريبة الدخل والمبيعات باقتناء التقنيات الحديثة والمتطورة التي تتماشى مع المواصفات العالمية في هذا المجال، وبدل انخفاض الانحراف المعياري على تقارب الإجابات لدى المستجيبين. ونلاحظ في الجدول ذاته رقم (5) أنّ الفقرات (22، 23، 24، 30) كانت الدرجة فيها متوسطة مما يدل على أنّه يتوجب على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات دراسة تلك الفقرات من حيث زيادة عدد الأجهزة المستخدمة، وتوفير تقنيات الربط مع الدوائر الحكومية التي يوجد لها تقاطعات واشتراكات. وكذلك تركيب خوادم للإنترنت ذات سعة وسرعة عالية أكبر مما هو موجود حالياً فيها؛ إذ تراوحت درجة الانحراف لتلك الفقرات على التوالي (0.96، 0.93، 0.80، 0.99) ويتبيّن لنا أنّ الانحراف المعياري يعد منخفضاً نسبياً بشكل مجمل، ويدل هذا على أن الإجابات تكاد تكون متقاربة مع بعضها بعضاً للمجيبين عن هذه الفقرات.

جدول 6: المتوسطات والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة

المتغير التابع / المتعلق بالحد من التهرب الضريبي					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
31	يلتزم المكلف بتسديد ما يستحق عليه من ضرائب في الوقت المحدد.	3.61	0.93	متوسطة	3
32	يعمل المكلفون على إصدار فاتورة ضريبية لكل عملية بيع أو شراء تزيد قيمتها عن دينار أردني واحد.	3.55	1.06	متوسطة	4
33	المكلفون المهنيون كالأطباء والمحامون يقومون بتقديم معلومات حقيقية تبين إيراداتهم.	3.19	0.94	متوسطة	12
34	يساهم إحقاق العدالة الضريبية في تقليص الفجوة بين دائرة ضريبة الدخل والمبيعات والمكلفين.	3.94	0.92	مرتفعة	1
35	يقوم المكلفون بإظهار الأصول التي يمتلكونها والدخول المتأتية بهدف الإفصاح لموظفي دائرة ضريبة الدخل.	3.29	1.21	متوسطة	8
36	يلتزم المكلفون بعدم تغيير فواتير البيع أو الشراء أو غيرها من المستندات بهدف تقليل الأرباح.	3.27	1.23	متوسطة	9
37	يوجد إعفاءات ضريبية ضمن القانون ولا يساء استخدامها من قبل المكلفين.	3.25	1.13	متوسطة	11

7	متوسطة	1.10	3.42	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالتعميم على كافة المطابع بعدم طباعة دفاتر الفواتير إلا بعد إبراز السجل التجاري وشهادة التسجيل الضريبي الصادر عن الدائرة.	38
6	متوسطة	1.08	3.50	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على بناء الثقة بينها وبين المكلفين بغرض قيامهم بتسديد ما عليهم من مستحقات ضريبية.	39
10	متوسطة	1.18	3.26	يقوم المكلفون بالإفصاح عن المعلومات التي تتعلق بحجم نشاطهم الحقيقي عند تقديمهم الإقرارات الضريبية.	40
2	مرتفعة	1.05	3.69	تلتزم الشركات باقتطاع الضريبة المستحقة على دخول العاملين فيها وتوريدها إلى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.	41
5	متوسطة	0.91	3.52	يلتزم المستوردون بتقديم فواتير صحيحة عن قيمة المستوردات	42
متوسطة		1.06	3.45	جميع الفقرات	

ويظهر لنا من البيانات الواردة في الجدول رقم (6) والمتعلقة بالمتغير التابع وهو الحد من التهرب الضريبي أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تقوم بالمكافحة والحد من التهرب الضريبي بشكل مرتفع ومتوسط في أغلب الأحيان، وذلك حسب إجابات عينة الدراسة عن الفقرات من (31 - 42) والمتعلقة بالحد من التهرب الضريبي، ونجد أن أعلى فقرة بين تلك الفقرات والتي حصلت على المرتبة الأولى بلغ متوسطها الحسابي (3.94)، ويدلّ هذا على أن تحقيق العدالة الضريبية فيما بين دائرة ضريبة الدخل والمبيعات مع المكلفين ضريبياً سوف يقلص الفجوة مع هؤلاء المكلفين بشكل عام، بينما يبلغ الانحراف المعياري لتلك الفقرة (0.92) وهي نسبة منخفضة نسبياً وتدّل على أن إجابات المستجيبين كانت متقاربة نوعاً ما لهذه الفقرات وهذا مؤشر واضح لإحقاق العدالة الضريبية بين المكلفين. ولوحظ من البيانات الواردة في الجدول أن مستوى أغلب الإجابات كان متوسطاً، مما يحتم على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بذل المزيد من العناية باستخدام نظام الفوترة الضريبي الوطني الإلكتروني، وعلى نطاق أوسع مما هو عليه الآن، وأن

يشمل فئات أخرى من المكلفين، وهم: الأطباء، والمحامين وأصحاب المهن الحرة، كما ورد في الفقرة (33)؛ حيث لوحظ أن تلك الفئات هي الأكثر بطئاً في تقديم المعلومات الضريبية للدائرة، ويلمس هذا الأمر على أرض الواقع من قبل الموظفين أنفسهم، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.94)، ويدل هذا الانخفاض على تقارب الإجابات عند المستجيبين.

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:-

تم إجراء التحليل الإحصائي الذي يبين مقاييس النزعة المركزية للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، وكذلك بيان أدنى وأعلى قيمة؛ وذلك لوصف طبيعة متغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

جدول 7: مقاييس النزعة المركزية لمتغيرات الدراسة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة			
المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأنظمة والتعليمات / تابع	125	3.92	0.86
المهارات التقنية للعاملين على نظام الفوترة الوطني / تابع	125	3.83	0.95
البنية التحتية لنظام الفوترة الضريبي الإلكتروني / تابع	125	3.70	0.88
الحد من التهرب الضريبي / مستقل	125	3.45	1.06

وتبين لنا البيانات الواردة في الجدول رقم (7) ما يلي:

1. يبلغ الوسط الحسابي للمكون الأول بالمتغير المستقل للأنظمة والتعليمات لنظام الفوترة مقاساً من خلال الوسط الحسابي للفقرات من (1 - 10) (3.99)، وتنحرف القيم عن الوسط الحسابي بما مقداره (0.86)، وهي بذلك قريبة من القيمة (1) مما يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة من بعضها البعض حيث تراوحت قيم المشاهدات فيما بين (1.21) كأدنى قيمة و(5.00) كأعلى قيمة للمتغير التابع المتعلق بتطبيق الأنظمة والتعليمات لنظام الفوترة الإلكتروني الضريبي، التي جاءت بمستوى مرتفع حسب آراء عينة الدراسة.

2. يبلغ الوسط الحسابي للمكون الثاني بالمتغير المستقل لمهارات التقنية للعاملين على نظام الفوترة الضريبي الإلكتروني (3.83)، بينما يبلغ الانحراف المعياري له (0.95)، ويعد هذا الانحراف قريباً جداً من القيمة (1) مما يدل على تقارب إجابات العينة عن الفقرات من (11 - 20)، وقد

بلغت أدنى قيمة (1.82)، فيما بلغت أعلى قيمة (5.00)، وكانت هذه الفقرات بمستوى أهمية مرتفعة.

3. يبلغ الوسط الحسابي للمكون الثالث بالمتغير المستقل وهو البنية التحتية لنظام الفوترة الوطني الإلكتروني مقاساً من خلال الوسط الحسابي للفقرات من (21 – 30) (3.70)؛ حيث بلغت أدنى قيمة (1.71) وأعلى قيمة (5.00)، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.88) وهذا قريب جداً من القيمة (1) مما يدل على تقارب إجابات عينة أفراد الدراسة وكانت الأهمية بمستوى مرتفع.

4. أما فيما يتعلق بالمتغير التابع وهو الحد من التهرب الضريبي مقاساً من خلال الوسط الحسابي للفقرات من (31 – 42) فقد بلغ (3.45)، وتنحرف القيم عن الوسط الحسابي بما مقداره (1.06)، وهي قريبة من القيمة (1) وهذا يعني تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة من بعضها البعض، فيما بلغت أدنى قيمة للفقرات نفسها (1.23)، وأعلى قيمة (5.00)، واحتلت تلك الفقرات أهمية جاءت بمستوى متوسط طبقاً لآراء المستجيبين من أفراد عينة الدراسة.

اختبار الارتباط لمتغيرات الدراسة:-

يتبين من الجدول رقم (8) أن مصفوفة الارتباطات البينية بين فرعيات المتغير المستقل تراوحت بين (641.-803) وجميعها أقل من (80)، وهذا يعني أنه لا يوجد ارتباطاً عالياً بين المتغيرات، وأن البيانات صالحة للتحليل الإحصائي على اعتبار القاعدة في ذلك أن الارتباط بين متغيرين فرعيتين يجب ألا يقل عن (80). (الزعي، الطلافحة، 2017).

جدول 8: الارتباط البيني لأبعاد المتغير المستقل

الأنظمة والتعليمات	المهارات التقنية للقائمين على الفوترة	البنية التحتية للفوترة الضريبية
الأنظمة والتعليمات	1	.675**
المهارات البشرية للقائمين على الفوترة	.641**	1
البنية التحتية للفوترة	.675**	.803**
ذودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 1% **		

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss).

نتائج اختبار الفرضيات:

جدول 9: نتائج اختبار مكونات نظام الفوترة الوطني الإلكتروني الضريبي

المتغير	معامل الانحدار β	المحسوبة T	مستوى الدلالة sig*
الأنظمة والتعليمات	0.155	3.778	0.000
مهارات القائمين على نظام الفوترة الإلكتروني	0.242	4.556	0.000
البنية التحتية والأجهزة التقنية المستخدمة	0.312	5.137	0.000
R = 0.620 R ² = 0.42 F = 45.5 Sig = 0.000			

الفرضية الرئيسية:

H_01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نظام الفوترة الضريبي الوطني الإلكتروني ممثلاً بأبعاده، وهي: الأنظمة والتعليمات، والمهارات البشرية، والبنية التحتية التقنية في الحد من التهرب الضريبي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

يتبين من التحليل أن ($R = 0.620$) وهذا يعني أن هناك ارتباطاً بين أبعاد نظام الفوترة الوطني الإلكتروني الضريبي والحد من التهرب الضريبي. كما تبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.42$)، وهذا يعني أن مكونات وأبعاد نظام الفوترة الإلكتروني الضريبي يفسر ما نسبته 42% من التباين في الحد من التهرب الضريبي. وتبين أن قيمة ($F = 45.5$) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} \leq 0.05$) وهذا يثبت معنوية الانحدار. ومن جدول المعاملات يتبين لنا أن قيمة بيتا للأنظمة والتعليمات ($\beta = 0.155$) عند مستوى ($t = 3.778$) ومستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$) وهذا يثبت معنوية معامل الأنظمة والتعليمات. وتبين أيضاً أن قيمة بيتا لمهارات القائمين على تشغيل نظام الفوترة الإلكتروني الضريبي كانت ($\beta = 0.242$) عند مستوى ($t = 4.556$) ومستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يثبت معنوية معامل مهارات القائمين على تشغيل نظام الفوترة الوطني الإلكتروني الضريبي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين أن قيمة بيتا ($\beta = 0.312$) عند مستوى ($t = 5.137$) للبنية التحتية والأجهزة التقنية المستخدمة عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يثبت معنوية معامل البنية التحتية والأجهزة المستخدمة لتشغيل النظام عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناءً على ما سبق يثبت معنوية الأبعاد الثلاثة لمكونات نظام الفوترة الوطني الإلكتروني الضريبي محل الدراسة الأمر الذي لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نظام الفوترة الوطني الإلكتروني الضريبي بأبعاده الثلاثة في الحد من التهرب الضريبي في الأردن. ويوضح الجدول (9) نتائج التحليل الإحصائي حيث أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمكونات نظام الفوترة الضريبي الوطني الإلكتروني، وهي: (الأنظمة والتعليمات، المهارات البشرية، والبنية التحتية التقنية) كوسيلة للحد من التهرب الضريبي من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي وعلى النحو الآتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث أن المراجع الإحصائية (الزعي، الطلافحة، 2017) تشير إلى أن المشاهدات التي تزيد عن (30) مشاهدة تقترب من التوزيع الطبيعي، وهذا مؤشر على أن التوزيع كان طبيعياً بدليل أن المساعدات بلغ عددها (125) مشاهدة.

2. بلغ معامل الارتباط R (0.620) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.42)، أي أن ما نسبته (0.42) من التغيرات في سلوك المتهربين من الضريبة في الأردن ناجم عن التغيرات في مكونات نظام الفوترة الضريبي الوطني الإلكتروني مجتمعة (الأنظمة والتعليمات، المهارات البشرية والبنية التحتية التقنية)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (45.5) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد صحة أنموذج الدراسة. وللتأكد من تأثير كل مكون من المتغيرات المستقلة الثلاثة فقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية وعلى النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

HO1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نظام الفوترة الوطني الإلكتروني الضريبي ممثل بالأنظمة والتعليمات وبين الحد من التهرب الضريبي في الأردن.

جدول 10: تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الأنظمة والتعليمات	0.145	3.550	0.000
Sig = 0.000	F = 32.29	R ² = 0.31	R = 0.391

ولتحديد نتائج هذه الفرضية الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وبين الجدول (10) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى، إذ إنَّ قيمة معامل الارتباط ($R = 0.391$) مما يشير إلى أن هنالك علاقة ارتباط متوسطة بين الأنظمة والتعليمات والحد من التهرب الضريبي. كما يبين الجدول قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.31$) مما يعني أن الأنظمة والتعليمات قد فسرت ما نسبته 31% من التباين في الحد من التهرب الضريبي في الأردن. وأن ما قيمته 69% يعزى لعوامل أخرى. وأن قيمة ($F = 32.29$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، وهذا يثبت معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وأن قيمة معامل بيتا المعياري ($\beta = 0.391$) وقيمة ($t = 3.550$) عند مستوى معنوية ($\text{sig} = 0.000$)، وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائية، وهذا يثبت معنوية معامل الأنظمة والتعليمات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) واستناداً لما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة والتعليمات في الحد من التهرب الضريبي في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية:

H₀₁₋₂ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات البشرية للقائمين على تشغيل نظام الفوترة الوطني الإلكتروني الضريبي في الحد من التهرب الضريبي في الأردن.

جدول 11: تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار β	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
مهارات القائمين تشغيل نظام الفوترة الوطني	0.165	3.930	0.000
Sig = 0.000	F = 33.55	R ² = 0.36	R = 0.402

ولتحديد نتائج هذه الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وبين الجدول (11) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية، حيث أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.402$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين مهارات القائمين على تشغيل نظام الفوترة والحد من التهرب الضريبي. كما يبين الجدول قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.36$)، مما يعني أن المهارات البشرية للقائمين على تشغيل النظام قد فسرت ما نسبته 36% من التباين في الحد من التهرب الضريبي في الأردن. وأن ما قيمته 64% يعزى لعوامل أخرى. وأن قيمة ($F = 33.55$) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.05) وهذا يثبت معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وأن قيمة معامل بيتا المعياري ($\beta = 165$) وقيمة ($t = 3.930$) عند مستوى معنوية ($sig = 0.000$) وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائية وهذا يثبت معنوية معامل المهارات البشرية للقائمين على نظام الفوترة الوطني الإلكتروني الضريبي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) واستنادا لما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات البشرية للقائمين على تشغيل نظام الفوترة الوطني الإلكتروني الضريبي في الحد من التهرب الضريبي في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{O3} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نظام الفوترة الضريبي الوطني الإلكتروني ممثل بالبنية التحتية والأجهزة التقنية المستخدمة في الحد من التهرب الضريبي.

جدول 12: تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار β	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
البنية التحتية والأجهزة التقنية المستخدمة	0.235	4.995	0.000
Sig = 0.000	F = 39.25	R ² = 0.38	R = 0.410

ولتحديد نتائج هذه الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ويبين لنا الجدول (12) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة، حيث إن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.410$) مما يشير إلى أن هنالك علاقة ارتباط متوسطة بين البنية التحتية، والأجهزة التقنية المستخدمة في تشغيل نظام الفوترة، والحد من التهرب الضريبي. كما يبين الجدول قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.38$)، ويعني هذا أن البنية التحتية والأجهزة التقنية المستخدمة على تشغيل النظام قد فسرت ما نسبته 38% من التباين في الحد من التهرب الضريبي في الأردن. وأن ما قيمته 62% يعزى لعوامل أخرى. وأن قيمة ($F = 39.25$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، وهذا يثبت معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وأن قيمة معامل بيتا المعياري ($\beta = 0.235$) وقيمة ($t = 4.995$) عند مستوى معنوية ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05) وهي دالة إحصائية وهذا يثبت معنوية البنية التحتية والأجهزة التقنية المستخدمة في تشغيل نظام الفوترة الوطني الإلكتروني الضريبي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، واستناداً لما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية والأجهزة التقنية المستخدمة في تشغيل نظام الفوترة الوطني الإلكتروني الضريبي في الحد من التهرب الضريبي في الأردن.

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. عدم قبول الفرضية الرئيسية الصفرية من خلال النتائج الاحصائية بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات نظام الفوترة الضريبي الوطني الإلكتروني مجتمعة ممثلة: (بالأنظمة والتعليمات، والمهارات البشرية، والبنية التحتية التقنية) في الحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. وأن

هناك ارتباطاً بين تلك الأبعاد مجتمعة مع الحد من التهرب الضريبي، حيث بلغت قيمة هذا الارتباط (0.620)، وأن تلك الأبعاد مع بعضها تفسر ما قيمته (42%) للحد من التهرب الضريبي. 2. عدم قبول الفرضيات الفرعية الصفية الثلاثة من خلال النتائج التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لكل بعد من المتغيرات المستقلة على حدة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما فيما يتعلق بالارتباط فقد بلغت قيمة الارتباط للبعد الأول المتمثل بالأنظمة والتعليمات مع الحد من التهرب الضريبي (0.391)، في حين بلغت قيمة ارتباط البعد الثاني وهو المهارات البشرية للقائمين على تشغيل النظام مع الحد من التهرب الضريبي (0.402)، وبلغت قيمة الارتباط للبعد الثالث وهو البنية التحتية والتقنية المستخدمة (0.410). ومن الملاحظ أن تلك الارتباطات مجتمعة كانت أكثر من كل ارتباط لوحده، وأن البعد الثالث كان أكبر نسبياً من البعدين الأول والثاني.

3. اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة العربية والأجنبية الواردة في هذه الدراسة بوجود أثر ايجابي للمتغيرات المستقلة بأبعادها الثلاثة وهي الأنظمة والتعليمات والمهارات البشرية للقائمين على النظام والبنية التحتية والأجهزة التقنية المستخدمة في النظام مع المتغير التابع وهو الحد من التهرب الضريبي وكما يظهر في الجدول رقم (13) على النحو الآتي:

جدول 13: ملخص الدراسات السابقة

متسلسل	اسم صاحب الدراسة	النتائج
1	ميساء عبد اللطيف (2022)	وجود أثر إيجابي لنظام الفوترة الضريبي الإلكتروني في الحد من التهرب الضريبي بالإضافة إلى وجود عقوبات صريحة وواضحة ورادعة لتطبيق النظام، وكذلك زيادة الوعي الضريبي للمكلفين وزيادة الثقة فيما بينهم وبين موظفي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.
2	ليث البطاينة (2022)	وجود أثر ايجابي واضح لنظام الفوترة على كفاءة التحصيل الضريبي ووجود أثر لتطبيق التشريعات والقوانين المتعلقة بنظام الفوترة الإلكتروني وأثر ذلك في رفع كفاءة التحصيل الضريبي، وزيادة الوعي للقائمين على إدارة الضريبة والالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة اللازمة لتطبيق الفوترة.
3	يزن أبو حسن (2019)	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق نظام الفوترة الوطني في الحد من التهرب الضريبي حسب آراء عينة الدراسة مدققين

		دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
4	كمال مولوج وآخرون (2017)	وجود علاقة ارتباط عكسية بين نظام الدفع الإلكتروني، وانخفاض حجم الاقتصاد الخفي، وحجم التهرب الضريبي بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين انخفاض حجم الاقتصاد الخفي، وحجم التهرب الضريبي.
5	Fernández- R V. ، Salazar Ibarra ، V. H. ، Bedoya Cuba ، W. G. ، Foretell & Yzaguirre ، E. E. ، Mayuri M. A. (2023). ، Ruiz	أن عينة الدراسة تعتقد بأن استخدام نظام الضريبة الإلكتروني يساعد في مكافحة التهرب الضريبي بمقدار (9.6 %) ويساعد في عمليات التدقيق الضريبي المرهقة ب (38.8 %) وكذلك يساعد في تلافي فقدان سندات الدفع.
6	& ، I. ، Muda ، N. ، Nurhayati S. A ، Kusuma (2023).	معرفة خصائص المستجيبين ومعرفة المشاكل التي تم التغلب عليها عند بناء القواعد الأساسية للإدارة الضريبية الإلكترونية، ومعرفة الفوائد التي تعود على الشركات والإدارة الضريبية من خلال الضريبة الرقمية.
7	أيمن حرب Hareb (2020)	وجود أثر وارتباط لضريبة الدخل على تطبيق نظم الفوترة المحاسبية، وكذلك وجود تأثير لضريبة الدخل على الإيرادات الضريبية
8	قاسم عبد الله وآخرون (2018)	أن عملية إنجاز الأعمال الضريبية تعد من أهم الاستراتيجيات للشركات العراقية، وأن هناك إمكانية لزيادة الحصيلة الضريبية.
9	(2018) Path Cia	أن متوسط التحصيل الضريبي في ولاية غوباس كان أعلى إحصائياً في الفترة التي تلت تطبيق برنامج الفوترة الإلكترونية، وأن الزيادة في التحصيل من الشركات المطلوبة ضريبياً كان أعلى من التحصيل قبل تنفيذ الفوترة الإلكترونية، مما يؤكد وجود أثر إيجابي وقوي لاستخدام برنامج الفوترة الإلكترونية.
10	Juan Jose وآخرون (2016)	اتباع الممارسات الجيدة لتحليل وتكييف النماذج الناجحة في مجالات مماثلة مثل تنفيذ الفواتير الإلكترونية في البرازيل والتشيلي. والبحث عن فرص وتحسين الأداء واعتبار الدول الناجحة في مثل هذا الموضوع معايير مرجعية لأفضل الممارسات لتطبيق الفوترة الإلكترونية.

1. لوحظ من خلال التحليل الاحصائي أن درجات التأثير لمكونات المتغير المستقل على المتغير التابع وهو الحد من التهرب الضريبي كانت مختلفة وتراوح بين المتوسطة والمرتفعة عن بعضها بعضاً، ويرجع السبب إلى اختلاف آراء وجهات النظر للعاملين (المستجيبين) للاستبانة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

التوصيات:

بناءً على ما سبق فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. ضرورة قيام دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية بالإسراع في تطبيق نظام الفوترة الإلكتروني، والربط الكامل مع الحكومة الإلكترونية، وربط تقديم الخدمات الحكومية للمكلفين سواء أكانوا أفراداً أم شركات إلا بعد الالتزام بتسوية الأمور الضريبية مع الدائرة وبشكل قانوني.
2. ضرورة تعديل التشريعات فيما يخص الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمجال الضريبي لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في العمل الإلكتروني الضريبي، والاعتماد على استخدام أحدث البرمجيات والمعلومات التكنولوجية المتعلقة بتحصيل الضرائب إلكترونياً بما يتناسب مع متطلبات نظام الفوترة الضريبي الوطني الإلكتروني.
3. تعزيز الإجراءات الضريبية فيما يتعلق بالمهارات للقائمين على تشغيل واستدامة نظام الفوترة الإلكتروني الوطني الضريبي من حيث أعداد الكوادر المؤهلة والمدرّبة على استخدام التقنيات والبرامج الحديثة، وذلك من خلال: التطوير والتدريب للكوادر، وتوفير البنية التحتية مع التقنيات الحديثة للاستخدام، مع ضرورة الاستفادة من الدول التي سبقت في مجال استخدام نظام الفوترة الإلكتروني.
4. ضرورة تصنيف المكلفين كأفراد أو شركات وتصنيف القطاعات المكلفة بالضريبة نوعاً وكمّاً، وبناءً على التصنيف يتم وضع نماذج إلكترونية خاصة بكل صنف وكل قطاع للتسهيل على المكلفين عملية التعامل مع الأنظمة وبساطة الإجراءات مع ضرورة الإعداد لبنك وطني لجميع المكلفين سواء الطبيعيين أو الاعتباريين لأغراض التحصيل والمتابعة والتقييم المستقبلي.
5. ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول متطلبات أخرى غير المدروسة لتشغيل نظام الفوترة الضريبي الوطني الإلكتروني، وإجراء دراسات أخرى لتقييم التجربة الحالية الجزئية حول النظام.

المراجع العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية:

- الزعيبي، محمد بلال، والطلافة عباس (2017)، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية (طبعة) 3. دار وائل للنشر والتوزيع / عمان.
- المحاميد، ربيع محمد رشيد (2018)، أثر إجراءات مديرية المعلومات والاقتطاعات في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الحد من التهرب الضريبي في الأردن، [رسالة غير منشورة]، جامعة آل البيت.
- أبو نصار، محمد حسين، (2020) محاسبة الضرائب - ضريبة الدخل والمبيعات، طبعة 3. دار وائل للنشر والتوزيع / عمان.
- ضرغام، ماهر موسى، والعمور، سالم عميرة (2009)، ظاهرة التهرب من ضريبة الدخل في قطاع غزة: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5 (2).
- مأمون شخاترة، (2020)، أثر منظومة ضريبة الدخل والمبيعات في رفع كفاءة تحصيل الضرائب في الأردن. مجلة جامعة العلوم الإسلامية العالمية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (28)، 186-203.
- مسودة، سناء، وهاني الخوالدة، (2015)، دور قانون ضريبة الدخل الأردني في الحد من التهرب الضريبي من وجهة المدققين بالدائرة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد (2).
- نشوان، إسكندر (2017)، استراتيجية مقترحة لتطوير منظومة ضريبة الدخل بدولة فلسطين. دراسة تحليلية. مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية (21)، 1، 213-258.
- عبد اللطيف، ميساء (2022)، أثر تطبيق نظام الفوترة في الحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر المدققين في ضريبة الدخل الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء الأهلية.
- البطاينة، ليث (2022). الأثر المتوقع لنظام الفوترة الإلكترونية في رفع كفاءة نظام التحصيل الضريبي في الأردن (دراسة حالة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء الأهلية.
- أبو حسن، يزن (2019)، الأثر المتوقع لتطبيق نظام الفوترة الوطني في الحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر مدققي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

كمال، م.، مولوج، حميد، فشيت، إبراهيم، مزيود، إسماعيل. (2018). أثر تبني نظام الدفع الإلكتروني على الحد من التهرب الضريبي في الجزائر: دراسة ميدانية. *المجلة المصرية لعلوم المعلومات*, 87-116, 5(2).

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Afshari, S., Nasiripour, A. A., & Nasiripour, A. (2016). Factors Influencing the Adoption of Electronic Tax Systems: Evidence from Iranian Companies. *International Journal of Accounting and Information Management*, 24(4), 444-461

Al Baaj, Q. M. A., Al Marshedi, A. A. S., & Al-Laban, D. A. A. (2018). The impact of electronic taxation on reducing tax evasion methods of Iraqi companies listed in the Iraqi stock exchange. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(4), 1-13.

AL-frijat, Y. S. (2013). The Impact of Accounting Information Systems Used in the Income Tax Department on the Effectiveness of Tax Audit and Collection in Jordan. *Journal of Emerging Trend in Economics and management Sciencies*, 5, (1).

Al-Frijat, Y. S. (2014). The impact of accounting information systems used in the income tax department on the effectiveness of tax audit and collection in Jordan. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 5(1), 19-25.

Benschneider, A., & Maciejewski, M. (2018). The e-Invoice Compliance Matrix: A Holistic Approach to Assessing the Effectiveness of Electronic Invoice Compliance Systems. *Information Systems Management*, 35(2), 157-176

Bird, R. M. (2008). Taxation and Development. *The World Bank Research Observer*, 23(2), 151-168

Brown, A. (2019). The Economic Impact of Tax Evasion: Evidence from Multiple Countries. *Journal of Economic Research*, 25(3), 112-127

- Brown, A. (2020). Direct Electronic Tax Invoicing: A Comparative Analysis of Global Practices. *International Journal of Taxation Technology*, 15(4), 231-248
- Ford, J. (2013). *The Effects of Taxation. Journal of Economic Literature*, 51(2), 373-421.
- Garcia, M. (2019). Electronic Tax Invoicing: A Catalyst for Tax Compliance and Efficiency. *Journal of Tax Technology*, 24(3), 112-127
- Grijalva Salazar, R. V., Fernández-Bedoya, V. H., Ibarra Fretell, W. G., Cuba Mayuri, E. E., & Yzaguirre Ruiz, M. A. (2023). Electronic invoicing: a cross sectional study of its implementation in micro and small businesses in Lima, Peru. *F1000Research*, 12, 189.
- Harb, A. S. M. (2020). Impact of Income Tax Performance on the Application of Accounting Billing Systems in Jordan: Applied to Income Tax Directorates in Jordan. *International Journal of Financial Research*, 11(5), 172-179.
- John Anderson, (2019) "The Impact of Electronic Tax Invoicing on Tax Compliance Efficiency." *Journal of Taxation and Revenue*, Volume 28, Issue 2 and Business Efficiency
- Madzharova, B. (2014). The impact of cash and card transactions on VAT collection efficiency. The usage, costs and benefits of cash—revisited, 521-559.
- Maria Rodriguez. (2020). "Common Features of Electronic Tax Invoicing Systems Worldwide" *International Journal of Taxation Technology*, Volume 20, Issue 3
- Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (2016). *Public Finance in Theory and Practice*. McGraw-Hill Education
- Nurhayati, N., Muda, I., & Kusuma, S. A. (2023). Building Block in Digital Tax Administration: Literature Review. *International Journal of Social Service and Research*, 3(2), 566-576.
- Ramírez-Jiménez, J. J., La O-Selva, D., & Cortés-Morales, R. (2016). Electronic Invoice in Costa Rica: Challenges for Its Implementation. *International Association for Development of the Information Society*.

- Rosen, H. S., & Gayer, T. (2010). *Public Finance*. McGraw-Hill
- Saeed, K. A., Aljohani, N. R., Al-Khalifa, A. S., & Al-Enezi, F. (2018). *Electronic Tax Invoices Adoption in Saudi Arabia: An Empirical Investigation*. *Telematics and Informatics*, 35(5), 1355-1371
- Sivabalan, P., & Chiang, J. (2019). Factors Influencing the Acceptance of Electronic Tax Filing Systems: A Study of Malaysian Taxpayers. *Information Systems Management*, 36(2), 163-176
- Slemrod, J. (2007). Cheating ourselves: The economics of tax evasion. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1), 25-48
- Smith, J. (2020). Tax Evasion: A Global Challenge. *International Journal of Taxation Studies*, 15(2), 45-58
- Smith, J. (2021). Tax Evasion: Causes, Consequences, and Countermeasures. *American Journal of Taxation*, 45(3), 215-230
- Smith, J. (2021). *The Impact of Electronic Invoicing on Business Operations*. *Journal of Electronic Commerce*, 25(3), 123-137
- Smith, J. (2021). The Role of Electronic Tax Invoicing in Modern Taxation. *Journal of Taxation and Revenue*, 30(2), 45-58
- Stewart, M. (2022). *Tax and Government in the 21st Century*. Cambridge University Press.
- Stiglitz, J. E., & Rosengard, J. K. (2015). *Economics of the Public Sector*. W.W. Norton & Company
- Tear JM, Hudson J. (2004). Tax Performance Comparative Study. *J. Int. Dev*, 16, pp785 802
- Teera, J. M., & Hudson, J. (2004). Tax performance: a comparative study. *Journal of international development*, 16(6), 785-802.

Vieira, P. A., Pimenta, D. P., Cruz, A. F. D., & Souza, E. M. S. D. (2019). Effects of the electronic invoice program on the increase of state collection. *Revista de Administerial Publica*, 53, 481-491.

السعة الاستيعابية للمعرفة - مراجعة نظرية

د. أيمن سليمان جرار*

أ.د. خالد محمود الشوابكة**

تاريخ استلام البحث: 2024/6/11م

تاريخ قبول البحث: 2024/8/14م

الملخص

أدى ظهور الاقتصاد القائم على المعرفة إلى تسريع وتيرة التقدم التكنولوجي، الذي يساهم بالقدر نفسه في التقادم السريع للتكنولوجيا القائمة الذي يتطلب من المنظمات العمل على تجديد قواعدها المعرفية باستمرار. وفي هذا السياق، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة، وما علاقته مع التعلم المنظمي، وما هو دور الأبعاد الفرعية لها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة)، وكيف يمكن أن تساهم المستويات المرتفعة منها في التأثير على المفاهيم الإدارية الأخرى مثل البراعة المنظمة، والتعلم المنظمي، والابتكار، والأداء المنظمي للوصول إلى الميزة التنافسية. اعتمدت هذه الدراسة على المراجعة النظرية التي تطورت في أدبيات الإدارة الإستراتيجية فيما يتعلق بمفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها أن مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة قد تطوّر مع تطوّر مفهوم المعرفة، ومفهوم التعلم المنظمي، وكيفية إدارة المعرفة استناداً إلى النظرة القائمة على المعرفة، التي تطوّرت استناداً إلى النظرة القائمة على الموارد، وتطوّر مفهوم القدرات الديناميكية، وكيفية الانتقال من الابتكار المغلق إلى الابتكار المفتوح. وأفضت الدراسة إلى جملة من التوصيات، من أبرزها إجراء مزيد من البحوث الكمية لدراسة أثر العلاقات المفترضة بين السعة الاستيعابية للمعرفة والمفاهيم الإدارية الأخرى في القطاعات التجارية والصناعية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: السعة الاستيعابية للمعرفة، اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة، استغلال المعرفة.

*دكتور.

Knowledge Absorptive Capacity - A Theoretical Review

Abstract

The emergence of the knowledge-based economy has accelerated technological progress, contributing equally to the rapid obsolescence of existing technology, which requires organizations to renew their knowledge bases constantly. In this context, this study aimed to explore the concept of knowledge absorptive capacity, its relationship with organizational learning and the role of its dimensions (knowledge acquisition, knowledge absorption, knowledge transformation, and knowledge exploitation), and how high levels of knowledge absorptive capacity can contribute to influence other managerial concepts such as organizational ambidexterity, organizational learning, innovation, and organizational performance to achieve sustainable competitive advantage. This study adopted the theoretical review that evolved in the strategic management literature regarding the concept of knowledge absorptive capacity. The study drew a set of conclusions, most notably that the concept of knowledge Assimilation capacity evolved as the concepts of knowledge and organizational learning evolved and how knowledge management was based on a knowledge-based view, which in turn evolved based on a resource-based view, and the developing of the concept of dynamic capabilities, and how to move from closed to open innovation. The study led to several recommendations, most notably further quantitative research, to examine the impact of perceived relationships between the knowledge absorptive capacity and other managerial concepts in different commercial and industrial sectors.

Keywords: Knowledge Absorptive Capacity, Knowledge Acquisition, Knowledge Assimilation, Knowledge Transformation, Knowledge Exploitation.

المقدمة:

يمثل مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة القدرات الخاصة لبعض المنظمات، الذي يمكنها من التعرف بفاعلية على قيمة المعرفة الجديدة واستيعابها وتطبيقها في استخدامات تجارية (Cohen & Levinthal, 1989, 1990). حيث تمكن السعة الاستيعابية للمعرفة المنظمات من الوصول إلى المعرفة الخارجية الجديدة الموجودة لدى المراكز البحثية والجامعات والمنافسين والموردين والعملاء، التي لا تستطيع المنظمات تطويرها داخلياً، ثم استيعاب المعرفة الخارجية الجديدة ودمجها مع المعرفة الداخلية التي تتولد من أنشطة البحث والتطوير (Ferreras-Méndez et al., 2019)؛ مما يؤدي إلى تكوين قاعدة معرفية متنوعة وغنية تساهم في بناء القدرات الديناميكية للمنظمات (Malhotra et al., 2005)، وهذا يساعد في التوصل لابتكارات لا يمكن تقليدها بسهولة، لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات (Zahra & George, 2002)؛ حيث يتعين على المنظمات التي تعمل في بيئة أسواق مضطربة وسريعة التغير أن تعدل باستمرار عملياتها واستراتيجياتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Aziz & Long, 2023).

وبناءً على ما تقدّم، وبسبب افتقار الأدبيات الحالية - على حد علم الباحث - إلى الدراسات في البيئة العربية، التي تبحث في مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة وعلاقتها مع المتغيرات الأخرى؛ فقد حاول الباحث توضيح مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة، ومحاولة التجذير النظري للمفهوم لتوضيح مدى أهمية تطوّر حاجة المنظمات للمعرفة الخارجية، وأنواع السعة الاستيعابية للمعرفة، وخصائصها، وكيف يمكن تحقيقها من خلال فهم دور الأبعاد الفرعية للمفهوم.

أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة استجابة لأهمية البحث في كيفية مساهمة المستويات المرتفعة من السعة الاستيعابية للمعرفة في تحسين قدرة المنظمات على التعرف على المعرفة الخارجية وفهمها ودمجها مع المعرفة الداخلية واستغلالها من خلال تطبيقها في منتجات ابتكارية (Uzunidis et al., 2021, 211). هذا وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - لوحظ ندرة الدراسات والمراجع التي تناولت مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة في البيئة العربية مثل دراسة سلطان (2022) ودراسة خاطر (2021)، وعلى الرغم من أنّها حظيت باهتمام كبير في الأدبيات

بالبيئة الأجنبية باعتبارها عاملاً أساسياً لاجتياز الأسواق المضطربة التي تتسم بالمنافسة القائمة على المعرفة (Cuevas-Vargas et al., 2023)؛ إلا أنَّ الدراسات في هذا المجال لا تزال غير كافية في البيئة العربية بشكلٍ عام. ولذلك تمَّ تتبُّع التطور النظري المُفترض لمفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة وتوضيح أهمية المفهوم من أجل المساهمة بتوضيح في إثراء المعرفة في مجال السعة الاستيعابية ومحاولة تمهيد الطريق لإجراء المزيد من الدراسات حولها.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكلٍ رئيس إلى استكشاف مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة، وما هي علاقته مع التعلُّم المنظمي، وما هو دور الأبعاد الفرعية لها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة)، وكيف يمكن أن تساهم المستويات المرتفعة منها في التأثير على المتغيرات الإدارية الأخرى مثل البراعة المنظمية، والابتكار، والأداء المنظمي للوصول إلى الميزة التنافسية المُستدامة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في مدى قدرة المنظمات على تحقيق مستويات مرتفعة من السعة الاستيعابية للمعرفة، الذي يتمثل في قدرتها على تنفيذ مجموعة متكاملة من العمليات؛ تشمل التعرف على المعرفة القيِّمة التي تتطور في بيئة الأعمال الخارجية، ومن ثمَّ العمل على الاستحواذ عليها، والتأكد من استيعابها داخل الهيكل المعرفي للمنظمات، والعمل على تكاملها مع المعرفة الحالية التي تتطور داخلياً، واستثمار المعرفة الجديدة لبناء ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات مُبتكرة (Cohen & Levinthal, 1990).

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما هي السعة الاستيعابية للمعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة)؟

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

1. كيف تطوّر مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة؟
2. ما مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة؟
3. ما أنواع السعة الاستيعابية للمعرفة؟

4. ما خصائص السعة الاستيعابية للمعرفة؟

5. ما أبعاد السعة الاستيعابية للمعرفة؟

6. ما علاقة السعة الاستيعابية للمعرفة بالبراعة المنظمة والتعلّم المنظمي والابتكار والأداء المنظمي والميزة التنافسية المستدامة؟

الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية لمفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة.

دراسة (Alshahrani and Salam (2023 بعنوان:

Entrepreneurial Orientation and SMEs Performance in an Emerging Economy: The Mediating Role of Absorptive Capacity

التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الناشئ: الدور الوسيط للسعة الاستيعابية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر قدرة التوجّه الريادي في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة والدور الوسيط للسعة الاستيعابية في المملكة العربية السعودية. وتبنّت الدراسة المنهج الكمي، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج AMOS V.26، كما استُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (366) مستجيبًا من العاملين باستخدام العيّنة العشوائية البسيطة. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية لمتغيّر السعة الاستيعابية جاء مرتفعًا، كما توصّلت إلى وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للتوجّه الريادي في أداء الشركات عبر الوساطة الكاملة للسعة الاستيعابية.

دراسة (Cho et al. (2023 بعنوان:

Achieving Superior Performance in International Markets: The Roles of Organizational Agility and Absorptive Capacity

تحقيق الأداء المتفوق في الأسواق الدولية: أدوار الرشاقة المنظمة والسعة الاستيعابية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة المنظمة في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمات والدور المعدّل للسعة الاستيعابية المحتملة بأبعادها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة)، والسعة الاستيعابية المتحققة بأبعادها (تحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في شركات التصدير في كوريا الجنوبية. وتبنّت الدراسة المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج

الوصفي التحليلي)، واستُخدم الانحدار الهرمي لاختبار الفرضيات، كما استُخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من (228) مستجيباً من المديرين باستخدام العينة العشوائية. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية المتحقّقة بأبعادها (تحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) كمتغيّر معدّل في تحسين أثر الرقابة المنظمة في الأداء المتفوّق للمنظمات.

دراسة (Tufan and Mert (2023 بعنوان:

The Sequential Effect of Absorptive Capacity, Strategic Agility, and Sustainable Competitive Advantage on Sustainable Business Performance of SMEs

التأثير المتسلسل للسعة الاستيعابية، والرشاقة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة على أداء الأعمال المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في الرشاقة الإستراتيجية، وأثر الرشاقة الإستراتيجية في أداء الأعمال المستدام، والدور الوسيط للميزة التنافسية المستدامة في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وأداء الأعمال المستدام في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة في تركيا. وتبنّت الدراسة المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات، كما استُخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات من (421) مستجيباً من المديرين باستخدام عينة المسح الشامل. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية لبُعدي اكتساب المعرفة واستغلال المعرفة في الرشاقة الإستراتيجية.

دراسة (Ávila (2022 بعنوان:

Competitive Advantage and Knowledge Absorptive Capacity: The Mediating Role of Innovative Capability

الميزة التنافسية والسعة الاستيعابية للمعرفة: الدور الوسيط للقدرة الابتكارية:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر السعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في الميزة التنافسية، والدور الوسيط للقدرة الابتكارية بين السعة الاستيعابية والميزة التنافسية في القطاع الصناعي في المكسيك.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات (المنهج الوصفي التحليلي)، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج SmartPLS 7.3.2.8، كما استُخدمت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات من (116) مستجيباً من المديرين باستخدام عينة احتمالية مُيسرة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنوي ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية بأبعادها في الميزة التنافسية بوجود القدرة الابتكارية كوسيط جزئي.

الإطار النظري للدراسة:

السعة الاستيعابية للمعرفة Knowledge Absorptive Capacity

أولاً: تمهيد:

يؤدي التغيّر المتسارع في بيئة أعمال المنظمات والتطورات التكنولوجية المتلاحقة إلى زيادة حدة المنافسة؛ حيث لا تستطيع المنظمات الاعتماد فقط على قدراتها وقواعدها المعرفية وتحتاج إلى الاستفادة من الخبرة المعرفية التي تتوفر عند الجهات الاقتصادية الفاعلة خارج المنظمة (Ramayah et al., 2020). ويبدو أنّ توجّه بعض المنظمات لتكوين المعرفة داخل المنظمة، والاعتماد على مواردها الخاصة أصبح يُنظر إليه على أنه خيارٌ إستراتيجي محافظ؛ بسبب تجاهل المنظمة لديناميكية بيئة الأعمال، وكيف يؤثر التفاعل بين المعرفة التي تتولّد داخل المنظمة، والمعرفة التي تتولّد خارج المنظمة في تطوير مجال المعرفة الداخلية للمنظمة (Zack, 1999)، وأصبحت إدارة المعرفة الخارجية للمنظمة تُعتبر من القدرات الديناميكية الرئيسة التي تساهم في خلق القيمة للعملاء، وتعزيز الابتكار وتساهم في بناء الميزة التنافسية (Zahra & George, 2002).

ثانياً: التطور النظري لمفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة:

تشكّل المعرفة بحدّ ذاتها قوة ديناميكية بسبب الطاقة والتغيّر المستمر الذي يكمن في طبيعتها، حيث تتغيّر باستمرار من خلال الخبرة والتعلّم، وتستخدم قوتها للتغلّب على الحواجز وتحقيق الأهداف للمنظمة، وبسبب هذه الطبيعة الديناميكية للمعرفة التي تتدفق باستمرار، أصبح من الضروري الاهتمام بإدارة المعرفة (McInerney, 2002)، حيث يرى (Liebowitz, 2001) أنّ إدارة المعرفة هي عملية خلق القيمة من الأصول غير الملموسة للمنظمة، وكيفية الاستفادة من المعرفة داخل وخارج المنظمة من أجل تحقيق أعلى قيمة للعملاء وجميع أصحاب المصالح. وتتعلق إدارة المعرفة بشكل أساسي بالمقاربة المنهجية لإدارة الأصول الفكرية، حيث تعمل إدارة المعرفة كإستراتيجية من أجل الاستفادة المثلى من الموارد المعرفية المتوفرة (Bergeron, 2003, 9).

وقد أدت زيادة كثافة المعرفة التي تتولد في الأسواق وثورة المعلومات (Information Revolution) إلى الضغط على المنظمات من أجل التكيف مع متطلبات المنافسة الجديدة وتحويل قواعد المنافسة نحو المعرفة والتعلم (Bettis & Hitt, 1995; Lang, 2001)، ومع سعي المنظمات جاهدة إلى التعلم وتطوير قدراتها بشكل أسرع من تطوير المنافسين لقدراتهم حتى تتمكن من الاستجابة في الوقت المناسب (Teece & Pisano, 1994)، إلا أن التوقيت بين التعرف على مشكلة جديدة في بيئة الأعمال وبين حدوثها لا يسمح أحياناً للمنظمات بتطوير المعرفة، والقدرات الضرورية للاستجابة الفعالة لهذه المشكلات داخل المنظمة (Dierickx & Cool, 1989)، وتسبب ذلك بعمل المنظمات وبشكل متسارع على تنمية قدراتها ومحاولة تقليل حالات عدم التأكد التي قد تطرأ على بيئة الأعمال من خلال اكتساب واستغلال المعرفة، التي يطورها الآخرون، ومن الممكن أن تتم من خلال بناء التحالفات الناجحة للتعلم المتبادل (Grant & Baden-Fuller, 1995).

ويرى (Lewandowska, 2015) أن جذور نشأة مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة تعود إلى الاقتصاد الكلي (Macroeconomics)، حيث كان يشير إلى قدرة الاقتصاد على استخدام واستيعاب المعلومات والموارد الخارجية، وذلك عندما عرّف (Adler, 1965, 5) السعة الاستيعابية على أنها قدرة الاقتصادات الناشئة على استيعاب استثمارات جديدة، أو ذلك القدر من الاستثمار، أو معدل الاستثمار المحلي الإجمالي المُعبّر عنه كنسبة من الناتج القومي الإجمالي، التي يمكن تحقيقها بمعدل عائد مقبول. ولاحقاً وبعد أن أصبح دور المعرفة أكثر أهمية للنمو الاقتصادي والتنمية؛ فقد أشار (Rostow, 1980, 267-277) إلى السعة الاستيعابية على أنها القدرة على استيعاب المعرفة، حيث أوضح كيف أن على البلدان متوسطة الدخل أن تعمل على بناء مخزون القوى البشرية المدربة، وأن تشجع ريادة الأعمال إلى المستوى الذي يمكنها من تسريع معدل استيعاب مخزون المعرفة القائم.

إنّ الاهتمام في مفهوم السعة الاستيعابية بشكله الحالي بدأ بالتطور عندما بدأ الباحثون في التحقق من دور البحث والتطوير (Research and Development [R&D]) في كل من الأداء والتعلم المنظمي (Levitt & March, 1988)، ومع أنّ مفهوم السعة الاستيعابية قدّمه كذلك (Kedia and Bhagat, 1988) في سياق نقل التكنولوجيا بين الأمم، إلا أنّ المفهوم بشكله الحالي تمّ

تطويره بناءً على الدراسات التي قدّمها (Cohen and Levinthal, 1989, 1990)، الذي يُعتبر منشأ ظهور مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة.

وقد لاحظ (Cohen and Levinthal, 1989) ومع التقدّم في الأبحاث حول دور البحث والتطوير داخل المنظمات وجود دور مزدوج له، فهو لا يؤدي فقط إلى تقديم معلومات جديدة؛ وإنّما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على استيعاب واستغلال المعلومات المتوفرة من مصادر وسيطة، وتوفير الأساس للبحث والتطوير اللاحق، وأنّ البحث والتطوير لا يولّد فقط الابتكار؛ وإنّما يطرّو أيضًا قدرات المنظمة على التعرّف واستيعاب واستغلال المعرفة المتوفرة في بيئة الأعمال، وأطلق على هذه القدرة التعلّم أو السعة الاستيعابية، حيث تشمل السعة الاستيعابية قدرة المنظمة على تقليد ابتكارات المنتجات أو العمليات الجديدة، وكذلك قدرة المنظمة على استغلال المعرفة التي تتولّد خارج المنظمة، وأصبحت السعة الاستيعابية تمثل جزءًا مهمًا من قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة (Augier & Teece, 2021, 1).

ثمّ عاد (Cohen and Levinthal, 1990) وأجرى تعديلا على تعريف السعة الاستيعابية، لتصبح قدرة المنظمة على التعرّف على أهمية قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها ثمّ تطبيقها في استخدامات تجارية. ومع أنّه استخدم مصطلح المعلومات بدلًا من المعرفة في التعريف الجديد مع الفرق الواضح بين المصطلحين، إلّا أنّه عاد وأجرى تعديلا في الدراسة نفسها لتصبح السعة الاستيعابية، هي: قدرة المنظمة على تقييم المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها في استخدامات تجارية (Van den Bosch et al., 2003).

هذا وقام Lane and Lubatkin (1998) بإعادة تصوّر مفهوم السعة الاستيعابية على مستوى المنظمة واقترح أنّ السعة الاستيعابية هي أداة للتعلّم، وهي مفهوم ثنائي المستوى يشير إلى السعة الاستيعابية النسبية (Relative Absorptive Capacity) أكثر منها كمفهوم على مستوى المنظمة، وأنّ قدرة المنظمة على التعلّم من منظمة أخرى يعتمد على مدى التشابه النسبي بين المنطمتين من حيث، أولاً: القواعد المعرفية (Knowledge Base) من حيث المعرفة الفنية، والعلمية، والأكاديمية، وثانيًا: الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)، وسياسات التعويض للعاملين (Compensation Policies)، الذي يمثل مدى التشابه في كميّة معالجة المعرفة، وثالثًا: المنطق السائد (Dominant logic)، وهو التفضيلات التي تطوّرها المنظمة والخبرة التي تنتج عنها في استخدام المعلومات بطرق محدّدة لمواجهة مجموعة محدّدة جيّدًا من المشاكل التنظيمية (Wu et al., 2022).

وسَّعَ Zahra and George (2002) مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة وطوّره من خلال إضافة القدرة على اكتساب المعرفة الجديدة (Acquire New Knowledge)، والتخلّي عن القدرة على التعرف على أهمية قيمة المعرفة الجديدة التي قدّمها (Cohen and Levinthal 1990)، وبحيث أصبحت السعة الاستيعابية للمعرفة تتكوّن من السعة الاستيعابية المحتملة (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة) والسعة الاستيعابية المتحققة (تحويل المعرفة، واستغلال المعرفة). وذهب Lane et al. (2006) إلى أنّ تعريف Zahra and George (2002) للسعة الاستيعابية ينحاز إلى تحقيق فوائد قصيرة الأجل، وأعاد تعريف المفهوم وربطه مع التعلّم المنظمي الديناميكي والدائم التطوّر بأنواعه المتعددة، لتصبح السعة الاستيعابية، هي: قدرة المنظمة على استخدام المعرفة خارج المنظمة من خلال ثلاث عمليات تعليميّة متتالية، الأولى: تمييز المعرفة الجديدة التي تتطوّر خارج المنظمة وتحديد قيمتها وفهمها من خلال التعلّم الاستكشافي (Explorative Learning)، والثانية: استيعاب المعرفة الجديدة والقيّمة من خلال التعلّم التحويلي (Transformative Learning)، والثالثة: استخدام المعرفة التي تمّ استيعابها من خلال التعلّم الاستغلالي (Exploitive Learning)، لخلق معرفة جديدة ومُخرجات تجارية جديدة (Rezaei Zadeh et al., 2022).

واقترح Todorova and Durisin (2007) مفهومًا جديدًا للسعة الاستيعابية يرفض التصنيف الثنائي الذي طوّره Zahra and George (2002) إلى سعة استيعابية مُحتملة، وسعة استيعابية مُتحققة باعتبار أنّ ذلك التصنيف غير ضروري، وأبقى على بُعديّ اكتساب المعرفة وتحويل المعرفة باعتبارهما من القدرات الأساسية لمفهوم السعة الاستيعابية، كما أوضح أنّ السعة الاستيعابية هي عملية متكرّرة أكثر منها عملية خطيّة (تسير في خط مستقيم) كما حدّدها Zahra and George (2002)، وأضاف البُعد الديناميكي للنموذج المُقترح للسعة الاستيعابية وأعاد تضمين بُعد القدرة على التعرف على قيمة المعرفة الجديدة، الذي طوّره من الأساس الباحثان (Cohen and Levinthal 1990)، واقترح أنّ بُعديّ: الاستيعاب والتحويل، هما أنشطة تحدث بالتوازي وليس بالتوالي وتوجد علاقة ارتباط بينهما.

لقد نجح مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة؛ لأنه قدّم بديلاً للمفهوم الذي قدّمه كلّ من Arrow (1962, 614)، وNelson (1959) بأنّ المعرفة وبمُجرّد إنتاجها تصبح منفعة عامة تتدفق بحريّة عبر المنظمات، حيث يثير مفهوم القدرة الاستيعابية وجهة نظر مفادها أنّ تدفقات

المعرفة محدودة إلى حدٍّ ما، ممّا يتطلّب من المنظمة أن تبذل جهودًا خاصة لاكتساب المعرفة الخارجية، وترتبط هذه الجهود الخاصة بمدى توفّر عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية (Augier & Teece, 2021, 2)، كما تطوّر مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة استنادًا إلى كلّ من مفهوم القدرات الابتكارية (Cohen & Levinthal, 1990)، ومفهوم القدرات الديناميكية للمنظمة (Zahra & George, 2002)، ويفترض مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة أنّ استيعاب المعرفة الجديدة يمكن أن يساعد المنظمة على أن تصبح أكثر ابتكارًا وتحقق مستويات أداء مرتفعة مما كانت عليه قبل استيعاب المعرفة الجديدة، ويفترض المفهوم أيضًا أنّ المنظمات التي لديها سعة استيعابية أعلى سيكون لها ميزة تنافسية على المنظمات ذات السعة الاستيعابية الأقل (Sáez et al., 2010, 157).

ثالثاً: مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة:

لا شك أنّ المنظمات تستطيع اكتساب المعرفة من خلال الخبرة أو التجربة أو الامتلاك، ويبدو أنّ التعلّم من الخبرة هو أقلّ الطرق فاعلية في الحصول على المعرفة، ومن الناحية العملية لا تستطيع المنظمات ترجمة الخبرة إلى معرفة بسهولة، وأحياناً قد يكون التعلّم غير مقصود وغير مستغلّ، وقد لا ينتج عنه في النهاية ابتكاراً أو أيّ تحسّن يُذكر، كما يمكن للمنظمات أن تتعلم بشكل خاطئ أو يمكن أن تتعلم ممارسات غير فعّالة أو حتى مُضرة أحياناً، وذلك عندما تتبني بعض الممارسات الفضلى غير المثبتة وغير الملائمة للمنظمة (Tidd & Bessant, 2021, 514)، أو عندما تتعلم مهارات خاطئة أو غير ذات صلة، وقد يؤدي ذلك أحياناً إلى تراكم خبرة المنظمة في تقنية رديئة، ويُطلق على هذا النوع من التعلّم "مصيدة الكفاية – Competency Trap"، الذي قد يمنعها من امتلاك الخبرة الكافية لتطوير إجراءات متفوّقة من أجل استغلال هذه التقنية (Levitt & March, 1988).

ويتضمّن أحد المناهج الفعّالة في امتلاك المعرفة التعرّف على مصادر المعرفة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، حيث يُعتبر استغلال المعرفة في البيئة الداخلية للمنظمة هو محور تركيز كل من إدارة المعرفة (Knowledge Management) والابتكار المغلق (Closed Innovation)، في حين أنّ استغلال المعرفة في البيئة الخارجية بالإضافة إلى المعرفة في البيئة الداخلية للمنظمة هو محور تركيز الابتكار المفتوح (Open Innovation)، حيث يقترح مفهوم الابتكار المفتوح ضرورة امتلاك المنظمة لموارد قيّمة من منظمات أخرى، والعمل على تقاسم الموارد داخل المنظمة من أجل تطوير خدمات أو منتجات جديدة (Santoro et al., 2018)، ويقع مفهوم السعة

الاستيعابية للمعرفة في قلب الجانب الخارجي للابتكار المفتوح، حيث يركّز الابتكار المفتوح على الحاجة لإيجاد توازن بين تحقيق قيمة من المصادر الخارجية للمعرفة من جانب، والقدرة على تطوير واستغلال المعرفة الداخلية من جانب آخر (Chesbrough, 2004).

ويتبلور السؤال المهم حول كيفية قيام المنظمات بالاستعانة بمصادر خارجية للحصول على المعرفة، وكيف يمكن أن تقوم بمشاركة الموارد المعرفية القيمة داخل المنظمة، والأهم من ذلك هو كيفية تجميع كل هذه الأنشطة معاً من أجل تطوير ابتكارات، حيث ركّزت جميع الدراسات حول الابتكار المفتوح على مصادر المعرفة من البيئة الخارجية للمنظمة مثل الموردين والعملاء، ولكن هذه الدراسات لم تستطع توضيح كيف تقوم المنظمات لاحقاً بتدويع المعرفة والتكيف وتطبيق هذه المعرفة (Chesbrough, 2003)، حيث يتمثل التحدي المهم في الابتكار المفتوح في قدرة المنظمة على استيعاب واستغلال المعرفة الخارجية الواردة (External Inbound Knowledge)، وكيف يمكن لوحدة البحث والتطوير داخل المنظمة العمل على تسهيل أو إعاقة هذه القدرة (Tidd & Trehwella, 1997)، ويمكن أن يتسبب البحث والتطوير داخل المنظمة بتقييد عمليات استيعاب المعرفة سواء الحالية أو المستقبلية، كما يمكن أن يعوق استغلال المعرفة لعدة أسباب منها: الهيكل التنظيمي، ومدى الصلة بوحدة وأسواق الأعمال القائمة، والتواجد الجغرافي، ودرجة التطوير (Denicolai et al., 2016).

وترتبط معظم الدراسات حول التفاعل بين المعرفة الداخلية والمعرفة الخارجية مع القدرات الديناميكية للمنظمة وعلى قدرتها على مُراكمة وتجديد المعرفة مع مرور الزمن (Tidd, 2012, 7)، ومن أجل فهم التفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية، وكيف يمكن لهذا التفاعل أن يؤثر على نتائج الابتكار تحت ظروف مختلفة (Tidd, 2001). يتطلب ذلك الجمع بين مفهوم الابتكار المفتوح، ومفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة؛ من أجل فهم كيف تتمكّن المنظمة من استيعاب واستغلال المصادر الخارجية للمعرفة من أجل تعزيز الابتكار (Díaz-Díaz & de Saá Pérez, 2014).

ويأتي مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة الذي طوّره Cohen and Levinthal (1990) ليوضّح كيف تستطيع المنظمات ترجمة المعرفة الخارجية وتحويلها إلى ابتكار (Innovation)، حيث طوّر Cohen and Levinthal (1990) مفهوم السعة الاستيعابية كأحد أُطر إدارة المعرفة، واعتبر أنّ السعة الاستيعابية هي مجموعة المهارات المطلوبة من أجل استخدام المعرفة الصريحة

والضمنية للتعلم حول بيئة الأعمال الاستراتيجية، وإيجاد حلول للمشاكل الحيوية من أجل تحسين الأداء المنظمي، ويستخدم هذا الإطار المنظور النظمي (System Perspective)؛ حيث يصف السعة الاستيعابية من خلال المدخلات (القدرة على اكتساب المعرفة من مصادر متعددة)، والعمليات (قدرة المنظمة الشاملة على التعلم)، والمخرجات (قدرة المنظمة على استخدام المعرفة لخلق القيمة)، ويستخدم إطار السعة الاستيعابية على نطاق واسع في بحوث الابتكار وأثرها على الميزة التنافسية (Uzunidis et al., 2021, 211).

يُنظر إلى السعة الاستيعابية للمعرفة على أنها دالة (Function of) على جهود البحث والتطوير السابقة للمنظمة ذات الصلة، ويُعتبر مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة من المفاهيم المعقدة، التي تتطلب من المنظمة اكتساب معرفة جديدة واستخدامها، ويتضمن ذلك مجموعة مختلفة ومتعددة من الأنشطة، مثل: البحث عن المعرفة الجديدة وامتلاكها واستيعابها، بالإضافة إلى تطبيقها، ويُعتبر الربط بين هذه الأنشطة بالغ الأهمية (Tidd & Bessant, 2021, 267).

وتُمثل قدرة المنظمة على امتلاك المعرفة من مصادر خارجية متعددة، مثل: المراكز البحثية والجامعات، والمنافسين، والموردين، والعملاء، وتكاملها مع المعرفة التي تتولد داخل المنظمة والعمل على استغلالها من أجل خلق ونشر نتائج ابتكارية، ما يُعرف بالسعة الاستيعابية للمعرفة، وتؤدي السعة الاستيعابية للمعرفة دورًا إستراتيجيًا حاسمًا للمنظمة؛ فبالإضافة إلى أنها تتشكل من حزمة أساسية من العمليات والروتين، فإنها تمثل كذلك نوعًا من القدرات الديناميكية، التي تشكل القوة الدافعة لخلق المعرفة من أجل الابتكار، وهي المعرفة الأساسية من أجل تكيف قدرات المنظمة الحالية أو تطوير قدرات جديدة تمامًا (Zahra & George, 2002).

وتُعتبر كيفية استفادة المنظمة من المعرفة الخارجية والزمان والمكان، الذي يتم فيه توظيف المعرفة الخارجية من أجل تحقيق النمو المُستدام من التحديات الإستراتيجية التي تواجه المنظمات، وقد يُعتقد أنه من السهل الحصول على المعرفة الخارجية من البيئة الغنية بالعديد من المصادر المحتملة للابتكارات، واستخدامها من أجل المحافظة على الأداء المتفوق للمنظمات، ولكن في الحقيقة تختلف المنظمات في قدراتها على التعرف والاستفادة من النبضات الأولى التي تتولد في البيئة الخارجية، ويُطلق على قياس هذه القدرة في اكتشاف واستخدام المعرفة الخارجية مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة (Tidd & Bessant, 2021, 266).

يمكن اختبار السعة الاستيعابية للمعرفة على عدة مستويات (الفردية، والمجموعات، والمنظمة، والدولة)، ولكن على الأغلب يتمّ دراستها على مستوى المنظمة، وتشير عادةً إلى كلّ أنواع المعرفة الخارجية، وعادةً ما يتمّ تطبيقها في سياق البحث والتطوير (Hill, 2012, 18). ويعرض الجدول (1) بعض المفاهيم التي توضّح مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة من زوايا متعدّدة للإحاطة بالمفهوم بشكل كامل.

الجدول 1 مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة: المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات في الجدول

الرقم	اسم المؤلف	المفهوم
(السنة)		
1.	Cohen and Levinthal (1989)	قدرة المنظمة على التعرف واستيعاب واستغلال المعرفة من بيئة الأعمال الخارجية، ويشمل ذلك قدرة المنظمة على تقليد ابتكارات أو عمليات أو منتجات جديدة وكذلك استغلال المعرفة الخارجية من مصادر وسيطة مثل نتائج الأبحاث الأساسية.
2.	Cohen and Levinthal (1990)	قدرة المنظمة على التعرف على قيمة المعرفة الجديدة خارج المنظمة واستيعابها وتطبيقها في استخدامات تجارية لزيادة القدرة الابتكارية.
3.	Lane and Lubatkin (1998)	قدرة المنظمة على التعلّم من منظمة أخرى ويعتمد ذلك على مدى تشابه الخصائص النسبية بين المنظمين في القواعد المعرفية، والهيكل التنظيمي، وسياسة التعويضات، والمنطق السائد (الطابع الرسمي).
4.	Zahra and George (2002)	قدرة المنظمة الديناميكية، التي تتكون من مجموعة من الروتين والعمليات الإستراتيجية المنظمة التي تتمكن المنظمة من خلالها من امتلاك واستيعاب وتحويل واستغلال المعرفة الأساسية لتعديل قدراتها الحالية أو تطوير قدرات جديدة لتحقيق الأداء المتفوّق.
5.	Lane et al. (2006)	قدرة المنظمة على استخدام المعرفة الموجودة خارج المنظمة من خلال التعلم الاستكشافي، والتعلم التحويلي، والتعلم الاستغلالي.
6.	Lewandowska (2015)	قدرة المنظمة على تحديد منبع المعرفة الجديدة والتكنولوجيا ذات الصلة من خلال العمل كوحدة استخبارات للمعرفة والعمل كوكالة للمعرفة لتحدي المشكلات التي واجهتها، وتطبيق التكنولوجيا التي امتلكتها، والعمل كمستودع للمعرفة لنشر وتعزيز استيعاب المعرفة.
7.	Aribi and Dupouët (2016)	عملية تتكون من ثلاث مراحل غير خطية تعتمد على التغذية المرتدة بين المراحل المختلفة أو داخل كل مرحلة، وذلك عبر استكشاف المعرفة الجديدة خارج المنظمة وتحويل المعرفة المستوعبة والمعرفة القائمة إلى معرفة جديدة تماماً واستغلال المعرفة الجديدة.

8.	Alves and Galina (2021)	قدرة المنظمة الديناميكية المكرسة لموارد محدّدة ذات صلة إستراتيجية تديرها المنظمات بشكل هادف، وهي عملية تعلم منظمي مخصصة لمصادر المعرفة الخارجية.
9.	Siachou et al. (2021)	قدرة المنظمات على استيعاب الموارد غير الملموسة مثل المعرفة والخبرة والدراية وتحويلها إلى قدرات ديناميكية فريدة لا يمكن تقليدها بسهولة.
10.	Kanwal et al. (2022)	مفهوم متعدّد الأبعاد يتكون من مجموعتين رئيسيتين من العمليات، وهي: القدرة الاستيعابية المحتملة، التي تتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك واستيعاب المعرفة الخارجية، والقدرة الاستيعابية المتحققة، وتتمثل في قدرة المنظمة على تحويل واستغلال المعرفة الخارجية الجديدة وتكمّل كل مجموعة عمل المجموعة الأخرى.
11.	Khan (2022)	قدرة الكيانات الاقتصادية المتعلّمة على استيعاب المعارف والمهارات واستغلالها واستخدامها والتعلم وتحويل المكاسب إلى قيمة اقتصادية بشكل مستمر.
12.	Yu et al. (2022)	قدرة المنظمة على استخدام المعرفة الخارجية من أجل تحسين كفاءة الابتكار.

رابعاً: أنواع السعة الاستيعابية للمعرفة

وجد Mangematin and Nesta (1999) أنّ نوع السعة الاستيعابية للمعرفة يتحدّد حسب نوع المعرفة الخارجية، وأنّ زيادة السعة الاستيعابية للمنظمة تزيد من كفاءة المنظمة في استخدام المعرفة الخارجية الأساسية على عكس المعرفة الخارجية التطبيقية، وتتفاعل المنظمات ذات السعة الاستيعابية المرتفعة مع المؤسسات البحثية أكثر من المنظمات ذات السعة الاستيعابية المنخفضة، حيث تعتمد قدرة المنظمة على التعلّم من شركاء خارجيين على عدّة عوامل من أهمّها نوعية المعرفة الجديدة، حيث تستطيع المنظمات امتلاك واستخدام المعرفة الخارجية في المجالات التي تمتلك فيها خبرة سابقة أو ذات صلة بالمعرفة القائمة في المنظمة (Dussauge et al., 2000; Schmidt, 2010)، حيث تحتاج المعرفة العلمية المتخصصة إلى سعة استيعابية مرتفعة أكثر من الأنواع الأخرى من المعارف؛ لذلك تزيد السعة الاستيعابية للمعرفة من قدرة المنظمة على استخدام المعرفة الأساسية الخارجية أكثر من المعرفة التطبيقية من خلال التواصل الفعال مع المراكز البحثية (Mangematin & Nesta, 1999; Nelson & Wolff, 1997).

وميّز Schmidt (2010) بين ثلاثة أنواع مختلفة من السعة الاستيعابية للمعرفة بناءً على الأنواع المختلفة للمعرفة، وهي: أولاً: السعة الاستيعابية لاستخدام المعرفة من داخل الصناعة التي تعمل بها المنظمة، ثانياً: السعة الاستيعابية لاستخدام المعرفة من الصناعات الأخرى، ثالثاً: السعة الاستيعابية لاستخدام المعرفة من المؤسسات البحثية.

خامساً: خصائص السعة الاستيعابية للمعرفة:

تؤدي المعرفة المتراكمة دوراً مهماً في السعة الاستيعابية، حيث تمتلك المنظمات التي تنخرط في جهود البحث والتطوير بشكلٍ مستمر المهارة والخبرة التي تمنحهم المركز التنافسي المناسب للتعرف على المعرفة القيّمة التي تتولد خارج المنظمة واكتسابها واستيعابها واستخدامها بشكلٍ تجاري (Bishop et al., 2011).

ويرى (Roberts et al., 2012) أنَّ للسعة الاستيعابية للمعرفة خاصيتين أساسيتين وهما: أولاً: السعة الاستيعابية تراكمية (Cumulative)، حيث أنه سيكون لمراكمة السعة الاستيعابية في أحد الفترات تداعيات على تطوير السعة الاستيعابية في فترات أخرى مما يؤثر على الأداء الابتكاري للمنظمة، حيث تنجح المنظمات التي يكون لديها مستوى معين من المعرفة التكنولوجية والسوقية والمنظمية واستطاعت تطوير سعة استيعابية مُسبقة في أحد المجالات من خلال مراكمة المعرفة الإضافية التي قد تحتاجها في الفترات اللاحقة حتى تتمكن من استغلال أي معرفة حيوية وجديدة قد تتطور خارج المنظمة أكثر من غيرها (Cohen & Levinthal, 1990)، وتؤسس الطبيعة التراكمية للمعرفة لاعتمادية المسار (Path Dependency)، حيث تحتاج المنظمات إلى المعرفة السابقة ذات الصلة للاستفادة من المعرفة الجديدة، ولا تعتمد السعة الاستيعابية للمعرفة فقط على التفاعل مع البيئة الخارجية، بل وعلى قدرة المنظمة على نقل المعرفة بين الوحدات المنظمة داخل المنظمة (Vega-Jurado et al., 2008; Valentim et al., 2016)، ثانياً: السعة الاستيعابية للمعرفة تساهم في تكوين التوقعات (Expectation Formation)، وزيادة القدرة على التنبؤ عندما تكون حالات عدم التأكد مرتفعة في بيئة المنظمة، حيث تعتمد السعة الاستيعابية للمعرفة على الخبرة والمهارة ذات الصلة التي تطورها المنظمة والتي تسمح بفهم وتقييم أفضل للتطورات التكنولوجية الوسيطة، التي توفر إشارات لمدى أهمية وتميز التطورات التكنولوجية المستقبلية، حيث تتمكن المنظمات من التنبؤ بالأحداث المستقبلية بدقة أكبر في المجالات التي لديها فيها خبرة سابقة، وقد تتسبب التوقعات الخاطئة أيضاً في التأثير على الحافز للاستثمار لاحقاً في السعة الاستيعابية (Lewandowska, 2015; Chen et al., 2012).

سادساً: أبعاد السعة الاستيعابية للمعرفة:

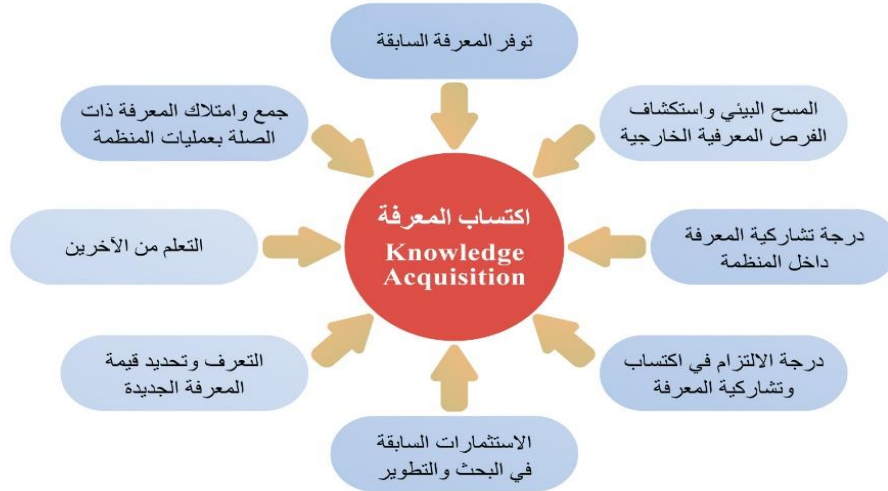
تُعتبر الطبيعة المتعددة الأبعاد (Multidimensional Nature) للسعة الاستيعابية للمعرفة أحد الأُطر التأسيسية للمفهوم، وهي تشير إلى وجود أربعة أبعاد مختلفة ولكنها متكاملة بعضها

مع بعض، وهي: اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة (Zahra & George, 2002)، ويعتبر الجمع بين هذه القدرات الأربع شرطاً أساسياً لبناء السعة الاستيعابية للمنظمة، ويمكن أن تكون أبعاد السعة الاستيعابية للمعرفة مُكمّلة بعضها لبعض ويمكن أن تتداخل بعضها مع بعض، كما يمكن أن تشكّل عملية خطية متسلسلة تبدأ من اكتساب المعرفة وصولاً إلى استغلال المعرفة (Laviniki et al., 2021).

1. اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition:

يشير بُعد اكتساب المعرفة إلى قدرة المنظمة على التعرف على المعرفة التي تُعتبر حيوية لأنشطة المنظمة التي تتولّد خارج المنظمة وفهمها والعمل على امتلاكها (Lane & Lubatkin, 2002; Zahra & George, 2002; Uzunidis et al., 2021, 78; Flatten et al., 1998)، في حين يتصوّر (2011) وجود طابع خارجي لاكتساب المعرفة، حيث يعتقد أنّ اكتساب المعرفة هو قدرة المنظمة على تحديد المعرفة والحصول عليها من مصدر خارجي.

ويشير Huber (1991) إلى إمكانية اكتساب المعرفة من خلال خمس عمليات فرعية: أولاً: الاعتماد على المعرفة المتاحة عند ولادة المنظمة، ثانياً: التعلّم من الخبرة والتجربة، ثالثاً: التعلّم من خلال المقارنات المرجعية مع المنظمات الأخرى (Benchmarking)، رابعاً: التعلّم من خلال تطعيم المنظمة نفسها بالمعرفة التي يمتلكها فرد أو وحدة تنظيمية لم تكن في السابق جزءاً من المنظمة، سواءً من خلال الاستعانة بالخبراء الخارجيين أو الاستحواذ على منظمات أخرى، خامساً: التعلّم من خلال البحث بنشاط وملاحظة المعلومات المتصلة بأحد المجالات التي تُعتبر فيها المعرفة غير كافية خارج المنظمة. هذا ويوضّح الشكل (1) الخصائص المعرفية لاكتساب المعرفة



الشكل 1/ الخصائص المعرفية لاكتساب المعرفة:

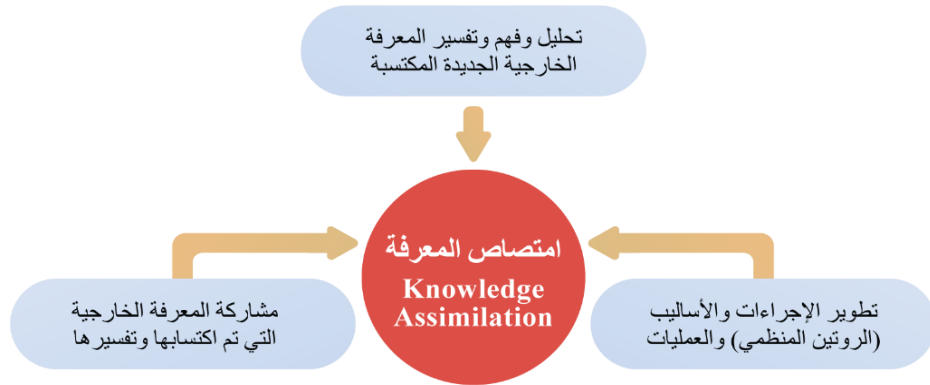
المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات والمراجع السابقة (Chauvet, 2014; Noblet et al., 2011; Saeedi et al., 2014; Zerwas, 2014, 75)، وبتصرف.

2. استيعاب المعرفة Knowledge Assimilation:

يشير بُعد استيعاب المعرفة إلى قدرة المنظمة على تحليل ومعالجة وتفسير وفهم المعلومات التي حصل عليها من مصادر خارجية (Zahra & Noblet et al., 2011; Uzunidis et al., 2021, 78; George, 2002)، وتعتبر قدرة استيعاب المعرفة عن مدى فهم وإدراك المنظمة للمعرفة التي اكتسبت من قبل المنظمة (الهنداوي وآخرون، 2018؛ Tufan & Mert, 2023).

ويعتقد Van den Bosch et al. (1999) بوجود ثلاث خصائص لاستيعاب المعرفة، وهي: الكفاءة، والنطاق، ودرجة المرونة، حيث تشير الكفاءة في استيعاب المعرفة إلى كفاءة قيام المنظمات بتحديد المعرفة واستيعابها واستغلالها من منظور التكلفة ووفورات الحجم، ويشير النطاق إلى درجة اتساع المعرفة التي تعتمد عليها المنظمة، وتشير المرونة إلى المدى الذي يمكن للمنظمة أن تصل إليه أثناء محاولة الوصول إلى معارف إضافية، وإعادة تشكيل المعرفة القائمة. وقد قام March (1991) بالربط بين تطوير المعرفة المنظمة والأبعاد الثلاثة لاستيعاب المعرفة أثناء محاولته للتمييز بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، ووجد أنه وبينما ترتبط درجة المرونة

والنطاق بعمليات التكيّف الاستكشافية لبناء التشكيلات المعرفيّة للمنظمة؛ فإنّ الكفاءة تتعلق أكثر بمدى القدرة على التكيّف الاستغلالي لبناء التشكيلات المعرفيّة للمنظمة. وتحتاج المنظمات من أجل استيعاب واستخدام المعرفة الخارجية إلى وجود معرفة سابقة مثل المهارات الأساسية، واللغة المشتركة، ومعرفة التطورات العلمية أو التكنولوجية في مجال معين؛ لأنّ قدرة المنظمة على تقييم واستخدام المعرفة الخارجية يدلّ بشكل كبير على مستوى المعرفة السابقة ذات الصلة، التي تسمح للمنظمات بمعالجة وتذويت المعرفة التي تمّ توليدها خارج المنظمة وتعزّز عملية استيعاب المعرفة (Cohen & Levinthal, 1990; Zerwas, 2014, 76). ويمكن قياس درجة نجاح المنظمة في استيعاب المعرفة من خلال عدد الأبحاث التي تنشرها المنظمة وتشير فيها وتقتبس من أبحاث قام آخرون بنشرها (Noblet et al., 2011). هذا ويوضّح الشكل (2) الخصائص المعرفية لاستيعاب المعرفة.



الشكل 2/ الخصائص المعرفية لاستيعاب المعرفة:

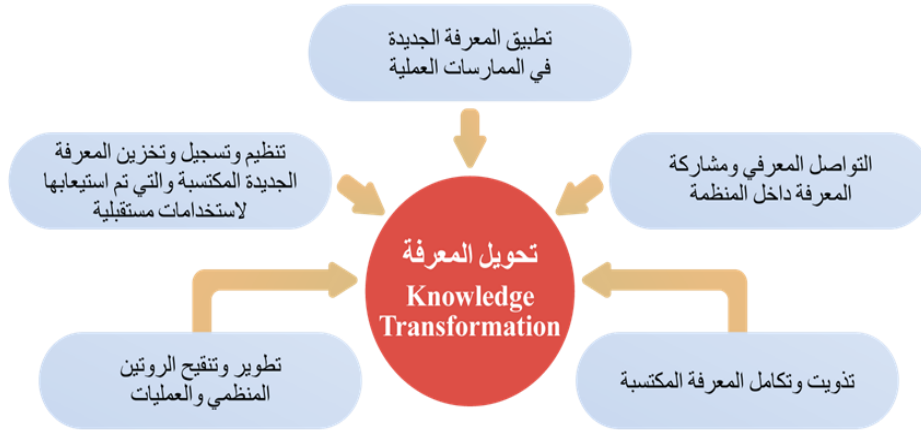
المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات والمراجع السابقة (Chauvet, 2014; Noblet et al., 2011; Saeedi et al., 2014; Zerwas, 2014, 76)، ويتصرّف.

3. تحويل المعرفة Knowledge Transformation:

تمثل قدرة المنظمة على تحسين وتطوير الإجراءات من أجل دمج وتكامل المعرفة الخارجية المكتسبة والمعرفة الحالية بعملية تحويل المعرفة (الهنداوي وآخرون، 2018). بينما يتصوّر Chauvet (2014) عملية التحويل على أنّها عملية لاستبدال وتغيير المعرفة القائمة من خلال عملية تذويت المعرفة الجديدة في عمليات ومنتجات المنظمة.

ويؤكد (Martini et al., 2017) على أهمية تطوير آليات للتكامل بين المعرفة الخارجية والمعرفة الداخلية القائمة من خلال عملية إعادة التركيب (التحويل)، بحيث يتم دمج وتكامل المعرفة الخارجية المكتسبة، مع الموارد المعرفية الداخلية القائمة عن طريق تحطيم الصوامع الوظيفية الانعزالية (Functional Silos)، كما توجد احتمالية لعدم التوافق بين المعرفة الخارجية وقواعد المعرفة الداخلية، حيث يشكّل استيعاب المعرفة الخارجية تحدّيًا للمنظمة حتى وإن كانت المعرفة الخارجية راسخة في الأسواق، وخصوصًا إذا افتقرت المنظمة إلى قاعدة معرفيّة ذات صلة (Scaringella et al., 2017).

وتتحقق عملية التحويل من خلال إضافة أو إلغاء أو إعادة تفسير المعرفة القائمة بشكل مختلف، ويؤدي التحويل إلى تغيير صفات المعرفة ويُطلق على هذا التغيير (الارتباط الثنائي-Bisociation)، الذي يحدث عندما يتم إدراك فكرة من خلال إطارات متسقة داخليًا لكن غير متوافقة مع بعضها (Noblet et al., 2011; Zahra & George, 2002; Zerwas, 2014, 78). ولذلك فإنّ قدرة المنظمات على تحديد مجموعتين مختلفتين ظاهريًا من المعارف، ثمّ تجميعهما للحصول على معرفة جديدة تمثل القدرة على التحويل، وتعمل على تشكيل العقلية الريادية وتعزّز الأداء الريادي (راضي، 2021). ويوضّح الشكل (3.3) الخصائص المعرفية لتحويل المعرفة.



الشكل 3/ الخصائص المعرفية لتحويل المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى الدراسات والمراجع السابقة (Chauvet, 2014; Noblet et al., 2011; Saeedi et al., 2014; Zerwas, 2014, 78)، ويتصرّف.

ويمكن قياس درجة نجاح المنظمة في عملية تحويل المعرفة من خلال عدد الأفكار أو الأبحاث التي تركز على المنتجات الجديدة (Zahra & George, 2002).

4. استغلال المعرفة Knowledge Exploitation:

يُعرف (Uzunidis et al. (2021, 78) استغلال المعرفة بأنها قدرة المنظمة على تضمين المعرفة الجديدة ضمن عمليات المنظمة، ولذلك أطلق (Kogut and Zander (1992) على القدرة على استغلال المعرفة تعبير القدرات التجميعية (Combinative Capabilities)، وهي القدرة على توليد تطبيقات جديدة من المعرفة القائمة، وتمثل تقاطع قدرة المنظمة على استغلال معرفتها مع الإمكانيات التكنولوجية الغير مكتشفة (درجة الفرصة التكنولوجية).

ويعتقد (Minbaeva et al. (2003 أن استغلال المعرفة يعتمد بشكل أساسي على دافعية العاملين في المنظمة، وأنَّ العنصر الرئيس في نقل المعرفة ليس فقط وجود المعرفة السابقة (الأصلية)، بل مدى اكتساب المنظمة المتلقية للمعرفة التي يُحتمل أن تكون مفيدة، واستخدام هذه المعرفة والاستفادة منها واستغلالها في العمليات التي تخصَّ المنظمة؛ لذلك يجب التركيز في عملية الاستغلال على الإجراءات الروتينية والكفايات والتكنولوجيات التي تسمح للمنظمات باستغلال المعرفة على فترات زمنية ممتدة من خلال توفير آليات هيكلية ونظمية وإجرائية (Flatten et al., 2011; Zahra & George, 2002; Zerwas, 2014, 79).

وتتطلب القدرة على تطبيق واستغلال المعرفة الجديدة الخارجية مهارات إدراكية ومهارات سلوكية جماعية (Nemanich et al., 2010)، حيث يؤدي الاستغلال المنهجي الناجح للمعرفة الجديدة إلى الاستمرار في خلق منتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو معرفة أخرى، أو أشكال تنظيمية جديدة (Zahra & George, 2002; Zerwas, 2014, 79). ويوضح الشكل (4.3) الخصائص المعرفية لاستغلال المعرفة.



الشكل 4/ الخصائص المعرفية لاستغلال المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات والمراجع السابقة (Chauvet, 2014; Noblet et al., 2011; Saeedi et al., 2014; Zerwas, 2014, 80)، وبصرف.

ويمكن التحقق من مدى نجاح المنظمة في استغلال المعرفة من خلال عدد براءات الاختراع التي تم تسجيلها أو المنتجات الجديدة التي تم الإعلان عنها (Noblet et al., 2011).
منهجية الدراسة:

يتسارع إنتاج المعرفة في مجال بحوث الأعمال بسرعة هائلة، وفي حين يبقى البحث العلمي مُجزّأً ومتعدد التخصصات، بحيث يصبح من الصعب مواكبة أحدث التطورات والبقاء في طليعة البحث العلمي في العلوم الإدارية، وتقييم الأدلة المتراكمة في مجال معين من أبحاث الأعمال، مما يجعل مراجعة الأدبيات كطريقة بحثية أكثر صلة من أي وقت مضى (Snyder, 2019).

اعتمدت هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات (Literature Review) من أجل تقديم مساهمات نظرية، ويمكن أن تتمثل المساهمات المحتملة، على سبيل المثال، في تقديم لمحة عامة عن المعارف الحالية في المجال، أو المنهج، أو النظرية، أو تقديم تقييم لمدى تقدم المعرفة في المجال أو المنهج أو النظرية، بما في ذلك تحديد المعارف الرئيسية، والنتائج المتضاربة أو غير الحاسمة، والمجالات الناشئة وغير المستكشفة استكشافاً كافياً، أو تقديم اقتراح بشأن المسارات المحتملة للنهوض بالمعرفة في المجال أو المنهج أو النظرية (Kraus et al., 2022).

مناقشة النتائج:

تبين بعد استعراض الدراسات السابقة والمراجع التي تناولت مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة، قلة الدراسات السابقة في البيئة العربية والتي اعتبرها الباحث فرصة بحثية متواضعة يمكن أن تساهم في إثراء النقاش حول أحد المفاهيم الإدارية المهمة، والدور الذي تؤديه المعرفة التي تتطور خارج المنظمة، وكيف يمكن أن تطوّر المنظمات قدرة التعرف عليها وامتلاكها ودمجها مع المعرفة التي تتولد داخل المنظمات للوصول إلى معرفة جديدة تمامًا يمكن استثمارها بشكل تجاري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. حيث أظهرت الدراسات السابقة حول السعة الاستيعابية للمعرفة علاقتها المباشرة وغير المباشرة مع مجموعة من المفاهيم الأساسية مثل: البراعة المنظمة، والتعلم المنظمي، والابتكار، والأداء المنظمي. وفي هذا السياق وحسب النظرة القائمة على المعرفة (RBV)، فإن الميزة التي توفرها المعرفة مستدامة، ولذلك فإن القدرات القائمة على المعرفة مثل السعة الاستيعابية للمعرفة تؤدي إلى توليد الميزة التنافسية المستدامة، والذي يؤدي إلى الوصول إلى الأداء المتفوق للمنظمات (Algarni et al., 2023). كما تساهم السعة الاستيعابية في إدارة علاقات الشراكة بفاعلية مع المنظمات الأخرى، وفي قدرة المنظمة على امتلاك أنواع مختلفة من المعرفة الخارجية واستيعابها للوصول إلى البراعة المنظمة (Del Carpio Gallegos et al., 2021)، حيث يرى (González and Muñia, 2014) أن السعة الاستيعابية للمعرفة تزيد من درجة فهم وكفاءة الأدوات المستخدمة في إدارة المعلومات داخل المنظمة من خلال امتلاك المعلومات القيمة التي تتولد خارج المنظمة، التي يتعين تحويلها إلى معرفة، وهذا يساعد في تجديد قاعدة المعارف الداخلية للمنظمة؛ مما يجعل المنظمة أكثر مرونة وتكيفًا في استجابتها للتغيرات في بيئة المنظمة التنافسية، ويسمح لها باقتناص الفرص الإستراتيجية (Laviniki et al., 2021). حيث أشارت دراسة الياسري وآخرين (2019) إلى التأثير الإيجابي للسعة الاستيعابية في تحقيق البراعة المنظمة، ومدى أهمية العمليات الأربعة (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة) لبناء هيكل معرفي ذي طبيعة تراكمية يساعد في صياغة الخطة الإستراتيجية للمنظمة عند الحاجة إلى استغلال فرصة حالية أو فرصة مستقبلية.

ويمكن تفحص مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة من خلال مفهوم الابتكار، حيث توصّلت دراسة (Ramayah et al., 2020) حول تطوير ابتكار العملية والمنتج من خلال تعزيز مصادر

المعرفة الداخلية والخارجية في الشركات الصناعية المألوية والدور المحتمل للسعة الاستيعابية، إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، واستغلال المعرفة) في تعزيز الأداء الابتكاري. وفي نفس السياق أظهرت دراسة Sancho-Zamora et al. (2022) حول أثر السعة الاستيعابية للمعرفة في الابتكار وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، واستغلال المعرفة) في الابتكار، بالإضافة إلى دراسة Wang et al. (2023) التي أظهرت كيف تساهم السعة الاستيعابية الخضراء في تعديل العلاقة بين التوجُّه الريادي الأخضر وعملية خلق المعرفة، الذي يؤدي إلى تعزيز الابتكار الأخضر. ويؤثر الابتكار في الأداء المتفوق والميزة التنافسية المُستدامة، حيث أثبتت الدراسات الحديثة ومن خلال الأدلة العملية والتجريبية الأثر الإيجابي للسعة الاستيعابية في تعزيز الابتكار، وبالتالي الأثر الإيجابي للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية (Ávila, 2022; Pangarso et al., 2020; Uzunidis et al., 2021, 63; Zahra & George, 2002)، وتعزيز مستويات الأداء المنظمي (Damanpour et al., 1989)، وبالتالي الحصول على الأداء المنظمي المتفوق (Zanjirchi et al., 2019).

وفي سياق القدرة على الوصول إلى تحقيق الأداء المنظمي المتفوق حاول الباحث التحقق من أثر المستويات المرتفعة من السعة الاستيعابية للمعرفة في الأداء المنظمي، حيث يتم تعريف الأداء المنظمي على أنه المعيار النهائي لتقييم الناتج المنظمي (Walker et al., 2015)، حيث سلطت أدبيات الإدارة الإستراتيجية الضوء على دور السعة الاستيعابية للمعرفة في زيادة الأداء المنظمي (Lane et al., 2001). وتوصلت دراسة Liu et al. (2021) إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية في الأداء المنظمي، وأكدت على هذه النتائج دراسة Sikombe and Phiri (2021) حول نقل المعرفة في التطوير المؤسسي للموردين، والأداء التشغيلي، والدور الوسيط للسعة الاستيعابية، عندما أظهرت النتائج وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لنقل المعرفة في الأداء التشغيلي، كما وجدت الدراسة أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية بأبعادها (اكتساب المعرفة، واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الأداء التشغيلي. فيما أشارت دراسة Laviniki et al. (2021) حول أثر السعة الاستيعابية في الأداء المالي للشركات البرازيلية والبرتغالية في القطاع منخفض الكثافة التكنولوجية (القطاع العقاري) إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للسعة الاستيعابية بأبعادها (الاستحواذ على المعرفة، واستيعاب

المعرفة، وتحويل المعرفة، واستكشاف المعرفة) في الأداء المالي للشركات العاملة في القطاع العقاري في البرازيل والبرتغال.

الاستنتاجات:

يرى الباحث في هذه الدراسة أنَّ مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة قد تطوّر مع تطوّر مفهوم المعرفة، ومفهوم التعلّم المنظمي، وكيفية إدارة المعرفة استناداً إلى النظرة القائمة على المعرفة، التي تطوّرت استناداً إلى النظرة القائمة على الموارد، وتطوّر مفهوم القدرات الديناميكية، وكيفية الانتقال من الابتكار المغلق إلى الابتكار المفتوح، حيث تتطلب الوتيرة المتسارعة للتغيّر الكامن في نماذج الأعمال والمنتجات والخدمات القائمة على التكنولوجيا من المنظمات التوسّع في بناء القدرات والموارد الجديدة، التي تتطور خارج المنظمة، وعدم الاكتفاء بما يتمّ تطويره داخل المنظمة، حيث أصبحت القدرة على البحث عن موارد وقدرات حيوية والتعرّف على أهميتها واكتسابها من خارج المنظمة والعمل على استغلالها بشكل تجاري تُعرف بالسعة الاستيعابية للمنظمة، وأصبحت تُعتبر إحدى القدرات الأساسية للمنظمات ذات التفكير التكنولوجي.

واتّضح للباحث بناءً على جميع ما سبق، الدور الكبير الذي تؤديه السعة الاستيعابية للمعرفة، من خلال كونها مفهوماً متطوّراً وديناميكياً يجمع بين عدّة مفاهيم ويعمل على تكاملها مع بعضها مثل التعلّم المنظمي، وإدارة المعرفة، والقدرات الديناميكية، والابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى الأداء المتفوّق. حيث تُعتبر السعة الاستيعابية للمعرفة من القدرات الديناميكية التي تسمح للمنظمات بالتكيّف مع بيئة الأعمال دائمة التغيّر، ويتفق ذلك مع دراسات كلّ من (Chen et al. (2010، و (Easterby-Smith et al. (2009، و Zahra and George (2002، التي تؤكد على أنَّ السعة الاستيعابية للمعرفة هي أحد القدرات الديناميكية، وكيف تساهم كإحدى القدرات الديناميكية في زيادة مستويات البراعة المنظمة، والتعلّم المنظمي، والابتكار، والأداء المنظمي، وقد يكون لها دور للوصول إلى الميزة التنافسية المُستدامة، من خلال تطوير قدرة المنظمة على تمييز المعرفة القيّمة جدّاً لعمليات المنظمة التي تتطور في البيئة الخارجية للمنظمة عند العملاء والموردين والمنافسين، بالإضافة إلى متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة واتجاهاتها المستقبلية والعمل على امتلاكها بالسرعة والجودة الكافية وعبر المسار المناسب لجمع المعلومات، بالإضافة إلى تطوير قدرة المنظمة على تعزيز التعلّم المنظمي، وتطوير الإجراءات والعمليات والآليات والتقنيات الضرورية لفهم وتحليل ومعالجة وتفسير المعرفة الخارجية، التي اكتسبتها المنظمة ومشاركتها مع جميع الأفراد في المنظمة، والعمل كذلك

على تحسين قدرة المنظمة على تطوير الإجراءات والأساليب والعمليات التي تساهم في دمج وتكامل المعرفة الجديدة، التي تمّ استيعابها مع الموارد المعرفية الحالية لتكوين معرفة جديدة تمامًا يمكن استثمارها في تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة. وأخيرًا تطوير قدرة المنظمة في تطوير كفاياتها الجوهرية بشكلٍ مستمر، وزيادة دافعية العاملين لديها، وتطوير الإجراءات والأساليب من أجل استثمار وتطبيق نجاحها في اكتساب المعرفة الجديدة، واستيعابها، ودمجها مع المعرفة الحالية.

اتجاهات البحث المستقبلية:

أظهرت الدراسة الحالية مجموعة من المحدّدات الأساسية، حيث يوفّر كلّ منها طرقًا مُحتملة لمزيد من فرص البحث العلمي؛ حيث اقتصر التركيز الأساسي لهذه الدراسة على المراجعة النظرية لمفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة، وبالتالي من الضروري إجراء مزيد من البحوث لدراسة العلاقات المُفترضة بين مفهوم السعة الاستيعابية للمعرفة ومجموعة مختلفة من المفاهيم الإدارية مثل التغيير المنظمي والريادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في القطاعات التجارية والصناعية الأردنية، بالإضافة إلى إجراء الدراسة في سياقات اقتصادية مختلفة لتعزيز إمكانية تعميم النتائج. كما تقترح هذه الدراسة إجراء دراسات تجريبية إمّا وفق التصميم المقطعي (Cross Sectional)، الذي قد يؤدي إلى الحدّ من العلاقات السببية بين المتغيّرات، أو من خلال إجراء دراسة زمنية متسلسلة طولية (Longitudinal) من أجل اختبار العلاقات السببية، التي لا تظهر آثارها إلا على مدى فترات طويلة (Saunders et al., 2023, 213)، ممّا يسمح بتعديل التوقعات حول السبب والأثر في العلاقة بين المتغيّرات (Salkind, 199, 2022).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- خاطر، سامح أحمد فتحي (2021). الدور المعدل للقدرة الاستيعابية في العلاقة بين التسويق الريادي والأداء الإبداعي (دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية). *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 22(2)، 1-43. <https://doi.org/10.21608/jsst.2021.58252.1202>
- راضي، جواد محسن (2021). الدور التفاعلي للاضطراب البيئي في تعزيز العلاقة بين القابلية الامتصاصية والإبداع الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين للاتصالات. *مجلة تنمية الرافدين*،

40 (129)،

158-121.

<https://doi.org/10.33899/tanra.2020.127819.1037>

سلطان، أشرف فؤاد (2022). تأثير مرونة التصنيع على البراعة التشغيلية: الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية التشغيلية والدور المعدل لعدم التأكد البيئي بالتطبيق على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية المصري. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 59(3)، 1-55. <https://doi.org/10.21608/acj.2022.243607>

الهنداوي، محمد عبد الله، والسلتي، لمياء السعيد، وعبد البديع، محمد محمد (2018). القدرة الاستيعابية للمعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، 38(2)، 150-187. <https://doi.org/10.21608/caf.2018.126022>

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

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

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adler, J. H. (1965). *Absorptive capacity: The concept and its determinants*. Brookings Institution.
- Algarni, M. A., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Albort-Morant, G. (2023). The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 158, 113674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113674>
- Alshahrani, M. A., & Salam, M. A. (2023). Entrepreneurial orientation and SMEs performance in an emerging economy: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JRME-07-2022-0090>
- Alves, M. F. R., & Galina, S. V. R. (2021). Measuring dynamic absorptive capacity in national innovation surveys. *Management Decision*, 59(2), 463-477. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0560>
- Aribi, A., & Dupouët, O. (2016). Absorptive capacity: A non-linear process. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 15-26. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.17>
- Arrow, K. J. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors* (pp. 609–626). Princeton University

Press.

<https://doi.org/10.1515/9781400879762-024>

Augier, M., & Teece, D. J (Eds.). (2021). *The Palgrave encyclopedia of strategic management*. Palgrave Macmillan.

<https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8>

Ávila, M. M. (2022). Competitive advantage and knowledge absorptive capacity: The mediating role of innovative capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 13, 185-210. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00708-3>

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>

Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management*. John Wiley & Sons.

Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 7-19.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250160915>

Bishop, K., D'Este, P., & Neely, A. (2011). Gaining from interactions with universities: Multiple methods for nurturing absorptive capacity. *Research Policy*, 40(1), 30–40.

<https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.09.009>

Chauvet, V. (2014). Absorptive capacity: Scale development and implications for future research. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(1), 113-129. <https://doi.org/10.7202/1028493ar>

Chen, J., Reilly, R. R., & Lynn, G. S. (2012). New product development speed: Too much of a good thing? *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 288-303. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00896.x>

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>

- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: Managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33-58.
<https://doi.org/10.1177/000812560304500301>
- Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research-Technology Management*, 47(1), 23-26.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2004.11671604>
- 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>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R & D. *The Economic Journal*, 99(397), 569-596.
<https://doi.org/10.2307/2233763>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., Lozano-García, J. J., & Huerta-Mascotte, E. (2023). Determinants of openness activities in innovation: The mediating effect of absorptive capacity. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100432.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100432>
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-602.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x>
- 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.
- Denicolai, S., Ramirez, M., & Tidd, J. (2016). Overcoming the false dichotomy between internal R&D and external knowledge acquisition: Absorptive capacity dynamics over time. *Technological Forecasting and Social Change*, 104, 57-65.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.025>
- Díaz-Díaz, N. L., & de Saá Pérez, P. (2014). The interaction between external and internal knowledge sources: An open innovation view. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 430-446.
<https://doi.org/10.1108/JKM-07-2013-0257>

- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21(2), 99-126. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200002\)21:2<99::AID-SMJ80>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200002)21:2<99::AID-SMJ80>3.0.CO;2-G)
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(s1), S1-S8. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>
- Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2019). Export performance in SMEs: The importance of external knowledge search strategies and absorptive capacity. *Management International Review*, 59, 413-437. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00379-6>
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>
- González, P. M., & Garcia Muiña, F. E. (2014). Absorptive capacity and smart companies. *Intangible Capital*, 10(5), 922-947. <https://doi.org/10.3926/ic.508>
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1995(1), 17-21. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536229>
- Hill, A. V. (2012). *The encyclopedia of operations management: A field manual and glossary of operations management terms and concepts*. FT Press.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Kanwal, F., Tang, C., Ur Rehman, A., Kanwal, T., & Fawad Sharif, S. M. (2022). Knowledge absorptive capacity and project innovativeness: The moderating role of internal and external social

- capital. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(5), 686-703.
<https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1785960>
- Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. *Academy of Management Review*, 13(4), 559-571. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307424>
- Khan, M. S. (2022). Absorptive capacities and economic growth in low-and middle-income economies. *Structural Change and Economic Dynamics*, 62, 156-188.
<https://doi.org/10.1016/j.strueco.2022.03.015>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., Mukherjee, D., Corvello, V., Piñeiro-Chousa, J., Liguori, E., Palacios-Marqués, D., Schiavone, F., Ferraris, A., Fernandes, C., & Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: Guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2577–2595. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
<https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5%3C461::AID-SMJ953%3E3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5%3C461::AID-SMJ953%3E3.0.CO;2-L)
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161.
<https://doi.org/10.1002/smj.206>
- Lang, J. C. (2001). Managing in knowledge-based competition. *Journal of Organizational Change Management*, 14(6), 539-553.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006145>

- Laviniki, J., Laimer, C. G., Rodrigues, C., & Marques, J. L. (2021). The effect of absorptive capacity on the financial performance of Brazilian and Portuguese companies in a low technological intensity sector. *Brazilian Business Review*, 18, 537-560. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.5.4>
- 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>
- Lewandowska, M. S. (2015). Capturing absorptive capacity: Concepts, determinants, measurement modes and role in open innovation. *International Journal of Management and Economics*, 45(1), 32-56. <https://doi.org/10.1515/ijme-2015-0015>
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 1-6. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(00\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(00)00044-0)
- Liu, F., Dutta, D. K., & Park, K. (2021). From external knowledge to competitive advantage: Absorptive capacity, firm performance, and the mediating role of labour productivity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(1), 18-30. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1787373>
- Malhotra, A., Gosain, S., & Sawy, O. A. E. (2005). Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation. *MIS Quarterly*, 29(1), 145-187. <https://doi.org/10.2307/25148671>
- Mangematin, V., & Nesta, L. (1999). What kind of knowledge can a firm absorb? *International Journal of Technology Management (IJTM)*, 18(3/4), 149-172. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1999.002771>
- 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>
- Martini, A., Neirotti, P., & Appio, F. P. (2017). Knowledge searching, integrating and performing: Always a tuned trio for innovation? *Long Range Planning*, 50(2), 200-220. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.020>

- McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1009-1018. <https://doi.org/10.1002/asi.10109>
- Minbaeva, D. B., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34, 586-599. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400056>
- Nelson, R. R. (1959). The simple economics of basic scientific research. *Journal of Political Economy*, 67(3), 297-306. <https://doi.org/10.1086/258177>
- Nelson, R. R., & Wolff, E. N. (1997). Factors behind cross-industry differences in technical progress. *Structural Change and Economic Dynamics*, 8(2), 205-220. [https://doi.org/10.1016/S0954-349X\(96\)00079-3](https://doi.org/10.1016/S0954-349X(96)00079-3)
- Nemanich, L. A., Keller, R. T., Vera, D., & Chin, W. W. (2010). Absorptive capacity in R&D project teams: A conceptualization and empirical test. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(4), 674-688. <https://doi.org/10.1109/TEM.2009.2037736>
- Noblet, J. P., Simon, E., & Parent, R. (2011). Absorptive capacity: A proposed operationalization. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(4), 367-377. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2011.26>
- Pangarso, A., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). The impact of absorptive capacity and innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage: The case of Indonesian higher education. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2436-2455. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(65\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(65))
- Ramayah, T., Soto-Acosta, P., Kheng, K. K., & Mahmud, I. (2020). Developing process and product innovation through internal and external knowledge sources in manufacturing Malaysian firms: The role of absorptive capacity. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1021-1039. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0453>
- Rezaei Zadeh, M., Hackney, R., & Zeng, J. (2022). Augmenting learning processes of absorptive capacity for innovation: Insights for effective leadership within global pharmaceutical companies. *European Management Review*, 19(2), 263-284. <https://doi.org/10.1111/emre.12477>

- Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M., & Grover, V. (2012). Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis, and directions for future research. *MIS Quarterly*, 36(2), 625-648. <https://doi.org/10.2307/41703470>
- Rostow, W. W. (1980). *Why the poor get richer and the rich slow down: Essays in the Marshallian long period*. The Macmillan Press.
- Saeedi, M. R., Dadfar, H., & Brege, S. (2014). The impact of inward international licensing on absorptive capacity of SMEs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 164-180. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2014-0011>
- Sáez, P. L., de Castro, G. M., López, J. E. N., & Delgado-Verde, M. (Eds.). (2010). *Intellectual capital and technological innovation: Knowledge-based theory and practice*. IGI Global.
- Salkind, N. J. (2022). *Exploring research* (10th ed.). Pearson.
- Sancho-Zamora, R., Hernández-Perlines, F., Peña-García, I., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). The impact of absorptive capacity on innovation: The mediating role of organizational learning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 842, 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020842>
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 347-354. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.034>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- Scaringella, L., Miles, R. E., & Truong, Y. (2017). Customers involvement and firm absorptive capacity in radical innovation: The case of technological spin-offs. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 144-162. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.005>
- Schmidt, T. (2010). Absorptive capacity—one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economics*, 31(1), 1-18. <https://doi.org/10.1002/mde.1423>

- Siachou, E., Vrontis, D., & Trichina, E. (2021). Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. *Journal of Business Research*, 124, 408-421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.011>
- Sikombe, S., & Phiri, M. (2021). Knowledge transfer in institutionalised supplier development and operational performance: The mediating role of absorptive capacity. *Cogent Engineering*, 8(1), Article 1981521, 1-25. <https://doi.org/10.1080/23311916.2021.1981521>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Teece, D. & Pisano, G., (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00062>
- Tidd, J. (Ed.). (2012). *From knowledge management to strategic competence: Assessing technological, market and organisational innovation* (7th ed.). Imperial College Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Tidd, J., & Trehwella, M. J. (1997). Organizational and technological antecedents for knowledge acquisition and learning. *R&D Management*, 27(4), 359-375. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00071>
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>
- Tufan, C., & Mert, I. S. (2023). The sequential effect of absorptive capacity, strategic agility, and sustainable competitive advantage on sustainable business performance of SMEs. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 55958-55973. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-26207-x>
- Uzunidis, D., Kasmi, F., & Adatto, L. (Eds.). (2021). *Innovation economics, engineering and management handbook 2: Special themes*. John Wiley & Sons.

- Valentim, L., Lisboa, J. V., & Franco, M. (2016). Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: Is there really a linkage? *R&D Management*, 46(4), 711-25. <https://doi.org/10.1111/radm.12108>
- Van den Bosch, F. A. J., van Wijk, R., & Volberda, H.W. (2003). Absorptive capacity: Antecedents, models, and outcomes. *Social Science Research Network*, 1-51.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.551>
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: Beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x>
- Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33(5), 407-422. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.07.001>
- Wang, C., Zhang, X., & Teng, X. (2023). How to convert green entrepreneurial orientation into green innovation: The role of knowledge creation process and green absorptive capacity. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1260-1273. <https://doi.org/10.1002/bse.3187>
- Wu, K., Beydoun, G., Sohaib, O., & Gill, A. (2022). The co-construct/ co-evolving process between organization's absorptive capacity and enterprise system practice under changing context: The case of ERP practice. *Information Systems Frontiers*, 24, 2123-2138. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10238-1>
- Yu, H., Zhang, J., Zhang, M., & Fan, F. (2022). Cross-national knowledge transfer, absorptive capacity, and total factor productivity: The intermediary effect test of international technology spillover. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(6), 625-640. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1915476>
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145. <https://doi.org/10.2307/41166000>

Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150. <https://doi.org/10.1287/isre.13.2.147.90>

Zanjirchi, S. M., Jalilian, N., & Mehrjardi, M. S. (2019). Open innovation: From technology exploitation to creation of superior performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(3), 326-340. <https://doi.org/10.1108/APJIE-02-2019-0005>

Zerwas, D. (2014). *Organizational culture and absorptive capacity: The meaning for SMEs*. Springer Gabler.

أثر الرقابة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي: الدور المعدل لتشاركية المعرفة في شركات التأمين الأردنية د. محمد عبد الحليم الخرابشة*

تاريخ قبول البحث: 2024/5/20م

تاريخ استلام البحث: 2024/3/14م

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي، والدور المعدل لتشاركية المعرفة في شركات التأمين الأردنية. تشكل مجتمع الدراسة من جميع شركات التأمين الأردنية والمسجلة تحت مظلة الاتحاد الأردني لشركات التأمين البالغ عددها (21) شركة، ويعمل بها (603) مديرون في الإدارتين العليا والوسطى. استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتساوية لتمثيل مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (214) مديراً. اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الكمي (الأسلوب الوصفي التحليلي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة. وقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ومنها تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد الهرمي. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أن مستوى الأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها كان مرتفعاً؛ كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية؛ كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتشاركية المعرفة في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير شركات التأمين الأردنية استراتيجيات رشيقة وقابلة للتكيف بدلاً من الاعتماد فقط على الخطط الإستراتيجية طويلة المدى، من خلال اعتماد نهج أكثر ديناميكية يسمح بالسرعة والمرونة. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون والتعلم متعدد الوظائف من خلال تشجيع الموظفين من الأقسام أو الفرق المختلفة على العمل معاً ومشاركة معارفهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى رؤى جديدة، وتحسين حل المشكلات، ورفع مستوى الأداء العام.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية؛ الأداء التنظيمي؛ تشاركية المعرفة؛ شركات التأمين الأردنية.

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

The Impact of Strategic Agility on Organizational Performance: The Moderating Role of Knowledge Sharing at Jordanian Insurance Companies

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic agility in its dimensions (strategic sensitivity, collective commitment, and resource fluidity) on organizational performance and the moderating role of knowledge sharing at Jordanian insurance companies. The study population is composed of all 21 Jordanian insurance companies registered under the umbrella of Jordan Insurance Association, with 603 managers in the top and middle administrations. The study utilized the equal stratified random sampling method to represent the study's population, with a sample size of 214 managers.

The present study has adopted the quantitative approach (analytical descriptive method) and has utilized the questionnaire as a tool for the collection of primary data. The researcher has developed the identification of the study on the basis of a series of previous studies. Several statistical methods have been relied upon using the Social Sciences Statistical Package (SPSS) to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, including multi-standard and multi-hierarchical linear regression analysis.

The study revealed a set of findings, most notably: that the relative importance of all study variables and their dimensions was high; and there was a statistically significant impact at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) of strategic agility in its dimensions (strategic sensitivity, collective commitment, resource liquidity) on organizational performance at Jordanian insurance companies; and that there was a statistically significant impact at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) to knowledge sharing in improving the impact of strategic agility on organizational performance.

The study recommended that Jordanian insurance companies should develop agile and adaptable strategies rather than relying solely on long-term strategic plans through a more dynamic approach that allows speed and flexibility. The study also recommended that collaboration and multifunctional learning should be strengthened by encouraging staff from different sections or teams to work together and share their knowledge; this could lead to new vision, better problem-solving, and higher overall performance.

Keywords: Strategic Agility; Organizational Performance; Knowledge Sharing; Jordanian insurance companies.

المقدمة:

تواجه بيئة الأعمال المعاصرة العديد من التحديات كالعولمة والابتكار، وتغير متطلبات العملاء بشكل مستمر؛ مما يفرض على المنظمات التوجه نحو تعزيز قدراتها نحو مواكبة التطورات والتقلبات في السوق. تتمثل الرقابة الاستراتيجية بمجموعة من القدرات التي تمتلكها المنظمة من أجل الاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

ووفقاً لـ Doz and Kosonen (2008; 2010) فإن مفهوم الرقابة الاستراتيجية يعود إلى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئات غير مؤكدة وفي نطاق واسع. كما تتمثل الرقابة الاستراتيجية بقدرة المنظمة على التنبؤ والاستجابة السريعة ضمن نهج استباقي لتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واقتناص الفرص وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية. (Nkuda, 2017) يعتبر الأداء مفهوم واسع وشامل لجميع حقول الأعمال ويرتبط بالعديد من المتغيرات التي تحيط بالمنظمات داخليا وخارجيا. إن الأداء التنظيمي يتمثل بالقدرة على تنفيذ استراتيجية المنظمة ومواجهه كافة القوى التنافسية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الكفاءة والفعالية.

تعددت مفاهيم وأبعاد الأداء التنظيمي واختلف الكثير من الباحثين في تحديدها نظراً لإختلاف طبيعة نشاط المنظمات والنظر إلى مفهوم الأداء وأبعاده من زوايا مختلفة، فقد صنف بعض الباحثين مقاييس الأداء إلى مؤشرات كمية ومؤشرات نوعية، بينما حددها آخرون بالكفاءة والفاعلية في حين يرى العديد من الباحثين أن مؤشرات الأداء يمكن قياسها من خلال منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما تم اعتماده في هذه الدراسة.

ويبين Kaplan and Norton (1999) أن العديد من المؤسسات تجد صعوبة في قياس الأداء المؤسسي من خلال المنظور المالي فقط، لذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات أخرى لقياس الأداء. يعد قياس الأداء التنظيمي مهماً جداً لمقارنه أداء المنظمة في الفترات السابقة والمستقبلية بحيث يمكن معرفة ما إذا كان الأداء قد تحسن فعلاً أو انخفض، إن قياس الأداء والمحاولة لتحويل الاستراتيجية إلى آليات عمل لتحقيق أهداف معينة وليس فقط الهدف النهائي الذي يجب قياسه ويصبح مقياس لأداء المنظمة ولكن يتعلق أيضاً بالكفاءات والعمليات التي تم تنفيذها (Bandonno & Nugroho, 2023). يعتبر الأداء التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح الاستراتيجي في بيئة الأعمال شديدة التنافسية وسريعة التغير، حيث أصبح لزماً على

المنظمات المعاصرة تحسين أدائها باستمرار لتلبية المتطلبات المتزايدة للعملاء وأصحاب المصالح بشكل عام. (Olariu et al., 2023)

لذا جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية من خلال تشاركية المعرفة كمتغير معدل.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في جانبين وهما الجانب العلمي (النظري) والجانب العملي (التطبيقي) وكما يلي:

الجانب العلمي (النظري): تبرز أهمية الدراسة العلمية من خلال أهمية المتغيرات التي تناولتها وهي (الرقابة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي، وتشاركية المعرفة)، حيث تعتبر الرقابة الاستراتيجية من أبرز الموضوعات الإدارية المعاصرة في حقل الإدارة الاستراتيجية وكذلك تشاركية المعرفة والأداء التنظيمي. كما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال سد الفجوة المعرفية فيما يتعلق بمتغيراتها.

الجانب العملي (التطبيقي): تبرز أهمية الدراسة العملية (التطبيقية) من خلال اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بوجود تشاركية المعرفة كمتغير معدل في شركات التأمين الأردنية. تعتبر شركات التأمين في الأردن رافداً مهماً للاقتصاد الوطني الأردني وتسهم بشكل فاعل دفع عجلة التنمية والاقتصاد في المملكة الأردنية الهاشمية؛ لذا تتطلع الدراسة الحالية إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لمتخذي القرار في شركات التأمين الأردنية فيما يتعلق بالرقابة الاستراتيجية وتشاركية المعرفة وأثرهما في الأداء التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (البعد لمالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) من خلال تشاركية المعرفة كمتغير معدل في شركات التأمين الأردنية. كما تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وكما يلي:

1. اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية.
 2. التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية للرقابة الاستراتيجية وأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في شركات التأمين الأردنية.
 3. التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية للأداء التنظيمي وأبعاده (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) في شركات التأمين الأردنية.
 4. التعرف إلى الأهمية النسبية لتشاركية المعرفة في شركات التأمين الأردنية.
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية، حيث يعتبر الأداء التنظيمي ركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية وقياس مدى فاعلية وكفاءة شركات التأمين الأردنية. وتعتبر الرقابة الاستراتيجية وتشاركية المعرفة من أبرز المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية لما لها من دور في رسم استراتيجيات رشيقة، كذلك التوجه نحو تشاركية المعرفة على المستوى الفردي والتنظيمي في شركات التأمين الأردنية. بناء ما سبق فإن مشكلة الدراسة الحالية تبرز من خلال السؤال الرئيس التالي:

"ما أثر الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بوجود تشاركية المعرفة كمتغير معدل في شركات التأمين الأردنية؟"

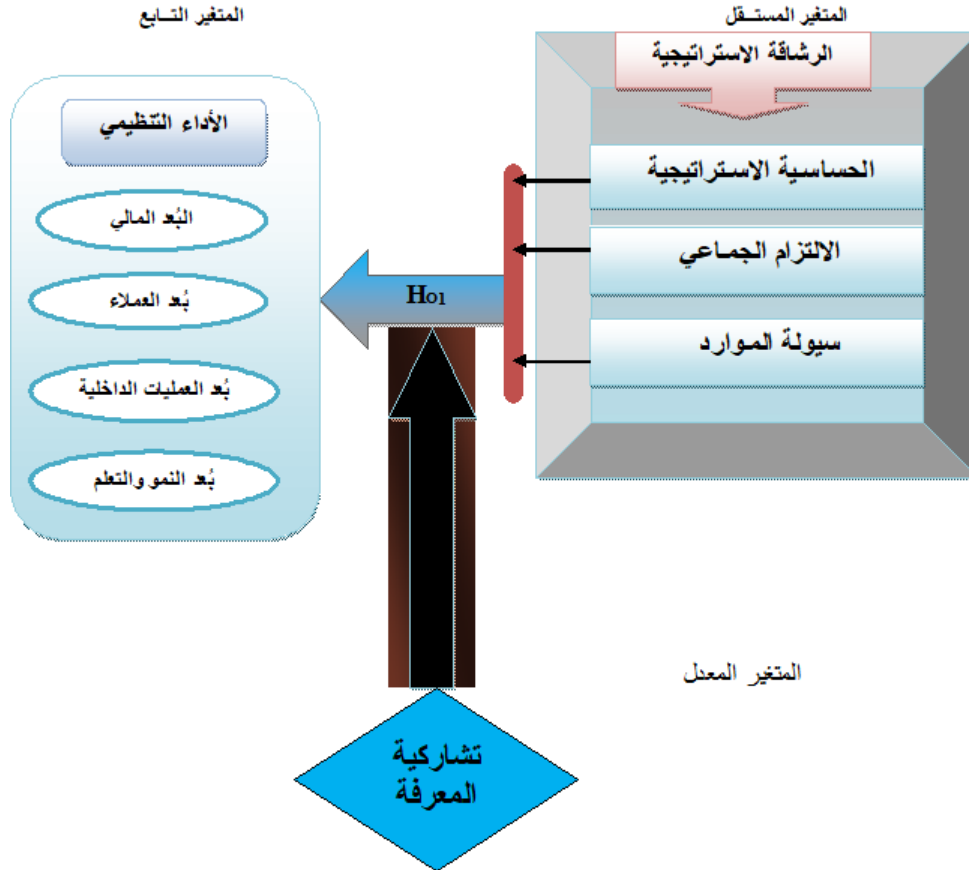
كما ينبثق عن السؤال الرئيس للدراسة مجموعة من التساؤلات وكما يلي:

- 1_ ما أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية؟
 - 2_ ما مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (الرقابة الاستراتيجية بأبعادها، والأداء التنظيمي بأبعاده، وتشاركية المعرفة) في شركات التأمين الأردنية؟
- فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأستلها تم صياغة مجموعة من الفرضيات وكما يلي:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) في شركات التأمين الأردنية.

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتشاركية المعرفة في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة في شركات التأمين الأردنية.



انموذج الدراسة: الشكل (1) أنموذج الدراسة

المتغير المستقل: (Doz, 2020; Morton et al., 2018; Reed, 2021)

المتغير التابع: (Kaplan and Norton, 2004; Coskun and Nizaeva, 2023; Olariu et al., 2023)

المتغير المعدل: (Fernandez et al., 2012; Sunarta et al., 2020).

الإطار النظري للدراسة:

الرقابة الاستراتيجية

مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

إن العمل في بيئة متقلبة وغير مستقرة تتطلب الرقابة الاستراتيجية كقدرة للاستجابة ومواجهة التطورات والتكيف المستمر، والتوجه نحو تطوير طرق مبتكرة. وقد شهدت بيئة الأعمال العديد من التحديات السريعة وغير المؤكدة مما جعل من المفروض عليها التوجه استراتيجياً في جميع مجالاتها (Weber & Tarba, 2014). وفي هذا السياق يعرف Weber and Tarba (2014) الرقابة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على البقاء مرنة في ظل مواجهة التطورات الجديدة، والتغيرات المستمرة والتوجه نحو التعديل المستمر للتوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتطوير طرق مبتكرة لخلق القيمة. ويرى Lungo (2018) إن الرقابة الاستراتيجية تمثل وسيلة لتحدي المنظمة نحو تعزيز الابتكار والمستوى التنافسي في السوق الذي تعمل به في ظل بيئه عمل ديناميكية، كما أن الرقابة الاستراتيجية تمثل طريقاً نحو الاستدامة والابتكار وفرصة للتطور في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

ظهر مفهوم الرقابة عام (1991) أول مرة من قبل مجموعة من الأكاديميين في جامعه ليهاي، وتم الإشارة إليه على أساس أنه مجموعة من المهارات والقدرات المتعلقة بالذكاء العقلي والجسدي السريع والماهر؛ إن الرقابة الاستراتيجية تطلب قدرة على التكيف والمرونة في العمل، إضافة إلى الاستجابة السريعة نحو اغتنام الفرص وتجنب التهديدات وصولاً إلى رؤية استراتيجية واضحة طويلة المدى (Abshire, 1996).

وقدم Roth (1996) مفهوم الرقابة الاستراتيجية للمرة الأولى في مجال الإنتاج والتصنيع على أنها قدرة المنظمة على الإنتاج في الوقت والسعر والمكان الصحيح. بينما يرى Reed (2021) أن الرقابة الاستراتيجية تتمثل بقدرة المنظمة على تغيير خطتها ديناميكياً لتحقيق الميزة التنافسية. ووصف Doz and Kosonen (2008) الرقابة الاستراتيجية على أنها مجموعة من القدرات المنظمة التي تعمل على التكيف والاستجابة بشكل ديناميكي في ظل بيئة معقدة ومتغيرة. ويرى الصبح والشوابكة (2022) أن الرقابة الاستراتيجية تعرف على أنها خفة الحركة المنظمة والقدرة العالية على استشعار البيئة وسرعة الاستجابة بكافة المتطلبات نحو تحقيق المواكبة والتغير في بيئة الأعمال.

وتعرف الرقابة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمات على الاستفادة من مواردها المتاحة في ظل التحديات المتسارعة بسرعة ومرونة وبساطة من أجل استكشاف الفرص واستغلالها وتجنب تهديدات البيئة الخارجية وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية (المواضية والبشاشة، 2022). ويعرف المري والبشاشة (2020) الرقابة الاستراتيجية على أنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتبناها المنظمات من أجل التكيف مع كافة التحديد تحت التحديات والتغيرات التي تحيط بها من أجل تشكيل استراتيجياتها نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي. ويرى الباحث من خلال استعراض مفهوم الرقابة الاستراتيجية أنها أجمعت حول قدرة منظمة على الاستجابة والمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة التي تواجهها وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية.

أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

استعرض الباحثون العديد من الأبعاد التي تشكل الرقابة الاستراتيجية، فالرقابة الاستراتيجية قد تتمثل بوضوح الرؤية الاستراتيجية وقدرات الموارد البشرية والمسؤولية المشتركة والأهداف الاستراتيجية والجدارات الجوهرية لا أن معظم الباحثين اتفقوا على عدة أبعاد للرقابة الاستراتيجية والمتمثلة في ثلاثة أبعاد أساسية هي (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) وكما يلي:

الحساسية الاستراتيجية:

يعرف Doz and Kosonen (2008) الحساسية الاستراتيجية على أنها حدة الإدراك وكثافة الوعي والانتباه نحو التطورات الاستراتيجية، كما بينوا أن الحساسية الاستراتيجية تتمثل بمجموعة من القدرات وهي (التوقع والتجريب والأبعاد والتجريد وإعادة الصياغة). وفي نفس السياق بين Doz (2020) أن الحساسية الاستراتيجية تتمثل بقدرة المنظمة على رؤية وتأطير الفرص والتهديدات في رؤية جديدة. وفي ذات السياق بين Doz (2020) أن هنالك مجموعة من القدرات الديناميكية للحساسية الاستراتيجية والمتمثلة بما يلي: (اليقظة، والبحث عن فرص، والاستباقية والتفكير خارج الصندوق، والفهم السياقي للبيئة). ويشير Reed (2021) إلى أن الحساسية الاستراتيجية تتمثل بقدرة المنظمة على فهم وكشف بيئتها الداخلية والخارجية وكذلك الظروف المتغيرة التي تحيط بها من خلال المرونة والاستشعار والمعرفة واقتناص الفرص بشكل أسرع من المنافسين.

ويعرف (Sampath and Krishnamoorthy (2017) الحساسية الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على التنبؤ بأحداث تطورات السوق قبل المنافسين (بشكل استباقي)، مما يعني الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبحث عن الابتكار والحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصالح لخلق قيمة مستدامة. ويشير Jooss et al. (2023) إلى الحساسية الاستراتيجية على أنها مستوى عال من اليقظة والحوار الفاعل وملاحظة الفرص نحو النمو والتطوير.

الالتزام الاجتماعي:

يرى Doz and Kosonen (2010; 2008) أن الالتزام الاجتماعي يتمثل بالتفاني المشترك في تحقيق أهداف المنظمة من قبل القيادة والمؤوسين وعلى جميع مستويات المنظمة كما يشير الالتزام الجماعي على قدرة المنظمة بناء التزام مشترك لتحقيق الأهداف العامة والتعامل مع جميع أصحاب المصالح لتنفيذ الاستراتيجيات بفاعلية، وأضاف Sampath and Krishnamoorthy (2017) أن الالتزام الجماعي يعني باتخاذ القرارات ضمن فريق، بحيث يلتزم جميع أعضاء الفريق في النهاية نحو تحقيق الهدف العام ودون مصالح شخصية، كما بينوا أن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة ضمن عمل جماعي أو وحدة قيادة والالتزام مشترك بالأهداف.

ويشير Reed (2021) إلى أن الالتزام الجماعي يسمى أيضا بوحدة القيادة وهو مدى التعاون والإنسجام بين قيادة المنظمة والعاملين ضمن فريق عمل لاتخاذ القرارات بشكل سريع وضمن منهج استراتيجي تشاركي، كما أن الالتزام الجماعي ينطوي على الاعتماد المتبادل والتعاون والتكامل. وفي نفس السياق بين Doz (2020) أن الالتزام الجماعي هو بمثابة قدرة قيادة المنظمة على صنع وتنفيذ استراتيجية مشتركة واتخاذ القرارات بسرعة دون التورط في سياسات الفوز والخسارة ومواصلة التنفيذ الاستراتيجي بقدرات عالية. ويعرف راضي وعبدالحسن (2022) الالتزام الجماعي على أنه العلاقة والتي تربط بين العاملين وقيادة المنظمة نحو السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ضمن فريق عمل يلتزم جميع الأطراف بكافة جوانبه. وفي السياق ذاته بين الرقابة بين عبدالله وعمير (2019) أن الالتزام الجماعي يتمثل من خلال مشاركة جميع الأطراف لاتخاذ القدرات وبشكل جماعي، كون القرارات الجماعية أقل خطوره مقارنة بالفردية مما يخلق قيمة مشتركة نحو تحقيق الهدف العام وهنا يكون التركيز على المستوى المنظمي ضمن أدواره ومستويات محددة لكل جهة.

سيولة الموارد:

تعتبر سيولة الموارد بمثابة القدرة الداخلية للمنظمة على إعادة تشكيل القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة (Doz, 2020). وفي نفس السياق بين (Doz and Kosonen, 2010) أن سيولة الموارد تتمثل من خلال أربعة عوامل فرعية وهي: (التقسيم أو الفصل، والنمذجة، وإعادة التوزيع، والمناقلة).

ويرى (Reed, 2021) أن سيولة الموارد هي قدرة المنظمة الداخلية على إعادة تشكيل قدراتها وتوزيع مواردها بسرعة وضمن التوجه الاستراتيجي الجديد، أي أنها تنطوي على الموائمة والاستراتيجية والهيكل ونماذج الأعمال المرنة التي يمكن إعادة تنظيمها بسرعة.

وبين (Morton et al., 2018) أن سيولة الموارد هي القدرات الداخلية المنظمية بأبعاده تكوين الأنشطة والإنظمة وإعادة توزيع الموارد الداخلية بسرعة وفاعلية وذلك بين خلال ثلاثة قدرات أساسية وهي: (الفصل بين الاستراتيجية، والهيكل لضمان نشر الموارد بسرعة، ومناقلة الأفراد والتمكين، والتنفيذ الفعال للأهداف الاستراتيجية، ووضع عمليات معيارية لتخصيص الموارد بما في ذلك الحوافز لضمان مواصلة التعاون وتحقيق الأهداف).

وبين المواضية والبشاشة (2022) أن سيولة الموارد تتمثل بقدرة المنظمة في الحصول على الموارد وتخصيصها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية إضافة إلى قدرة المنظمة على تخصيص ومناقلة مواردها تبعاً للقدرات الداخلية وفي سياق بنيتها الخارجية. بينما يرى راضي وعبد الحسن (2022) أن سيولة الموارد تعكس القدرات المنظمية نحو توفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والإيفاء بمتطلباتها بكفاءة وفعالية.

الأداء التنظيمي:

مفهوم الأداء التنظيمي:

إن القياس الفعال للأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة، إن بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحت لأول مرة في مجلة هارفرد عام 1992 توفر للمديرين التنفيذيين إطاراً شاملاً يترجم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء، إن بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في نظام الإدارة من خلال عدة زوايا وهي (المنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية ومنظور العملاء ومنظور التعلم والنمو)، وبهذا تقدم بطاقة الأداء المتوازن للمديرين أربع وجهات نظر مختلفة للقياس وتأتي مكملية للمقاييس المالية

التقليدية وذلك بإضافة مقاييس الأداء من خلال العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو (Kaplan and Norton, 2004).

إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تكمل المقاييس التقليدية لقياس أداء المنظمات حيث تحتوي على مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء بما في ذلك الأداء المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، حيث إن بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من مقاييس الأداء المصممة لالتقاط استراتيجية العمل المرغوبة للمنظمة التي تتضمن محركات الأداء في جميع المجالات المهمة في وحدات العمل داخل المنظمات (Lipe & Salterio, 2000).

قدم كتاب كابلان ونورتون مخطط تفصيلي للمنظمات المهتمة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وهي مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء الرائدة والمصممة للارتباط مع استراتيجية المنظمة ويتم ذلك من خلال أربع خطوات رئيسة للتنفيذ وهي: توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية والتواصل والربط والتخطيط وتحديد الأهداف والتغذية الراجعة الاستراتيجية والتعلم حيث تتضمن الخطوة الأولى توضيح وترجمة الرؤية الاستراتيجية وهو ما يتم إنجازه عادة من قبل فريق الإدارة العليا بينما تضمنت الخطوة الثانية قيام كل وحدة عمل استراتيجية بتحديد التدابير الخاصة لبطاقة الأداء الخاصة بها ويجب أن تكون مصممة خصيصاً لتناسب مهمة الوحدة واستراتيجيتها وتقنياتها وثقافتها (Lipe & Salterio, 2000).

وفي نفس السياق يشير كابلان ونورتون 1999 أنه يجب أن تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مقاييس الأداء المالي والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو التنظيمي، إلا أنه من المحتمل أن تختلف التدابير المحددة المختارة لكل وحدة عمل عن تلك الخاصة بالوحدة الأخرى، حيث يجب أن تكون مصممة وفقاً للأهداف والاستراتيجيات المحددة لكل وحدة بحيث تشمل التدابير المالية التقليدية مثل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول وصافي الدخل، حيث تشمل تدابير العملاء نتائج استبانات العملاء والمبيعات من العملاء المتكررين وربحية العملاء، بينما تتعلق مقاييس العمليات الداخلية على وجه التحديد بالعمليات التشغيلية لوحدة الأعمال، وتتعلق في النهاية بمقاييس الأداء بالتعلم والنمو من خلال مقاييس قدرات الموظفين وقدرات نظم المعلومات وتحفيز الموظفين وتمكينهم (Kaplan & Norton, 1999).

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن هي بمثابة أداة لتقييم الأداء وتحقيق التوازن بين وجهات النظر المالية وغير المالية لمساعدة المنظمات على عكس التفكير الجديد في القدرة التنافسية والفعالية، وأن بطاقة الأداء المتوازن جاءت لتكمل القياس المالي التقليدي ودمج أربع وجهات نظر مختلفة

وهي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، بحيث يساعد هذا النظام إدارة المنظمة على قياس أداء الأعمال الحالي والمستقبلي والاستثمار في الموارد البشرية وتقييم الأحوال غير الملموسة مثل رضا العملاء وولائهم.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لكابلان ونورتون هي نظام قياس وإدارة ينظر إلى أداء وحدات العمل من خلال أربع وجهات نظر وهي: المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

يشير Coskun and Nizaeva (2023) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لإدارة الأداء تكمل التدابير المالية التقليدية وتربطها مع التدابير التشغيلية فيما يتعلق أيضاً برضا العملاء والعمليات الداخلية وأنشطة الابتكار والتحسين حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة أداة موجهة نحو المهمة وتركز على الاستراتيجية ولها أهداف مختلفة اعتماداً على الرسالة المنظمة وأولوياتها. تعتبر أنظمة قياس الأداء ذات وجهات نظر مختلفة ومتعددة في الأدبيات السابقة، حيث تساعد المنظمات على تحديد الأداء وتقييمه بفعالية، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر فاعلية للمديرين والمهنيين والباحثين بحيث تضمن المقاييس المالية وغيرها لقياس الأداء العام للمنظمة باستخدام المعلومات الداخلية والخارجية وتقديم رؤية شاملة للمنظمة نحو أهدافها الاستراتيجية (Abueid & Nguyen, 2023).

يشير Lee et al. (2023) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن التي طورها كابلان ونورتون 1992 هي التي تعد بمثابة أداة إدارية مستخدمة على نطاق واسع تهدف إلى توظيف رؤية المنظمة واستراتيجيتها وترجمتها إلى أهداف وغايات قابلة للقياس، بحيث تركز على الأداء المالي والمؤشرات غير المالية كمحركات للأداء المالي المستقبلي وأن من المهم توفير كافة التدابير المالية وغير المالية للموظفين على جميع المستويات لفهم سبب اختيار هذه العوامل وكيفية تنفيذها لتحقيق نتائج الأداة المستقبلية وأن هنالك مجموعة من القيود والعقبات التي تحيط ببطاقة أداء المتوازن مثل التركيز على الكفاءة والفاعلية دون التطرق لرؤية المنظمة واتخاذ القرارات الحكيمة.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تعمل على تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة وتحويل الرؤيا والرسالة والأهداف إلى مؤشرات ملموسة حيث تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربع مؤشرات رئيسية وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم، إلا أن المسؤولية الاجتماعية البيئية أصبحت مؤشراً هاماً يؤثر على النتائج

ويمكن استخدامه لتقييم قياس الأداء لأنه يساعد المنظمات على فهم العلاقة بين الفرد باستخدام الموارد الطبيعية (Abbood, 2023).
أبعاد الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن):
البعد المالي:

يتضمن المنظور المالي ثلاثة مقاييس ذات أهمية لجميع أصحاب المصالح وهي العائد على رأس المال العامل والتدفق النقدي وقياس الربحية والمبيعات (Kaplan & Norton, 2004). يعد المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن هو البعد الأول من أبعادها الذي يتشكل من خلال عدة معايير مالية استراتيجية، تسعى المنظمات إلى تحقيقها على شكل أهداف استراتيجية ومنها معيار الربحية وكذلك معيار خفض التكاليف ومعيار نمو الإيرادات وتحقيق الفاعلية وتحقيق أفضل عائد على الاستثمار واستخدام النسب المالية والتحليل المالي كمؤشرات لقياس المنظور المالي (العريني وإدغيش، 2016).

ويرى عثمان (2016) أن بعد الأداء المالي يتمثل بترشيد كافة النفقات وتخصيص الموارد والاستفادة الأمثل منها وتوفير مصادر تمويل مناسبة لاستراتيجية المنظمة. بينما يعتبر التحي ومرعي (2018) البعد المالي من أهم أبعاد بطاقة الأبعاد المتوازن خصوصاً في ظل وجود وحدات عمل تهدف للربحية والتركيز على الأهداف التي تؤدي إلى تحسين النتائج المالية مثل رضا العملاء والجودة والتسليم ومدى مساهمتها في تحقيق العوائد المالية المنظمة.

إن المنظور المالي يقوم بتقييم استراتيجيات المنظمة ومدى تأثيرها في الربحية بحيث تشمل الأهداف الرئيسة العائد على الاستثمار والربحية ونمو الإيرادات والعائد على الأصول وتحقيق القيمة لكافة المساهمين (Abueid & Nguyen, 2023). ويعرف المنظور المالي على أنه التركيز على النتائج المالية للمنظمة وأن هذه النتائج يمكن أن تختلف في كل مرحلة من مراحل تطور المنظمة على التركيز على ثلاثة مستويات رئيسة وهي: زيادة إيرادات المنظمة أو خفض التكاليف أو تحسين الإنتاجية والاستخدام الفعال للموارد (Olariu et al., 2023).

بعد العملاء:

يركز منظور العملاء على رضا العملاء وتلبية متطلباتهم وعلى حجم العملاء في السوق ومدى تقييم المنتج والجودة والتكاليف، حيث يعتبر بعد العملاء أمراً بالغ الأهمية للوصول إلى الأهداف المالية الاستراتيجية. يشير (Olariu et al., 2023) أن قياس الأداء من خلال بعض

العملاء يركز على تحديد العملاء واحتياجاتها وقطاعات السوق التي تريد المنظمة التنافس بها والتركيز على خدمة العملاء وتقديم المنتجات بجودة عالية وسعر مقبول. ويرى العريبي وإدغيش (2016) أن بعد العملاء يمكن أن يعبر عن كيف ستبدو المنظمة عند تحقيق رؤيتها في نظر عملائها؟ حيث يعتبر العملاء من أهم الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن ومن خلاله تسعى المنظمة لتحقيق رضا العملاء والسعي للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد. ويشير التبي ومرعي (2018) أن بعد العملاء يحدد قطاع السوق المستهدف ومدى نجاح المنظمة في هذا القطاع من خلال عدة مقاييس تتمثل برضا العملاء والحصة السوقية وعدد العملاء الحاليين والمحتملين كما يركز بعد العملاء على القيمة المتحققة لهم من قبل المنظمة وتوقعاتهم ومتطلباتهم.

بعد العمليات الداخلية:

يركز منظور العمليات الداخلية على الأهداف التشغيلية الداخلية لتحقيق أهداف المنظمة وتقييم الأداء وتلبية التوقعات ويأخذ في الاعتبار مقاييس الخدمة والجودة وخفض التكاليف والكفاءة والتسليم ومعدلات الابتكار (Abueid & Nguyen, 2023). تتضمن العمليات الداخلية أنشطة وسلوكيات تعتمد على الأهداف التنظيمية لرضا العملاء وضمان توليد القيمة وتطوير المنتج ويساعد هذا المنظور المنظمات على فهم كيفية توليد القيمة وتقديم المنتجات بشكل فعال (Olariu et al., 2023). ويرى Kaplan and Norton (2004) أن بعد العمليات الداخلية يتمثل من خلال خمس أبعاد رئيسية وهي: تحقيق متطلبات العملاء والفاعلية، جودة الخدمة، والتحكم في التكاليف، وإدارة المشاريع المتفوقة.

أما العريبي وإدغيش (2016) فيرى أن بعد العمليات الداخلية يتركز في الإجراءات وكافة العمليات التشغيلية الداخلية التي تجعل المنظمة متميزة وتحقق من خلالها كافة رغبات ومتطلبات العملاء بكفاءة وفاعلية إضافة إلى تحقيق نتائج مالية تحقق رضا المساهمين، أي التركيز على بُعدي خلق القيمة والبعد المالي. بينما يشير التبي ومرعي (2018) إلى أن بعد العمليات الداخلية يركز على قدرة المنظمات في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ذات تكاليف أقل من خلال سلسلة القيمة وتحسين نوعية الإنتاج بجودة عالية وسعر مقبول وكذلك خدمات ما بعد البيع.

بعد النمو والتعلم:

يشير بعد النمو والتعلم إلى قدرة المنظمة على التحسين والابتكار بشكل مستمر مع التركيز على المؤشرات غير ملموسة مثل رأس المال البشري وقدرات الموظفين ورأس المال التنظيمي والإنتاجية والتدريب وتنوع القوى العاملة، كما يهدف هذا البعد إلى تعزيز النمو والابتكار المنظم من خلال تحديد الموارد والمهارات والدعم الاستراتيجي وكذلك التركيز على ربط بعد التعلم والنمو مع كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع التركيز على مهارات العاملين وموارد تكنولوجيا المعلومات ومواءمة الأنشطة ورضا الموظفين (Abueid & Nguyen, 2023).

إن منظور الابتكار والتعلم والنمو يؤكد على أهمية الأصول غير الملموسة مثل الموارد البشرية والمعرفة والثقافة في توليد القيمة للمنظمة ويعتبر الاستثمار في البيئة التحتية والإدارة ونظم المعلومات لاجراءات ضروريا لتحقيق الأهداف المحددة (Olariu et al., 2023).

ويشير Kaplan and Norton (2004) إلى أنه من الضروري وجود مناخ داعم للموظفين وتحفيزهم لتحقيق كافة التحسينات في جوانب الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين لتشجيع الابتكار والتعلم والتحسين المستمر لكافة الموارد البشرية في المنظمة. في حين يرى التمي ومرعي (2018) أن منظور التعلم والنمو يركز على القدرات المنظمة فيما يخص العاملين ومدى التعلم المستمر والنمو وكذلك تشجيع الأفكار الإبداعية لتحقيق الابتكار مما يسهم في الأداء العام للمنظمة.

تشاركية المعرفة:

تعتبر المعرفة مزيجاً من المهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى المنظمة وكافة العاملين فيها، وتشتمل على عدة أصناف وأنواع مختلفة منها: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (العلي وآخرون، 2012، 26). وتمثل المعرفة إحدى أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال؛ لما لها من أثر فاعل في أداء العاملين، والعمليات والمنتجات، والأداء المنظمي ككل (الشوابكة والنجار، 2015).

تظهر أهمية المعرفة بشكل متزايد في ضوء التحديات المعاصرة التي تواجهها منظمات الأعمال لما لها من دور رئيس في تعزيز الفاعلية والكفاءة، وباتت المعرفة مورداً استراتيجياً وحيوياً ومؤشراً إيجابياً نحو دفع عجلة النمو والإبداع والابتكار (جرادات وآخرون، 2011). تعتبر تشاركية المعرفة إحدى أهم عمليات إدارة المعرفة، وتحتاج إلى جهد منظمي مخطط نحو تحفيز كافة

العاملين في المنظمة تجاه تشاركية وتبادل المعرفة ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية وبكافة الوسائل المتاحة ضمن إطار زمني محدد وتكاليف معقولة (الشوابكة، 2013). تعرف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات الفرعية والمتضمنة: اكتشاف المعرفة، والتقاطها، ومشاركتها، وتطبيقها؛ من أجل تعزيزها بطريقة فعالة من حيث التكلفة ومدى تأثيرها في مختلف جوانب المنظمة كنمو وتعلم الأفراد، والعمليات والمنتجات، وأثرها في الأداء العام للمنظمة (Fernandez et al., 2012, 66). ويرى (Fernandez et al., 2012, 60) أن تشاركية المعرفة تعتبر بمثابة النقل الفعال للمعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الآخرين؛ مما يمكن من فهمها والتصرف بناءً عليها، كما يمكن أن تتم تشاركية المعرفة من خلال الأفراد أو المجموعات أو الأقسام أو على مستوى المنظمة ككل، حيث تعد تشاركية المعرفة وتبادلها أمراً بالغ الأهمية لتعزيز الابتكار والأداء المنظمي ككل من خلال استخدام عملية التبادل (Exchange) وعملية التنشئة الاجتماعية (Socialization).

يمكن تصنيف ممارسات تشاركية المعرفة وتبادلها من خلال التبرع بالمعرفة (Knowledge Donating) على المستوى الفردي، أو من خلال جمع المعرفة (Knowledge Collecting) على المستوى المنظمي؛ حيث يتضمن التبرع بالمعرفة مشاركة رأس المال المعرفي بين الأفراد، بينما يتضمن جمع المعرفة تلقي المعلومات الجديدة والاعتراف بها من قبل الشركاء كافة (Saif al., 2012, 66). وتشير الأدبيات السابقة إلى أن تشاركية المعرفة تؤدي دوراً مهماً وبارزاً في دعم الابتكار المنظمي والسعي نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة (Sunarta al., 2020). ويرى (Fernandez et al., 2012, 64) أن تشاركية المعرفة تتطلب مجموعة من الآليات والتقنيات التي تسهل عملها، ومن الأمثلة على الآليات التي تستخدم في عملية التنشئة الاجتماعية في عملية تشاركية المعرفة: (التدوير الوظيفي بين العاملين، وعقد المؤتمرات، والعصف الذهني، والمشاريع المشتركة، وتشجيع المبادرات)، أما الآليات التي تستخدم في عملية تبادل المعرفة في عملية تشاركية المعرفة: (مذكرات العمل، وأدلة العمل، والرسائل، وتقديم العروض)، بينما تشمل تقنيات تشاركية المعرفة فيما يتعلق بالتنشئة الاجتماعية: (المؤتمرات الفيديوية، ومجموعات المناقشة الإلكترونية، واستخدام الإيميل)، في حين تشمل تقنيات التبادل على: (استخدام قواعد البيانات، ومستودعات المعلومات، وقواعد الممارسات الفضلى، وأنظمة تحديد مواقع الخبرة).

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة مجموعة من الدراسات التي ناقشت مفهوم المتغيرات المبحوثة في البيئة العربية وكما يلي:

الدراسات في البيئة العربية:

دراسة الصبح والشوابكة (2022) بعنوان "أثر الرقابة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية من خلال أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والوضوح الاستراتيجي، وسيولة الموارد، والاستجابة) في السيادة الاستراتيجية كمتغير تابع من خلال أبعادها (الضغط التنافسي، ومنطقة النفوذ، والبناء التنافسي) بوجود إدارة الجدارات كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) إضافة لتحليل المسار باستخدام برنامج (Amos) وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية والوضوح الاستراتيجي وسيولة الموارد والاستجابة) في السيادة الاستراتيجية وبقوة تفسيرية بلغت (54%)، كما أظهرت الدراسة دور الوسيط لإدارة الجدارات كأثر غير مباشر بين الرقابة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية واعتبرت إدارة الجدارات متغير وسيط جزئي.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومن أهمها: العمل على تطوير مجموعة من التقنيات والآليات التي تساهم في تعزيز الرقابة الاستراتيجية مثل الاستشعار البيئي واليقظة الاستراتيجية واستخدام تقنيات التكنولوجيا.

دراسة راضي وعبد الحسن (2022) بعنوان: "تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية محافظة المثنى".

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء المتميز بأبعاده (مقياس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، مقاييس التسويق، ومقاييس التقويم الإدارة العليا). تشكل مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية القيادية في المصارف الأهلية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها والأداء المتميز بقوة ارتباط بلغت (93.6%). كما أكدت الدراسة على أن المصارف المبحوثة تشجع ثقافة الرقابة الاستراتيجية في ظل البيئة الخارجية المضطربة. وأوصت الدراسة ضرورة توفير التكنولوجيا اللازمة لتدعيم الرقابة الاستراتيجية والاهتمام بالتعاون والعمل ضمن فريق.

دراسة المواضية والبشاشة (2022) بعنوان: "أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات التنظيمية، والاستجابة الاستراتيجية) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والنمو، والتكيف). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان أثر الرقابة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي واستخدمت الدراسة لغايات التحليل الإحصائي البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات التنظيمية، والاستجابة الاستراتيجية) في النجاح الإستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بقوة تفسيرية بلغت (34.4%) وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالتفكير الاستراتيجي كمدخل الرقابة الاستراتيجية لضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي.

دراسة المري والبشاشة (2020) بعنوان: "أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد) في النجاح الاستراتيجي في أبعاده (نمو الأعمال، ورضا العملاء، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية والثقافة التحفيزية الموظفين) في البنوك التجارية القطرية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والمنهج التحليلي للوصول إلى أثر الرقابة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية.

وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية

الاستراتيجية، ووحدة القيادة وسيولة الموارد) في النجاح الاستراتيجي وبقوة تفسيرية بلغت (53.7%) كما أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وصولاً إلى تحسين الأداء التنظيمي والتكيف مع البيئة الخارجية.

دراسة الشويخي (2022) بعنوان: "أثر مشاركة المعرفة على الإبداع الإداري في المشاريع المشتركة دراسة حالة: مؤسسة جنيرال كابل الكترك بسكرة".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر مشاركة المعرفة بأبعادها (نقل المعرفة واكتساب المعرفة) في الإبداع الإداري في المشاريع المشتركة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتشكل مجتمع الدراسة من (75) مديرًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة عددًا من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة بأبعادها (نقل المعرفة، واكتساب المعرفة) في الإبداع الإداري في المؤسسة المبحوثة وبقوة تفسيرية بلغت (96%) وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تبني رؤية شاملة بمشاركة المعرفة بين العاملين وفي مختلف المجالات من خلال تحفيزهم لنقل المعارف والتدريب والتدريب المستمر لتنمية مهاراتهم.

دراسة الميالي وحمزة (2022) بعنوان: "القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة الناعمة بأبعادها (الرؤيا والذكاء العاطفي والاتصال) في الأداء الاستراتيجي المتميز باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي وبعد الزبون وبعض العمليات وبعد النمو والتعلم) في مديرية طرق وجسور الديوانية في العراق.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لاختبار الفرضيات الدراسية كما تم استخدام (Amos) تحليل المسار. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر دلالة إحصائية للقيادة الناعمة بأبعادها في الأداء الاستراتيجي المتميز بكافة أبعاده في الوحدات المبحوثة التابع للمديرية. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: إن تعزيز الأداء الاستراتيجي المتميز يتطلب قدرات منظمية عالية لتنفيذ الاستراتيجية كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على التدريب المستمر والتمكين العاملين.

دراسة الخرابشة والنجار (2021) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمة المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية".

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في الأداء الاستراتيجي من خلال الحاكمة المؤسسية كمتغير معدل في المصارف التجارية الأردنية كما تناولت الدراسة متغير الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (البعد المالي وبعد العملاء وبعض العمليات الداخلية بعد التعلم والنمو والبعد البيئي) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في الأداء الاستراتيجي بأبعادها في المصارف التجارية الأردنية بقوة تفسيرية بلغت (48.1%) وأن الحاكمة المؤسسية قد حسنت من أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال التطبيق الفعال للحاكمة المؤسسية ودورها المشترك مع إدارة الموارد البشرية.

دراسة بريس وجبر (2021) بعنوان تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيره في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصارف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التحول الرقمي في أبعاده (مصدر القيمة وتجزئة السوق وقنوات توزيع الخدمة المصرفية والأنشطة الأساسية والموارد الأساسية والشركاء الأساسيين للمصرف وهيكل كلف السوق) في الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المنظور المالي والمنظور الزبائن منظور العمليات الداخلية منظور التعلم والنمو) في المصارف العراقية الخاصة العاملة في محافظة كربلاء وعددها (6) مصارف.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده في الأداء الاستراتيجي في المصارف المبحوثة وبقوة

تفسيرية بلغت (38.5%). كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إدخال التكنولوجيا الرقمية كوسيلة للوصول إلى أداء استراتيجي متميز ومواكبة كافة مستلزمات التحول الرقمي في بيئة الأعمال المصرفية.

دراسة القبي وأبوشويته (2020) بعنوان "دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المصارف التجارية وأثرها في الأداء المؤسسي، وتمثلت عمليات إدارة المعرفة بالأبعاد التالية: توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) بينما تمثلت أبعاد الأداء المؤسسي (رضا العاملين، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتشكل مجتمع الدراسة من كافة القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة وعددها (7) مصارف وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة أو توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الأداء المؤسسي بالمصارف المبحوثة وبقوة تفسيرية (13.8%). وبناء على نتائج واستنتاجات الدراسة فقد قدمت مجموعة من التوصيات أهمها تشجيع المصارف المبحوثة على مشاركة المعرفة بين كافة العاملين وفي كافة الأقسام والوحدات الإدارية، كما أكدت الدراسة على ضرورة نشر المعرفة في المصارف عن طريق استقطاب أفراد ذوي مهارات وخبرات عالية وتدريبهم لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.

دراسة مزهر وياسر (2018) بعنوان: "تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء".

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة الارتباطية بين الأبعاد الرقابة الاستراتيجية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار ورقابة الممارسة) في الأداء المؤسسي المستدام بأبعاده (البعد التنظيمي والبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد الاستراتيجي والبعد التنافسي).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط دلالة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة)

في الأداء المؤسسي المستدام بأبعاده (البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاستراتيجي، والبعد التنافسي) ونسبة بلغت 67%. وأوصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تعمل على تعزيز مفهوم الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء المستدام كما أكدت على ضرورة إدخال تقنيات تكنولوجية تدعم تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة. الدراسات في البيئة الأجنبية:

دراسة (Amini and Rahmani (2023 بعنوان:

"How strategic Agility Affects the competitive capabilities of private Banks".

"كيف تؤثر الرقابة الاستراتيجية في القدرات التنافسية في البنوك الخاصة".

هدفت الدراسة التعرف على أثر قدرات الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤيا، والقدرات الجوهرية، والمسؤوليات المشتركة، واختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات) في القدرات التنافسية بأبعادها (الابتكار، والمرونة، والجودة، والتسليم، وقيادة التكلفة) في البنوك الخاصة في إيران.

تعتبر الدراسة دراسة تطبيقية اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة بلغت (150) مديرا في البنوك الخاصة في إيران واعتمدت الدراسة على البرنامج الاحصائي (PLS) لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤيا والقدرات الجوهرية والمسؤوليات المشتركة واختيار الأهداف الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات) تؤثر بشكل كبير في القدرات التنافسية في البنوك الخاصة في إيران كما بينت الدراسة أن أكثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية تأثيراً في القدرات التنافسية هو وضوح الرؤية.

دراسة (Bandonono and Nugroho (2023 بعنوان:

"The Assessment of company performance Target Using Balanced scorecard Methods"

"تقييم أداء الشركة المستهدف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية قياس أداء الشركة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال عدة أبعاد تتمثل بما يلي: (البعد المادي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد

النمو والتعلم) من خلال دراسة وصفية تحليلية وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تحقيق أداء الشركة يمكن قياسها باستخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن كما أشارت الدراسة إلى دور كل بعد من الأبعاد في تحقيق أهداف الشركة.

كما أشارت الدراسة إلى دور جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة في تحقيق الأداء المنظمي كما بينت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن توفر معلومات شاملة ليست فقط من الجانب المالي ولكن أيضا من الجانب التشغيلي (الذي يعد محركاً من محركات نجاح الشركة لتحقيق أهدافها المستقبلية)، وبشكل تفصيلي بينت الدراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن بتحقيق أهداف الشركة قد جاء أعلى قليلاً من الهدف المحدد مسبقاً من قبل الشركة كما أن البعد المالي الذي يتكون من مؤشر الربحية والعائد على الاستثمار قد ازداد بدرجة تراكمية أما من منظور العملاء فقد تم قياس الرضا والموثوقية والاستجابة بينما تشكل منظور العمليات الداخلية من نسبة الابتكار والالتزام حيث أشارت الدراسة إلى أن منظور النمو والتعلم يمكن تحقيقه من خلال رضا العاملين ومدى التعلم والتدريب.

دراسة (Vrontis et al (2023 بعنوان:

"Strategic Agility Openness and performance: a mixed method comparative analysis of firms operating in developed and emerging markets"

"الرقابة الاستراتيجية والانفتاح والأداء: طريقة مختلفة لتحليل المقارنة للشركات العاملة في الأسواق المتقدمة والناشئة".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء بوجود الانفتاح كمتغير وسيط في الشركات العاملة في الأسواق المتقدمة والناشئة في إيطاليا. اعتمدت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين عدة أساليب منها الدراسة الاستقصائية باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب المقابلات مع المدراء التنفيذيين للشركات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (استشعار الفرص، وسيولة الموارد، ووحدة القيادة) في الأداء بوجود الانفتاح كمتغير وسيط للشركات العاملة في الأسواق المتقدمة والناشئة في إيطاليا.

دراسة (Aremu et al (2022 بعنوان:

"Parameters of strategic Agility and organizational performance: An Empirical study of Manufacturing sector in oyo state, Nigeria"

"عوامل الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي: دراسة تجريبية لقطاع التصنيع في ولاية أولي، نيجيريا".

تناولت هذه الدراسة أثر رشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسيه الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، وقدرات الموارد البشرية) في الأداء التنظيمي في قطاع التصنيع في ولاية أولي، نيجيريا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء التنظيمي وبقوة تفسيرية بلغت 45% كما بينت الدراسة أن قدرات الموارد البشرية كبعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية يملك الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي في القطاع المبحوث.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة تنفيذ أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في بيئة العمل الديناميكية والمنافسة والوصول إلى أداء تنظيمي أكبر في قطاع التصنيع مع التأكيد على استجابة سريعة واستباقية وتحديد تكنولوجيا المعلومات.

دراسة (Doz (2020 بعنوان:

"Fostering strategic agility: How individual executive and human resource practices contribute"

"التنبؤ بالرشاقة الاستراتيجية: كيف يمكن للمديرين التنفيذيين وممارسات الموارد البشرية أن تسهم في ذلك "

هدفت الدراسة من خلال عرض نظري لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها وفق الأدبيات السابقة وأشارت الدراسة إلى أن مفهوم الرشاقة الاستراتيجية يعتبر أحد نتائج التكيف والاستجابة مع البيئة الخارجية وأنها تتأثر بسلوكيات ومهارات المدراء التنفيذيين.

كما أشارت الدراسة إلى أن الرقابة الاستراتيجية ليست مجرد استراتيجية تحليلية أو تصميمية تحليلية فعلا، بل مجموعة من الممارسات الإدارية والسلوكيات والمهارات والقيم التي تحفز الإدارة العليا في صنع وتنفيذ الالتزامات الاستراتيجية.

بينت الدراسة أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للرقابة الاستراتيجية هي (الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي) توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الاستراتيجية متجذرة بشكل كبير في مجال الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى أن مجال إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على القدرات والمهارات التي يحتاج إليها المديرون التنفيذيون عملياً.

Sunarta et al: دراسة (2020)

"The Effect of Knowledge sharing on Organizational performance with Types of Innovation as Mediation: A study of star Hotel in Bali province, Indonesia".

بعنوان "تأثير تشاركية المعرفة في الأداء التنظيمي بوجود أنواع الابتكار كمتغير وسيط: دراسة الفنادق ذات النجوم في مقاطعة بالي، إندونيسيا".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تشاركية المعرفة في الأداء التنظيمي في وجود أنواع متعددة من الابتكار (ابتكار المنتج، الخدمة وابتكار العملية، والابتكار المنظمي، والابتكار التسويقي) في الفنادق المبحوثة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) وتشكل مجتمع الدراسة من الفنادق التي تصنف من ثلاث نجوم إلى خمس نجوم في مقاطعة بالي في إندونيسيا. تم تحليل البيانات باستخدام برمجية Smart pls للتوصل إلى الأثر المباشر لتشاركية المعرفة في الأداء التنظيمي والأثر غير المباشر للابتكار بكافة أنواعه في العلاقة بين تشاركية المعرفة والأداء التنظيمي في الفنادق المبحوثة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي: وجود أثر مباشر لتشاركية المعرفة في الأداء التنظيمي في الفنادق مبحوثة بقوة تفسيرية بلغت (64%)، كما تبين وجود أثر ذي دلالة معنوية للابتكار المنظمي بكافة أنواعه كمتغير وسيط جزئي بين تشاركية المعرفة والأداء التنظيمي في الفنادق المبحوثة.

Aamir et al. دراسة (2020)

"Impact of knowledge sharing on sustainable performance: Mediating Role of Employee's Ambidexterity"

بعنوان: أثر تشاركية المعرفة في الأداء المستدام: الدور الوسيط لبراعة العاملين. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تشاركية المعرفة في الأداء المستدام في الشركات الصناعية العاملة في الباكستان، كما هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر غير المباشر لبراعة العاملين في العلاقة بين تشاركية المعرفة والأداء المستدام في الشركات المبحوثة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من حيث الآلية والإجراءات وتشكل مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في الباكستان، حيث تم توزيع (240) استبانة لأغراض جمع بيانات حول متغيرات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر مباشر لتشاركية المعرفة في الأداء المستدام وبقوة تفسيرية بلغت (54%) كما تبنت وجود أثر غير مباشر لبراعة العاملين كمتغير وسيط بين تشاركية المعرفة والأداء المستدام وبقوة تفسيرية بلغت (30.7%) ليصبح الأثر الكلي (84.7%).

أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة الاهتمام بكافة أنشطة تشاركية المعرفة وتحفيز العاملين على نقل المعارف وتعزيز كافة الأنشطة المتعلقة ببراعة العاملين من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية متنوعة.

دراسة (2019) Arokodare etal بعنوان:

"Strategic Agility and firm performance: The Moderating Role of organizational culture".

"الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركات: الدور المعدل للثقافة التنظيمية". هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر رشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحدس الاستراتيجي، والاستشراف الاستراتيجي، وتوجه الاستجابة الداخلية، وتوجه الاستجابة الخارجية، وقدرات الموارد البشرية، وقدرات تكنولوجيا المعلومات) في أداء الشركات بأبعاده (الحصة السوقية، والكفاءة، والميزة التنافسية، ورضا العملاء، والإبداع) بوجود الثقافة المنظمة كمتغير معدل. تعتبر هذه الدراسة دراسة نظرية لسد الفجوة المعرفية في الأدبيات السابقة وخصوصا في سياق الدراسات النيجيرية.

واعتمدت الدراسة على مراجعة العديد من الدراسات والأبحاث التي ربطت بين المتغيرات الثلاثة المبحوثة (الرقابة الاستراتيجية، وأداء الشركات، والثقافة التنظيمية). توصلت الدراسة إلى أن العديد من المنظمات تعيش في بيئة غير مستقرة وأن الثقافة التنظيمية تملك دوراً بارزاً في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية في أداء الشركات بشكل عام كما أظهرت الأدبيات السابقة التي تناولتها الدراسة أهمية الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أداء الشركات وخصوصاً عند وجود ثقافة تنظيمية قوية.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة سعي الشركات نحو تبني أبعاد الرقابة الاستراتيجية من أجل تحقيق أداء أكبر للشركات مثل الحصة السوقية والكفاءة، والميزة التنافسية، ورضا العملاء، والإبداع. كما أوصت الدراسة بضرورة توظيف الرقابة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية لجميع أنشطة الشركات التجارية وعملياتها وقراراتها واتجاهاتها بما ينسجم مع التوجه العالمي لبيئة الأعمال وبالتالي تحقيق أداء أفضل لتلك الشركات.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الكمي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي للوصول إلى أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء التنظيمي بوجود تشاركية المعرفة كمتغير معدل في شركات التأمين الأردنية وصولاً إلى تقديم مجموعة من النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

نوع وطبيعة الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية من حيث الطبيعة، وإيضاحية من حيث الغرض، حيث تسعى إلى اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بوجود تشاركية المعرفة كمتغير معدل في شركات التأمين الأردنية، كما تعتبر الدراسة غير مخططة؛ لأنها أجريت في البيئة الطبيعية في شركات التأمين الأردنية، أما من حيث أفقها الزمني فهي دراسة مقطعية وطبقت على عينة واحدة وفي وقت واحد (النجار وآخرون، 2020، 55، 56)

مجتمع وعينة الدراسة:

تشكل مجتمع الدراسة من جميع شركات التأمين الأردنية والمسجلة ضمن مظلة الاتحاد الأردني لشركات التأمين البالغ عددها (21) شركة، ويعمل بها (603) مديرون في الإدارتين العليا والوسطى. استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتساوية لتمثيل مجتمع الدراسة؛ وذلك نظراً لطبيعة تعدد البنوك المبحوثة واعتبار كل بنك طبقة لضمان توزيع العينة

بشكل متساوٍ بينها، حيث بلغ حجم العينة (235) حسب جدول العينات إذا كان هامش الأخطاء المسموح به (0.5) (النجار وآخرون، 2020، 109). وقد قام الباحث بتوزيع 252 استبانة تحوطاً لنسبة استرداد أعلى، وبواقع 12 استبانة لكل شركة. وبلغ عدد الاستبانات المستردة (225) تبين أن (11) منها غير صالحة للتحليل الإحصائي وتم استبعادها، وبناء عليه فإن عدد الاستبانات الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (214) استبانة بنسبة (91%) من العينة.

وحدة التحليل:

تشكلت وحدة المعاينة والتحليل للدراسة الحالية من مديري الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية.

طرائق جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة اعتمدت الدراسة على مصدرين هما:

المصادر الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية فيما يتعلق بأدبيات الدراسة، والدوريات، والبحوث، والنشرات.
المصادر الأولية: استناداً إلى نوع وطبيعة الدراسة والمنهج المستخدم اعتمدت الدراسة على تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية.

6.9 . أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد قام الباحث بتطوير استبانة بالاستناد إلى الدراسات السابقة، وقد تألفت الاستبانة من جزئين وكما يلي:
الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على فقرات تقيس الخصائص الشخصية (الديموغرافية) والوظيفية لعينة الدراسة وكما يلي (الجنس، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي).

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة (الرقابة الاستراتيجية وأبعادها، والأداء التنظيمي وأبعادها، وتشاركية المعرفة).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من الصلاحية والصدق الظاهري أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ضمن التخصص في الجامعات، والمتخصصين في الشركات المبحوثة؛ وذلك لتحكيم الاستبانة من حيث المحتوى واللغة ومدى ارتباط الفقرات بالأبعاد والمتغيرات. وفي ضوء ما تم من ملاحظات ومقترحات وتوصيات تم إضافة بعض الفقرات وتعديل بعضها.

اختبار ثبات أداة الدراسة: للتأكد من مدى موثوقية وثبات أداة الدراسة ضمن استجابات أفراد عينة الدراسة تم الاستناد إلى معامل الثبات "كرونباخ ألفا"؛ لقياس مدى الاتساق في إجابات المستجيبين نحو كافة أبعاد ومتغيرات أداة الدراسة (الاستبانة)، وباعتماد على "معامل كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، وجاءت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول "1" قيم معامل "كرونباخ ألفا" لقياس الثبات والموثوقية

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	الحساسية الاستراتيجية	0.884
2	الالتزام الجماعي	0.885
3	سيولة الموارد	0.871
4	الرقابة الاستراتيجية	0.945
5	الأداء التنظيمي	0.938
6	تشاركية المعرفة	0.878

يشير الجدول رقم "1" أن قيم "كرونباخ ألفا" لجميع فقرات أداة الدراسة قد بلغت نسبتها أعلى من (0.70) وهذا يعتبر مؤشر لاتساق وثبات فقرات أداة الدراسة، وأنها جميعها تتمتع بالموثوقية، ويمكن الاستناد إليها في إجراء التحليل الإحصائي. حيث تعتبر قيمة المعامل التي أدنى من (60%) نسبة تتسم بأنها ضعيفة، بينما تكون القيمة التي تبلغ (70%) هي نسبة مقبولة، في حين إذا بلغت أعلى من (80%) تعتبر قيمة جيدة، (Sekar & Bougie, 2010, 290). وبناءً على النتائج أعلاه فإن قيم "كرونباخ ألفا" الخاصة بأداة الدراسة تعتبر صالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

وصف خصائص عينة الدراسة: يعرض هذا الجزء وصفاً للخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين وهي: "الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية" وكما يلي:

جدول (2) خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	"ذكر"	121	56.5
	"أنثى"	93	43.5
	"المجموع"	214	100
الفئة العمرية	"أقل من 30 سنة"	43	20.1
	"30 – أقل من 40 سنة"	103	48.1
	"40 – أقل من 50 سنة"	57	26.6
	"50 سنة فأكثر"	11	5.1
	"المجموع"	214	100.0
المؤهل العلمي	"بكالوريوس فأقل"	131	61.2
	"ماجستير"	47	22.0
	"دكتوراه"	36	16.8
	"المجموع"	214	100.0
سنوات الخبرة العملية	"أقل من 5 سنوات"	33	15.4
	"5 – أقل من 10 سنوات"	46	21.5
	"10 – أقل من 15 سنة"	81	37.9
	"15 سنة فأكثر"	54	25.2
	"المجموع"	214	100.0

يتضح من الجدول رقم "2" بأن الخصائص الشخصية والوظيفية لجميع أفراد عينة الدراسة المستجيبين قد كانت تتسم بالاتساق والإنسجام مع طبيعة نشاط العمل في شركات التأمين الأردنية وبما يحقق أهداف الدراسة ويمكن الاستناد اليهم في الاستجابة نحو متغيرات الدراسة الحالية؛ حيث لوحظ التركيز على فئة الشباب في الفئة العمرية من 30- أقل من 40 سنة، وهذا يتناسب مع المؤهل العلمي وسنوات الخبرة العملية. كما تبين أن الشركات المبحوثة تساوي تقريباً بين فرص

الذكور والإناث في تسلم المناصب الإدارية ضمن الإدارة العليا والوسطى. بينما تشير سنوات الخبرة العملية إلى مدى مرونة الهيكل التنظيمي وتناسقه مع عمر الموظف ومؤهلاته العلمية.

3.10. التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

يشير الجدول رقم "3" وصفاً لمتغيرات وأبعاد الدراسة من خلال الحكم على الأهمية النسبية بالاستناد إلى المتوسطات الحسابية، وبيان الرتبة لكل متغير وبعد، وكما يلي:

الجدول "3" التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

الرقم	المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الحساسية الاستراتيجية	3.8306	.52985	1	مرتفعة
2	الالتزام الجماعي	3.7512	.59985	3	مرتفعة
3	سيولة الموارد	3.7630	.52792	2	مرتفعة
❖	الرقابة الاستراتيجية	3.7816			مرتفعة
❖	الأداء التنظيمي	3.7612			مرتفعة
❖	تشاركية المعرفة	4.0152			مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم "3" إلى أن مستوى الأهمية النسبية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية قد جاء مرتفعاً، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.7816)، وكذلك أظهرت نتائج الجدول أن بعد (الحساسية الاستراتيجية) قد جاء في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.8306) وانحراف معياري بلغ (0.52985)، وبأهمية نسبية بمستوى مرتفع، بينما جاء بعد (الالتزام الجماعي) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.7512) وانحراف معياري (0.59985)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تبين من نتائج الجدول رقم "3" أن مستوى الأهمية النسبية للمتوسط العام للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) قد جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغت قيمته (3.7612). كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل (تشاركية المعرفة) بلغ أهمية نسبية مرتفعة، وبمتوسط عام بلغت قيمته (4.0152).

اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) في شركات التأمين الأردنية.

للتوصل إلى نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى تم تحليل البيانات الأولية التي تم التوصل إليها من أفراد عينة الدراسة باستخدام اختبار "الانحدار الخطي المتعدد القياسي"، وكما يلي:

جدول (4) "نتائج اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء التنظيمي"

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		متغير التابع
Sig t	T	Beta β	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.051	-1.961	-0.119	الحساسية الاستراتيجية	0.000	3	134.906	0.724	0.851	الأداء التنظيمي
0.000	4.493	0.340	الالتزام الجماعي						
0.000	13.018	0.621	سيولة الموارد						

* "الأثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0.05$)".

يشير الجدول (4) وجود علاقة ارتباط عالية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.851$)، وتبين أن الأداء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد الرقابة الاستراتيجية وبقوة تفسيرية بلغت ($R^2 = 0.724$)، حيث كانت قيمة F المحسوبة (134.906) وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهي أقل من (0.05).

وبين جدول المعاملات أن قيمة بيتا عند بعد الحساسية الاستراتيجية بلغت (-0.119)، وأن قيمة هي T (-1.961) وبمستوى معنوية بلغ (0.051) وهي أعلى من (0.05) مما يشير إلى أن هذا

البعد غير معنوي. كما تبين أن قيمة بيتا عند بعد الالتزام الجماعي بلغت (0.340)، وأن قيمة T (4.943) وبمستوى معنوية بلغ (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وتبين أن قيمة بيتا عند بعد سيولة الموارد بلغت (0.621)، وأن قيمة T (13.018) وبمستوى معنوية بلغ (0.000) وهي أعلى من (0.05) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق لا يمكن قبول الفرضية الصفريّة الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) في شركات التأمين الأردنية".

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لتشاركية المعرفة في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة في شركات التأمين الأردنية. وللتوصل إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، تم استخدام اختبار "الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression)"; والجدول رقم (5) يبين ذلك:

جدول رقم (5) "الانحدار المتعدد الهرمي للفرضية الرئيسية الثانية":

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig.	قيمة t المحسوبة	β	Sig.	قيمة t المحسوبة	β		
0.123	550.1-	86-.0	0.051	-1.961	-0.119	الحساسية الاستراتيجية	الأداء التنظيمي
0.000	5.022	0.314	0.000	4.493	0.340	الالتزام الجماعي	
0.000	11.759	0.532	0.000	13.018	0.621	سيولة الموارد	
0.000	6.703	0.263				تشاركية المعرفة	
		0.879			0.851	R	
		0.774			0.724	R ²	
		0.050			0.724	ΔR^2	
		44.943			134.906	ΔF	
		0.000			0.000	Sig ΔF	

يشير الجدول (5) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي وفق نموذجين، حيث تبين من النموذج الأول أن قيمة معامل ارتباط (0.851)، وهذا يدل على ارتباط موجب وعال بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها والأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية، كما أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (0.724) وأن قيمة F (134.906) عند مستوى معنوية (0.000)؛ وهذا يشير إلى معنوية الانحدار في النموذج الأول ويدل على أن الرقابة الاستراتيجية قد فسرت ما نسبته (72.4%) من التباين في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية.

أما النموذج الثاني فقد تم إدخال المتغير المعدل (تشاركية المعرفة) وتبين أن قيمة التغير في معامل التحديد بلغت (0.050) وقيمة التغير في F بلغت (44.934) وعند مستوى معنوية بلغ (0.000) وهذا يشير إلى معنوية التغير، وأن تشاركية المعرفة قد فسرت (0.05%) من التباين في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية. فقد تبين من تحليل النموذج الثاني أن قيمة معامل

التحديد (0.774) عند F (139.929) وبمستوى معنوي (0.000) مما يشير إلى معنوية الانحدار في النموذج الثاني؛ ويعني أن الرقابة الاستراتيجية بأبعادها وتشاركية المعرفة قد فسرت ما نسبته (77.4%) من التباين في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية. كما أشارت نتائج جدول المعاملات للنموذج الثاني أن قيمة بيتا لبعد الحساسية الاستراتيجية بلغت (-0.086) وقيمة T (-1.550) عند مستوى معنوي (0.123)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي، كما تبين أن قيمة بيتا لبعد الالتزام الجماعي بلغت (0.314) وقيمة T (5.022) عند مستوى معنوي (0.000)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، بينما بلغت قيمة بيتا لبعد سيولة الموارد (0.532) وقيمة T (11.759) عند مستوى معنوي (0.000)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وتبين أيضا أن قيمة بيتا للمتغير المعدل (تشاركية المعرفة) بلغت (0.263) وقيمة T بلغت (6.703) عند مستوى معنوي (0.000)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. بناءً على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية الصفريّة الرئيسة الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (a ≤ 0.05) لتشاركية المعرفة في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية".

مناقشة النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية للمتغيرات المبحوثة قد جاءت جميعها مرتفعة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لمتغير الرقابة الاستراتيجية ككل (3.7816). كما بينت نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية لمتغير الأداء التنظيمي قد جاءت مرتفعاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.7612). أما الأهمية النسبية للمتغير المعدل تشاركية المعرفة فقد جاء بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (4.0152).

ويرى الباحث أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تساهم في الأهمية النسبية العالية للرقابة الاستراتيجية، وتشاركية المعرفة، والأداء في شركات التأمين الأردنية. بعض الأسباب المحتملة تشمل: ديناميكية السوق التنافسية، حيث يتميز قطاع التأمين في الأردن بقدرة تنافسية عالية، وتحتاج الشركات باستمرار إلى التكيف مع ظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء. علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد الرقابة الاستراتيجية وتشاركية المعرفة المنظمات على البقاء في صدارة منافسها والاستجابة بسرعة لتغيرات السوق. كما أن شركات التأمين تواجه تقدماً تكنولوجياً متزايداً بسبب التقنيات الجديدة مثل المنصات الرقمية، والذكاء الاصطناعي،

وتحليلات البيانات. ويمكن للشركات القادرة على الاستفادة من هذه التقنيات من خلال المرونة الاستراتيجية وتشاركية المعرفة أن تكتسب ميزة تنافسية وتحسن أداؤها.

2. بينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغت القوة التفسيرية ($R^2 = 0.724$)، مما يعني أن الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) تفسر ما مقداره (72.4%) من التباين في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة راضي وعبد الحسن (2022)، والتي وجدت تأثير للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء المتميز بأبعاده (المقياس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس التقويم) لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية في محافظة المثنى.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مزهر وياسر (2020) التي بين أن هنالك علاقة ارتباطية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة) في الأداء المؤسسي المستدام بأبعاده (البعد التنظيمي، والبعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاستراتيجي، والبعد التنافسي) في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء مع استطلاع عينة من المدراء. كذلك انسجمت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Vrontis et al (2023) التي بينت أن هنالك علاقة ارتباط موجبة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء بوجود الانفتاح كمتغير وسيط في الشركات العاملة في الأسواق المتقدمة والناشئة في إيطاليا.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Aremu et al (2022) التي توصلت إلى أن هنالك أثراً للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، وقدرات الموارد البشرية) في الأداء التنظيمي في قطاع التصنيع في ولاية أولي، نيجيريا.

واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة Arokodare et al (2019) والتي أظهرت أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحدس الاستراتيجي، والاستشراف الاستراتيجي، وتوجه الاستجابة الداخلية، وتوجه الاستجابة الخارجية، وقدرات الموارد البشرية، وقدرات تكنولوجيا المعلومات) في أداء الشركات بوجود الثقافة المنظمة كمتغير معدل.

ويرى الباحث أن الرقابة الإستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في بيئة الأعمال. ومن خلال الرقابة الاستراتيجية يمكن لشركات التأمين في الأردن التكيف بشكل أفضل مع ظروف السوق المتغيرة وتفضيلات العملاء ومتطلباتهم. وهذا يمكن أن يساعدهم على البقاء في صدارة المنافسة، وتحديد الفرص الجديدة والاستفادة منها، وتخفيف المخاطر. علاوة على ذلك، يمكن للرقابة الاستراتيجية أيضا تمكين شركات التأمين من تعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحسين عمليات صنع القرار، ودفع الابتكار. وهذا يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المالي، وزيادة رضا العملاء، والنمو المستدام. بشكل عام، من المنطوق أن يكون تأثير الرقابة الإستراتيجية في أداء شركات التأمين الأردنية إيجابيًا، حيث يمكن أن تساعدهم على النمو بفعالية في قطاع سريع التغير وتنافسية عالية.

بشكل عام، يعد تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء في شركات التأمين أمرًا بالغ الأهمية، فهي تعزز الميزة التنافسية، وإدارة المخاطر، ورضا العملاء، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية، وكلها تساهم في تحسين الأداء المالي والنجاح على المدى الطويل في شركات التأمين الأردنية.

3. بينت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسة الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لتشاركية المعرفة في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسيه الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية". حيث بلغت قيمة ($R^2\text{change} = 0.050$)، مما يعني أن تشاركية المعرفة كمتغير معدل يفسر ما مقداره (5%) في تحسين أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسيه الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في الأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية؛ ليرفع قيمة التباين في تفسير النموذج الكلي إلى (774%).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Sunarta et al (2020) التي بينت أثر تشاركية المعرفة في الأداء التنظيمي في الفنادق التي تصنف من ثلاث نجوم إلى خمس نجوم في مقاطعه بالي في إندونيسيا. كما انسجمت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القبي وأبو شوتيه (2020) التي أظهرت واقع إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) وأثرها في الأداء المؤسسي (رضا العاملين، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية.

وهنا يرى الباحث أن تشاركية المعرفة يمكن أن تؤدي دوراً حاسماً كوسيط بين الرقابة الاستراتيجية والأداء في شركات التأمين الأردنية. ومن خلال المشاركة الفعالة للمعرفة والمعلومات عبر مختلف أقسام ومستويات المنظمة، يمكن للمنظمات تحسين عمليات الاتصال والتعاون وصنع القرار، وهذا يمكن أن يؤدي إلى منظمة أكثر مرونة واستجابة، ومجهزة بشكل أفضل للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد تشاركية المعرفة أيضاً في الاستفادة من الإمكانيات الكاملة لمبادرات الرقابة الاستراتيجية من خلال ضمان استخدام الرؤى والخبرات القيمة بشكل فعال في جميع أنحاء المنظمة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى الابتكار والكفاءة والأداء العام، مما يؤدي في النهاية إلى مزايا تنافسية ونمو مستدام لشركات التأمين الأردنية.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي خلصت إليها الدراسة تم التوصل إلى جملة من التوصيات، ومن أهمها كما يلي:

1. ضرورة تطوير ثقافة التعلم المستمر والتكيف من خلال تشجيع الموظفين على الانفتاح على التغيير والبحث المستمر عن فرص التحسين. وكذلك من خلال تعزيز بيئة تعليمية مستمرة حيث يمكن اختبار الأفكار والاستراتيجيات الجديدة وتنفيذها بسرعة.
2. العمل على احتضان التكنولوجيا والابتكار من خلال عدة آليات ومنها: الاستثمار في التقنيات والمنصات الجديدة التي يمكن أن تعزز الرقابة الاستراتيجية، ويتضمن ذلك استخدام تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي لتحديد الاتجاهات والتغيرات الناشئة في السوق، والاستفادة من الأدوات الرقمية لتبسيط العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية.
3. ضرورة العمل على تعزيز التعاون والتواصل من خلال تشجيع الفرق متعددة الوظائف، وتعزيز التعاون عبر الأقسام ومستويات التسلسل الهرمي. كما يمكن أن يساعد التواصل الفعال ومشاركة المعرفة في ضمان توافق جميع الموظفين مع الأهداف الإستراتيجية للشركة ويمكنهم الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق.
4. تطوير استراتيجيات رشيقة وقابلة للتكيف بدلاً من الاعتماد فقط على الخطط الإستراتيجية طويلة المدى، من خلال اعتماد نهج أكثر ديناميكية يسمح بالسرعة والمرونة.

5. ضرورة الاستثمار المستمر في تطوير الموظفين من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المنتظمة للموظفين لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم. كما يمكن أن يساعد ذلك في ضمان أن الموظفين مستعدون للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة ويمكنهم المساهمة بشكل استباقي في التوجه نحو الرشاقة الاستراتيجية.

6. تعزيز الاهتمام بمحور العملاء من خلال تطوير فهم عميق لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم ومواءمة استراتيجيات المنظمة وإجراءاتها وفقًا لذلك. يمكن أن يساعد ذلك في دفع الابتكار والتأكد من بقاء المنظمة مستجيبة وذات صلة بمتطلبات العملاء المتغيرة.

7. تشجيع ثقافة تبادل المعرفة من خلال خلق بيئة يتم فيها تشجيع الموظفين ومكافأتهم على مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين. يمكن القيام بذلك من خلال قنوات مثل منصات الاتصال الداخلية أو اجتماعات الفريق أو أحداث مشاركة المعرفة.

8. تدريب الموظفين على تقنيات تشاركية المعرفة الفعالة من خلال توفير التدريب وورش العمل لمساعدة الموظفين على تطوير المهارات اللازمة لمشاركة معارفهم بشكل فعال. يمكن أن يشمل ذلك مهارات الاتصال وتقنيات العرض وكيفية إنشاء مستودعات المعرفة والحفاظ عليها. ووضع مقاييس لتتبع تأثير تشاركية المعرفة في الأداء الفردي والتنظيمي. يمكن أن يشمل ذلك مؤشرات مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين رضا العملاء أو تقليل الأخطاء.

المراجع باللغة العربية:

بريس، أحمد وجبر، ورود (2021). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 65 (16)، 204-230.

التعي، خالد ومرعي، منى (2018). تصميم آلية لقياس وتقويم الأداء المتوازن باستخدام الخرائط الإستراتيجية للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل-بحث تطبيقي *Journal of Administration and Economics*، 117، 235-256.

جرادات، ناصر، المعاني، أحمد، والصالح، أسماء (2011). *إدارة المعرفة*. الأردن، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع. الخرابشة، محمد والنجار، فايز (2021). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحكومية المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 7 (2)، 111-144.

راضي، جواد وعبد الحسن، مثنى (2022). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، *Journal of Kufa Studies Center*، 1(64)، 249-284.

- الشوابكة، خالد محمود (2013). إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الشوابكة، خالد محمود، والنجار، فايز جمعه (2015). إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 36(2)، 348-321.
- الشويخي، اسماعيل (2022). أثر مشاركة المعرفة على الإبداع الإداري في المشاريع المشتركة: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل الكترك بسكرة. *مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية إدارة الأعمال*، 11(2)، 211-192.
- الصبح، حنين أحمد، والشوابكة، خالد محمود (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية في السيادة الإستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجداريات في المصارف التجارية الأردنية. *المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، 8(3)، 131-89.
- عبدالله، حيدر وعمير، عراك (2019). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية. *ECONOMICS AND ADMINISTRATION STUDIES JOURNAL (EASJ)*، 1(15).
- عثمان، خالد محمد (2016). إطار مقترح لتطوير بطاقات الأداء المتوازن لترشيد القرارات ذات البعد البيئي بأمانة مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 40(4)، 383-337.
- العربي، بهاء وإدغيش، أحمد (2016). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإسلامية والاقتصادية*، 24(3)، 46-21.
- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، والعمري، غسان (2012). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. الأردن: عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القي، الطيب محمد وأبو شويته، فتحية أبو بكر (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية. *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*، 8(4)، 48-19.
- المري، محمد والبشاشة، سامر (2020). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 20(1)، 21-1.
- مزهري، أسيل وياسر، ياسر (2018). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء). *IRAQI JOURNAL FOR ADMINISTRATIVE SCIENCES*، 55(14)، 239-210.
- المواضية، عارف شاكر والبشاشة، سامر (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. *Humanities and Social Sciences Series*، 37(3)، 267-302.
- المياي، حاكم وحزمة، حسن (2022). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، 64(1)، 370-339.

النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعي، ماجد (2020). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط 5). دار الحامد للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Aamir, A., Jan, S. U., Qadus, A., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2021). Impact of knowledge sharing on sustainable performance: Mediating role of employee's ambidexterity. *Sustainability*, 13(22), 12788.
- Abbood, R. H. (2023). The Impact of adopting Balanced Score card-Environmental Social Responsibility Indicator in achieving qualified financial projects (Central Bank of Iraq CBI as a case study). *ENTERPRENEURSHIP JOURNAL FOR FINANCE AND BUSINESS*, 4(2).
- Abshire, D. (1996). U.S. global policy: Toward an agile strategy. *Washington Quarterly*, 19(2), 38-61. <http://doi:10.1080/01636609609550196>
- Abueid, R., Rehman, S. U., & Nguyen, N. T. (2023). The impact of balanced scorecard in estimating the performance of banks in Palestine. *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 34-45.
- Amini, M., & Rahmani, A. (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10(1), 8397- 8406.
- Aremu, A. B., Lawal, L. O. & Oladeji, A. A. (2022). Parameters of Strategic Agility and Organizational Performance: An Empirical Study of Manufacturing Sector in Oyo State, Nigeria. *American Journal of Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 1-7.
- Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., & Makinde, G. O. (2019). Strategic Agility and Firm Performance: The Moderating Role of Organizational Culture. *Business Management Dynamics*, 9(3), 1-12.
- Bandono, A., & Nugroho, S. H. (2023). The Assessment of Company Performance Target Using Balanced Scorecard Methods. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01968-e01968.
- Coskun, A., & Nizaeva, M. (2023). Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions. *Open Education Studies*, 5(1), 20220198.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Doz, Y. L. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30 (2020), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>

- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118. <https://doi.org/10.2307/41166447>
- Fernandez, B, Gonzalez, A., & Sabherwal, R. (2012). *Knowledge management challenges, solutions, and technologies*, Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2023). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1002/hrm.22192>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). The balanced scorecard for public-sector organizations. *Balanced Scorecard Report*, 15(11), 1999.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Focusing your organization on strategy-with the balanced scorecard*. Cambridge: Harvard Business School Publishing.
- Lee, B., Tsui, A. S., & Yau, O. H. (2023). Impact of Balanced Scorecard implementation on company performance of PRC listed companies in the healthcare industry. *Journal of Transnational Management*, 1-39.
- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The accounting review*, 75(3), 283-298.
- Lungu, Miruna Florina (2018). Achieving strategic agility through business model innovation- The case of telecom industry. *Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence 2018*, 557-567, ISSN 2558-9652. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0050>
- Morton, J., Stacey, P., & Mohn, M. (2018). Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders. *California Management Review*. <https://doi.org/10.1177/0008125618790245>
- Nkuda, M. O. (2017). Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2017/30979>
- Olariu, A. A., Popa, Ş. C., Breazu, A., & Popa, C. F. (2023). Organizational performance in the public and private sectors in Romania: The Balanced Scorecard perspective. *Management Research and Practice*, 15(2), 17-28.
- Reed, J. (2021). Strategic agility in the SME: Use it before you lose it. *Journal of Small Business Strategy*, 31(3), 33-46.

- Roth, A.V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge. *Strategy & Leadership*, 24(2), 30- 36.
- Saifi, Imran , Siddiqui & Hassan, Atif. (2018). Impact of Knowledge Sharing on Organizational Performance: The Moderating Role of Organizational Culture Proxies. *Organization Theory Review*, 2, 19-40. 10.32350/OTR.0202.02
- Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new holy grail? Exploring the strategic agility construct. *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160-180.
- Sekaran U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A Skill building approach* (7th ed.). John Wiley and Sons.
- Sunarta, I. N., Rohman, A., & Kawedar, W. (2020). The effect of knowledge sharing on organisational performance with types of innovation as mediation: A study of star hotels in Bali province, Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(3), 540-564.
- Vrontis, D., Belas, J., Thrassou, A., Santoro, G., & Christofi, M. (2023). Strategic agility, openness and performance: A mixed method comparative analysis of firms operating in developed and emerging markets. *Review of Managerial Science*, 17, 1365–1398. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00562-4>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>

أثر القيادة الريادية في النجاح الإستراتيجي: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال إيمان سليم محمد* أ.د. فايز جمعة النجار**

تاريخ استلام البحث: 2024/5/19 م تاريخ قبول البحث: 2024/7/17 م

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بأبعادها مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) ودور الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تفسير ذلك الأثر في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بتطوير استبانة شملت (60) فقرة: لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والمكون من (38) شركة ريادية بلغ عددهم (386) موظفاً، حيث قام الباحثان بسحب عينة عشوائية طبقية متناسبة، وتوزيع (230) استبانة، وتم استرداد (202) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتحليل المسار (AMOSE) والعديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال، ووجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في النجاح الإستراتيجي من خلال الرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال. وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بعدد من التوصيات منها ضرورة تبني إدارة الشركات المبحوثة للقيادة الريادية لتحقيق النجاح الإستراتيجي في شركاتهم، وتعزيز تطبيق مفهوم القيادة الريادية لدى جميع الموظفين لديها، وضرورة الاهتمام بالرشاقة الإستراتيجية على جميع المستويات الإدارية في تلك الشركات، والعمل على عقد دورات تدريبية لهم حتى يتمكنوا من اكتساب مهارات جديدة. الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، النجاح الإستراتيجي، الرشاقة الإستراتيجية، الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال.

* باحثة.

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

The Impact of Entrepreneurial Leadership on Strategic Success: The Mediating Role of Strategic Agility at Jordanian Entrepreneurial Companies at Al - Hussein Business Park

Abstract

The study aimed to identify the impact of entrepreneurial leadership in its dimensions (strategic vision, proactiveness, taking risks, exploiting opportunities, and commitment) on strategic success in its dimensions (adaptation and response to changes, growth, survival, and continuous innovations) the role of the strategic agility as a mediating variable in explaining this effect at Jordanian entrepreneurial companies at Al - Hussein Business Park.

In order to achieve the objective of the study, the researchers used the descriptive analytical approach, and they developed a questionnaire that included (60) items; to collect the primary data from the study population, which consisted of (38) entrepreneurial company, with a total of (386). The proportional stratified random sampling method was used, the researchers distributed (230) questionnaires and retrieved (202) questionnaires valid for statistical analysis. In light of this, data were collected, analyzed, and hypotheses were tested using the statistical program (SPSS), path analysis (AMOS) and many statistical methods were used to achieve the objectives of the study.

The study findings were as the following: There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the impact of entrepreneurial leadership in its dimensions on strategic success at Jordanian entrepreneurial companies at Al - Hussein Business Park. There is an indirect effect of statistical significance at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of entrepreneurial leadership on strategic success in its dimensions through the strategic agility at Jordanian entrepreneurial companies at Al - Hussein Business Park.

In the light of the findings of the study, the researchers recommended the following: The management of those researched companies must adopt entrepreneurial leadership to achieve strategic success in their companies, promoting the application of the concept of entrepreneurial leadership among all employees, strong necessity to interest to strategic agility at all administrative levels in these companies, and working to hold training courses for them so that they can acquire new skills.

Keywords: Entrepreneurial Leadership, Strategic Success, Strategic Agility
Jordanian Entrepreneurial Companies at Al - Hussein Business Park.

المقدمة:

لقد برز مفهوم النجاح الإستراتيجي في ظل بيئة سريعة التغير، تمتاز بندرة مواردها، وتطورات تكنولوجية، وانفجارات معرفية هائلة، إضافةً إلى نشوب أزمات وأحداث عالمية قد عصفت بالعديد من المنظمات، وأجبرتها على تبني مفاهيم تؤدي بها إلى النجاح الإستراتيجي المستدام، والحذر من أي طارئ قد يهوي بها للانحدار، لذلك إن اعتماد المنظمة لمقاييس، وأبعادًا سليمة ترتكز عليها ضد التهديدات، والتقلبات البيئية، ستكون عونًا لها في الصعود، والوصول إلى سلم النجاح الإستراتيجي.

لذلك إن القيادة الريادية ظاهرة قد برز أثرها على تلك المنظمات، التي تلتزم بتوليد الابتكارات الجذرية، والتراكمية، تحت إشراف قيادة غير تقليدية لديها حس المبادرة، والمبادرة، والاستباقية رغم وجود المخاطر، لثقتها العالية بفريقها، ودعمها المستمر لهم، وفق منظور رؤيوي إستراتيجي واضح.

إن نجاح المنظمات يعتمد بدرجة عالية على قدرتها على القيام باستثمار إمكانياتها ومواردها المختلفة ثم القيام بتوقع المشكلات التي تواجهها في بيئتها الخارجية والداخلية، والعمل على مواجهتها والتصدي لها، والاستجابة والتكيف معها، وهذا يحتاج لوجود قيادات واعية، ومؤهلة، وحاضنة، وقادرة على إدارة الموقف المختلفة (الزعي وآخرون، 2021).

وعليه ينظر للرشاقة الاستراتيجية على أنها إحدى الوسائل الهامة والمُعينة لأصحاب القرار من أجل دفعهم لإدارة أبعاد هذا النجاح الإستراتيجي، ومن ثم الازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، عن طريق التنبؤ والتكيف مع التغيرات البيئية، والاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة، وغير المؤكدة، وتقديم منتجات جديدة، حسب توقعات، ورغبات العملاء.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية تحقيق الشركات الريادية للنجاح الإستراتيجي، الذي يعمل على تعزيز استدامتها، وبقائها، ونموها في ظل بيئة تتصف بالتغير المستمر، وبالتعمق في جوهر النجاح الإستراتيجي، الذي يركز اليوم بالدرجة الأولى على عناصر مهمة لمنظمات الأعمال هي القيادة الريادية الداعمة، التي تقدم النصيح، والتحفيز، والتشجيع لفرقها، وتحول دون مغادرتهم لشركاتهم، مثلما حصل في الشركات الريادية محل الدراسة، من بروز ظاهرة الدوران الوظيفي بين العاملين، ومغادرة الكثير منهم لتلك الشركات وتغيير بعض هذه الشركات لمجال نشاطها

الريادي بسبب عدم قدرتها على تحقيق النمو، والتوسع نتيجة الأحداث، والأزمات التي أثرت عليها.

أسئلة الدراسة:

ما أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال؟

ما أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) من خلال وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال؟

ما الأهمية النسبية للقيادة الريادية، والنجاح الإستراتيجي، والرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية في أهمية المتغيرات التي بُحثت (القيادة الريادية، والنجاح الإستراتيجي، والرشاقة الإستراتيجية) حيث تعتبر القيادة الريادية من المواضيع التي يجب على المنظمات التركيز عليها لما لها من دور في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

كما تمثلت الأهمية العملية للدراسة في مدى استفادة البيئة البحثية المكونة من الإدارات، والقيادات في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال، ومن النتائج التي توصلنا إليها فيما يتعلق بمفهوم النجاح الإستراتيجي، ومفهوم القيادة الريادية، وتطبيق الرشاقة الإستراتيجية في تلك الشركات الريادية.

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى أثر القيادة الريادية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال.

2. التعرف إلى أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة

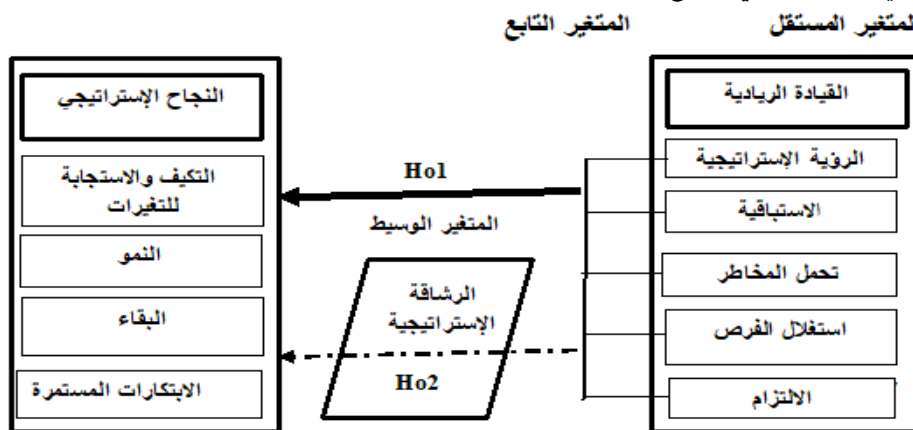
للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) من خلال وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال.

3. التعرف إلى الأهمية النسبية للقيادة الريادية، والنجاح الإستراتيجي، والرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) القيادة الريادية بدلالة أبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال".

الفرضية الرئيسة الثانية: Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بدلالة أبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) من خلال الرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال".



أنموذج الدراسة: يشير الشكل 1.1 إلى أنموذج الدراسة والمتضمن متغيراتها وأبعاد هذه المتغيرات، بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها.

المصدر: من تصميم الباحثان اعتماداً على المراجع التالية:

المتغير المستقل: (يوسف، 2023؛ النجار وعرب، 2023؛ حسين، 2023؛ منصور، 2022؛ العمرو والزعبي، 2022؛ الهندال وطه، 2022؛ عباس، 2021؛ ناوشاد، 2021)
المتغير التابع: (نافع وشاهين، 2023؛ اللافي، 2023؛ إبراهيم وآخرون، 2022؛ الشمري وآخرون، 2021؛ يوسف، 2020؛ التميمي والخشالي، 2015)
المتغير الوسيط: (المري والبشايشة، 2020؛ المواضية والبشايشة، 2022؛ الشمري والدليهي، 2018؛ اللسمي، 2021)
2. الدراسات السابقة

1.2 الدراسات في البيئة العربية:

دراسة الروقي والمستادي (2024) هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الريادية كمتغير مستقل بأبعادها (المبادرة والاستباقية، والمخاطرة، والإبداع، والثقة بالنفس) في تحقيق التميز المؤسسي بين موظفي جامعة تبوك. إستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وسحب عينة عشوائية بسيطة قوامها (216) موظفًا وموظفة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1274) مفردة. وكانت النتائج تدل على أن درجة ممارسة القيادة الريادية في جامعة تبوك قد جاءت مرتفعة، ودرجة ممارسة الاستباقية والمبادرة قد جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة الصياد والسنباتي (2024) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التوجه الريادي كمتغير مستقل بأبعاده (الاستباقية، والابتكار، والمخاطرة، والهجومية التنافسية) في الأداء التنظيمي كمتغير تابع في البنوك اليمنية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين في الوظائف القيادية، والإشرافية في البنوك اليمنية وعددها (10) بنوك، وبلغ عددها (1504) عمالٍ حيث تم سحب عينة طبقية تناسبية، وتم توزيع (350) استبانة واسترداد (282) استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تفيد أن مستوى الأهمية النسبية للتوجه الريادي كان مرتفعاً، كما أن تحديد التوجه الريادي يؤدي إلى نتائج جيدة في الأداء التنظيمي في البنوك.

دراسة سليمان وآخرون (2024) هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته الثلاث كمتغير مستقل بأبعاده (روبوتات الدردشة، والتنبؤ، والروبوتات) على الرضاقة الإستراتيجية كمتغير تابع في شركة مصر للطيران. فقد تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة،

وتوزيع (352) إستبيان على عينة عشوائية من العاملين في فرعي شركة مصر للطيران في محافظتي القاهرة والجيزة، واسترداد (312) استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج (SPSS, V28)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن للذكاء الإصطناعي وتطبيقاته تأثيراً كبيراً وإيجابياً على الرشاقة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.

دراسة حسين وسعيد (2023) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير القيادة الريادية كمتغير مستقل بأبعادها (الاستباقية، والإبداع، والمخاطر) في الرشاقة الإستراتيجية كمتغير تابع بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) في الهيئة الوطنية للاستثمار. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات فضلاً عن المشاهدة الميدانية، وتألف مجتمع الدراسة من (106) من القيادات من (العليا والوسطى) في الهيئة الوطنية للاستثمار، واستخدمت العينة الطبقية القصدية بأسلوب الحصر الشامل ليكون قوامها (99) مفردة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي بواسطة برنامج (SPSS V.25)، وكانت أبرز النتائج وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الريادية في الرشاقة الإستراتيجية، كما تبين وجود اهتمام جيد للاستباقية في داخل الهيئة المبحوثة.

دراسة نافع وشاهين (2023) هدفت الدراسة التعرف إلى دور السعادة النفسية كمتغير وسيط بأبعادها (الإستقلالية، والتمكن البيئي، والتطور الشخصي، والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، والحياة الهادفة، وتفبل الذات) في العلاقة بين القيادة الناعمة كمتغير مستقل بأبعادها (الكاريزما، والإتصالات، ووعي الضمير، والالتزام والمشاركة، والإعتبارات الفردية، والتعاطف) في النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (الإستراتيجيات المحددة، والتنفيذ الفعال، والتنظيم العضوي، والثقافة التحفيزية، والقيادة التحويلية، والابتكار المستمر) للعاملين بقطاع البترول في مصر. وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات قطاع البترول (المديرين بالإدارات المختلفة، والعاملين بجميع الأقسام والإدارات التابعة للشركات). واعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ قوامها (326) موظف، وقد استخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وأبرز النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة، والنجاح الإستراتيجي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السعادة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة، والنجاح الإستراتيجي في شركات قطاع البترول المبحوثة.

دراسة الصفار والعفاس (2023) هدفت الدراسة إلى قياس أثر الجودة الريادية كمتغير مستقل من خلال أبعادها (الإبداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) على النجاح الإستراتيجي

كمتغير تابع بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو) بوجود القيادة بالتناغم كمتغير وسيط بأبعادها (رفع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة الثقة بالموظفين، وزيادة تماسك أعضاء الفريق، وزيادة الإستقلالية، وتحديد الاتجاه في أوقات الأزمات) في مستشفى الجلة التعليمي ومستشفى الإمام الصادق التعليمي ببابل، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة ليشمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين من المجموعة الطبية، والتمريضية، حيث تكونت عينة الدراسة من (330) مفردة، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، فجاءت النتائج تؤكد على التأثير الإيجابي للجودة الريادية بأبعادها (الإبداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) على متطلبات النجاح الإستراتيجي في المستشفيات العراقية.

دراسة عبد الله ومحمود (2023) هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدراك واقتناص الفرص كمتغير مستقل في تحقيق النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو، والتعلم المستمر) للقيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية (آسيا سيل، وزين العراق، وكورك) في العراق. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيع (184) استبانة على عينة عشوائية بسيطة، وتم إجراء التحليل الإحصائي ببرنامج (SPSS.V23)، وكانت النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي قوي، وذات دلالة معنوية إحصائية بين المتغير المستقل إدراك واقتناص الفرص والمتغير التابع النجاح الإستراتيجي بأبعاده لشركات الاتصالات العراقية.

دراسة المواضية والبشايشة (2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الرقابة الإستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات التنظيمية، والاستجابة الإستراتيجية) في النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (البقاء في ميدان الأعمال، والتكيف، والنمو) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وتم تحديد مجتمع الدراسة المكون من جميع المدراء العاملين (المدير العام، ومساعد المدير العام، ومدير الإدارة، ومدير المديرية، ورئيس القسم) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني والبالغ عددهم (350) مديراً. واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات حيث تم استرجاع (330) استبانة وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS,V.25)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر للرقابة الإستراتيجية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

دراسة الحواجرة (2018) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الريادة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها (المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في تحقيق النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (الإستراتيجية المحددة، والتنفيذ الإستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) من خلال قدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط (تكنولوجيا ذكاء الأعمال، وهيكل ذكاء الأعمال، وثقافة ذكاء الأعمال) في الجامعات الحكومية الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات (رؤساء الجامعات، ونوابهم ومساعدتهم، وعمداء الكليات، ونوابهم ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام)، واعتمدت الدراسة عينة المسح الشامل بقوام (435) مبحوثاً، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية، وتحليل المسار، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي، وأن المتوسط الحسابي للقيادة الريادية قد جاء بدرجة متوسطة، وأن القيادات في الجامعات الحكومية الأردنية ليس لديها القناعة العالية في نمط القيادة الريادية، وإنما تميل إلى اتباع النمط الأتوقراطي.

الدراسات في البيئة الأجنبية:

دراسة Mbaka and Mwange (2024) هدفت الدراسة إلى تحليل عوامل النجاح الحرجة (Critical Key Success Factors) (CSFs) للتنفيذ الناجح للشركات بين القطاعين العام، والخاص كإستراتيجية بديلة لتمويل البنية التحتية الاجتماعية في لوساكا لقطاع الصحة في زامبيا. واعتمدت الدراسة إستراتيجية المسح الشامل، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (361) واستخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية ليصبح حجم عينة الدراسة (182) حيث تم توزيع (190) استبانة، واسترداد (167) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج (SPSS,V.27)، والتحليل الوصفي، وتحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الانحدار، حيث كانت النتائج تؤكد أن هناك العديد من عوامل النجاح الحاسمة والهامة التي تؤثر على التنفيذ الناجح لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام، والخاص في القطاع الصحي في لوساكا، زامبيا، وهي (العوامل الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والقانونية، والاقتصادية، والتقنية).

دراسة Amini and Rahmani (2023) حاولت هذه الدراسة شرح مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، ومحدداتها كمتغير مستقل بأبعادها (وضوح الرؤية، وفهم القدرات الأساسية، وتقاسم المسؤولية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، واتخاذ الإجراءات) وتأثيرها على القدرات التنافسية كمتغير تابع بأبعادها (الجودة، والابتكار، والمرونة، وموثوقية التسليم، وقيادة

التكاليف) في القطاع المصرفي في إيران، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (مديرين وخبراء يعملون في المصارف الخاصة الإيرانية)، وبلغ حجم عينة الدراسة (150) مديرًا واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقدمت نتائج من أبرزها أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة في إيران، علاوة على ذلك كان عامل وضوح الرؤية، هو العامل الأكثر تأثيرًا في القدرات التنافسية.

دراسة (Njoku 2022) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعادها (التوظيف التنظيمي، وتوظيف المتقدمين المؤهلين) على النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (اختيار الخبراء لإنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة لتحقيق النجاح، وتوظيف الأشخاص المناسبين لتحقيق النجاح) للشركات متعددة الجنسيات، فقد تألف مجتمع الدراسة من (200) موظف، بحجم العينة (133) موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتم استخدام تحليل (χ^2 Chi-square) في اختبار الفرضيات، وأكدت النتائج على وجود علاقة كبيرة بين التوظيف التنظيمي، وتوظيف الأشخاص المناسبين لتحقيق النجاح في الشركات متعددة الجنسيات وهناك علاقة طردية بين تعيين المتقدمين المؤهلين واختيار الخبراء لإنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة لتحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركات متعددة الجنسيات.

دراسة (Bagheri et al. 2020) سعت هذه الدراسة لاستكشاف الطرق التي تمكّن من خلالها الرؤساء التنفيذيين الممارسين للقيادة الريادية كمتغير مستقل بأبعادها (تأطير التحديات، وامتصاص عدم اليقين، والاكتمال، وبناء الالتزام، وتحديد الجاذبية، وتحديد الفرص واستغلالها، والتوجه نحو التعلم، والإبداع الذاتي والجماعي) التأثير على سلوك العمل الابتكاري لموظفيهم في مكان عملهم، كمتغير تابع من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية للإبداع الفردي، والجماعي (الفرقي) لقد تم اختيار العينة من الشركات القائمة على المعرفة في إيران، وتم سحب عينات عشوائية بسيطة، قوامها (41) رئيسًا تنفيذيًا ومشرفين و(207) موظف، وتم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة، وتم توزيع (270) استمارة عليهم، وإسترجاع (207) إستمارة صالحة للتحليل، واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبرنامج (AMOS) لإجراءات تحليل المسار، وأكدت النتائج أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الريادية التي يمارسها

الرؤساء التنفيذيون لتحسين سلوك العمل الابتكاري لموظفيهم، من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية للإبداع الفردي والجماعي.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها ربطت بين الثلاث متغيرات وهي (القيادة الريادية، النجاح الإستراتيجي، الرشاقة الإستراتيجية)، حيث إن الدراسات السابقة لم تربط بين المتغيرات الثلاث في دراسة واحدة فأغلب الدراسات قد ربطت بين كل متغيرين من متغيرات هذه الدراسة على حدة، وأن أغلب الدراسات السابقة قد طبقت في بيئات عربية وأجنبية لكل منها خصوصيتها واهتماماتها المنوعة مثل القطاعات التعليمية، أو القطاعات الصحية، أو قطاع البنوك التجارية، وبالتالي يمكن القول: إن هذه الدراسة أجريت في بيئة أردنية مناسبة ومميزة، وفريدة لشركات ريادية ناشئة أردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال، وهو من المؤسسات الرائدة والفريدة والحديثة الداعمة للريادة في المملكة الأردنية الهاشمية.

الإطار النظري:

القيادة الريادية:

مفهوم القيادة الريادية:

تم تعريفها على أنها التأثير والتوجيه لأداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق تلك الأهداف التنظيمية التي تنطوي على التعرف على الفرص الريادية واستغلالها (Renko et al., 2015). لقد تناول كلٌّ من Littel Laverty and (2020, 536) القيادة من زاويتين مختلفتين فإذا كان هناك مركز للسيطرة، والتحكم الداخلي (Internal locus of control) فأنت لديك سيطرة، وتأثير كبير على الأحداث التي تحدث في حياتك، أما مركز التحكم الخارجي (External locus of control) فهو يمثل وجهة النظر المعاكسة، يعني أنك تعتقد أن لديك سيطرة قليلة جداً، إن وجدت، على الأحداث التي تحدث في حياتك اليومية، لذلك يمتلك القادة الفاعلون، مركزاً داخلياً للتحكم والسيطرة تجعلهم يشعرون بالثقة في أنهم يؤثرون، ويتحكمون في الأحداث، والمواقف، والأشخاص في حياتهم، وعلى وجه التحديد، في أعمالهم.

إن القيادة هي عملية التأثير على سلوك الآخرين، فهي ظاهرة طبيعية، تستدعي وجود قائد لأي مجموعة، ولنجاح قياداتها فإن هناك خصائص لهذا القائد تتمثل بثقته بنفسه، وفي الآخرين، ولديه رؤية مستقبلية، ونظر ثاقب، ويمتلك القدرة على إقناع الآخرين، كما أن سلوكيات القائد هي مفتاح للنمط الذي سيسلكه في تعامله مع العاملين (القحطاني، 2019، 19-25).

أبعاد القيادة الريادية:

الرؤية الإستراتيجية:

ترى Bagheri (2017) أن الرؤية هي تصور مستقبلي ناجح للمنظمة، وبالتالي فإن تبني المنظمات لرؤية القائد الريادي ستسهم بشكل فعال، وقوي في تحسين أدائها كما يعد الهدف الرئيس من وجود رؤية واضحة للمنظمة هو بمثابة تحفيز ودفع لأصحاب المصالح للسعي خلف تحقيق وتطبيق هذه الرؤيا على أرض الواقع.

وضح جوردون (2017/2023، 32-33) أن الرؤية لها مميزات: أن تكون بسيطة، وسهلة التذكر، وذات جاذبية وتثير الهمم، ويتم مشاركتها مع الآخرين في المنظمة، وجعلهم يعرفون إلى أين يتجهون، ولماذا يتجهون إلى هناك، لأن الجميع يحتاج أن يعلق آماله بشيء، ومن ثم يسعى إلى تحقيقه، فالقائد الإيجابي هو من يشارك رؤيته فهو تاجر الأمل والمؤمن بالمستحيل، والمدرّب الذي يرشد، ويلهم الفريق لتحقيق التحسين المستمر والإنطلاق إلى الأمام باستمرار.

الاستباقية:

يذكر الحنيطي (2020، 61) مفهوم الاستباقية بأنها التوجه نحو توقع المتطلبات المستقبلية، والعمل عليها بدلاً من الاستجابة للأحداث بعد حدوثها، فالمنظمة الاستباقية هي من تقوم بآلية البحث عن الفرص بحيث تكون سباقاً لدخول أسواق جديدة، من خلال المتابعة الحثيثة لحاجات، ورغبات، ومتطلبات، العملاء إضافة لحركة السوق، وهنا يظهر التحرك السريع لسد النقص في احتياجات الأسواق عبر طرح منتجات، وخدمات، من أجل الوصول إلى المبادرة، فالاستباقية تمثل وتعبر لأي مدى تكون هذه المؤسسة قائدة باقتناص الفرص قبل وصول المنافسين لها. وفي المقابل فإن الأشخاص ذوي الشخصية الاستباقية قد يكونون أكثر ميلاً لتعبئة الموارد، وكسب الالتزام المطلوب من أجل خلق القيمة التي تظهر القادة الرياديين، الذين لديهم رغبة أكبر في أن يصبحوا قادة رياديين من أجل المساعدة في خلق قيمة لشركتهم (Prieto, 2010)

تحمل المخاطر:

قدم الناقه (2023، 60) مفهوماً لمصطلح المخاطرة، فالمخاطرة تتولد من نتائج نشاط، أو أحداث معينة لا تكون المنظمة واثقة، أو متأكدة من نتائجها، لأن هناك اختلافاً، وتبايناً ما بين النتيجة الفعلية، والنتيجة المتوقعة، والسبب في ذلك وجود حالة من عدم اليقين لما قد يحصل مستقبلاً.

كما يجب تحديد المخاطر التي تواجه الرياديين في البداية كجزء من تطوير خطة العمل، وإعادة النظر فيها بانتظام في العمليات الجارية، فمن الضروري الاستعداد للأحداث السلبية التي تؤثر على مشروعه، ولكن التشاؤم المفرط أو السماح للخوف من الأحداث السلبية يمنع رواد الأعمال من تحمل أي مخاطرة، وسوف يمنع المشروع التجاري من تحقيق أكبر إمكاناته، وأرباحه، وتمثل هذه بالمخاطر الإستراتيجية، Littel (581, 2020, Laverty &).

استغلال الفرص:

إن عملية قيام الرياديين بتطوير خطة من أجل تقييم الفرص، تتطلب منهم أن يكونوا على دراية، ومعرفة، وخبرة، ولديهم الرغبة في فهم، والاستفادة من هذه الفرص، ومعرفة بالعوامل المهمة الأخرى في هذه العملية وهي: اليقظة الريادية، وشبكات ريادة الأعمال، لأنه يوجد تأثير تفاعلي بين اليقظة الريادية، ومعرفة الرياديين المسبقة بالأسواق، ومشاكل العملاء، لذلك ينبغي منهم تقييم كل فكرة، وفرصة مبتكرة بعناية (Hisrich 101). et al., 2017,

إن الريادي صاحب الاستقلالية هو ذلك الشخص الذي يسعى إلى انتهاز الفرص بغض النظر عن الموارد التي يسيطر عليها أو يمتلكها، أو المتوفرة لديه، وغير مرتبط نسبيا بالقوى الظرفية، أما الريادي في المنظمات فيقوم بمتابعة الفرص بغض النظر عن تلك الموارد التي يسيطر عليها حاليا، ويقوم بأشياء جديدة مبتعدا عن المعتاد والروتين والبحث عن الفرص، وريادي القطاع العام له رؤية أخرى من خلال إظهار القدرة على التعرف على الفرص، والاستفادة منها لإنشاء قيمة اجتماعية من خلال تحفيز التغيير الاجتماعي، وتطور اقتراح القيمة الاجتماعية لتحدي التوازن (سلطان وعثمان، 2021، 79).

الالتزام:

يرى كلا من Hisrich et al. (2017, 39) بعد الالتزام من منظور توجه واهتمام الرياديين بالموارد التي يجب عليهم الالتزام بها للسعي إلى إتاحة الفرصة، لذلك سوف تتجه الأفكار أكثر إلى كيفية قيام الشركة بتقليل الموارد المطلوبة في السعي وراء فرصة معينة، التي يجب على الشركة الاستثمار فيها في البداية، لذلك تقوم الشركات المدارة رياديا أو التوجه الريادي نحو الالتزام بالتركيز على كيفية التقليل إلى أدنى حد من الموارد المطلوبة في السعي إلى إتاحة فرصة معينة.

في حين يقوم الالتزام على تدريب الفريق، وتهيئتهم ليصبحوا قادة، وتزيد إنتاجيتهم، ويخلق ويرتفع أداؤهم، لذلك إن الالتزام يتطلب التضحية من قبل القائد من أجل مصلحة فريقه؛ فالقائد الإيجابي الملتزم هو من يتجاهل المسار السهل، ويسلك المسار الصعب المليء بالخدمة،

والتضحية للآخرين، وأخيرا إن الشيء الرائع في الالتزام هي أنه عندما يلزم القاد نفسه لمساعدة فريقه، والآخرين على النمو، والتحسين، والتطور، بعيدا عن الاستسلام فسوف حتما ينمو هو أيضا (جوردون، 2023/2017، 126-118).

يرى الباحثان بعد العرض السابق لأراء الكتاب والباحثين لأبعاد المتغير المستقل أن القيادة الريادية عملية تأثير على سلوك الآخرين من أجل توجيههم نحو تحقيق الأهداف، والغايات وفق رؤية إستراتيجية وضعها القادة الملهمون لفرقهم لتحفيزهم ودفعهم للتحرك بشكل استباقي نحو اقتناص الفرص، واستغلالها مع تحمل للمخاطر المترتبة عليهم بالالتزام كامل بين كافة الأطراف.

النجاح الإستراتيجي:

مفهوم النجاح الإستراتيجي:

يرى الكبيسي وحسن (2016) أن النجاح الإستراتيجي يعتبر المعيار الذي يحدد درجة النجاح الذي حققته المنظمة في خططها الإستراتيجية التي وضعها، وفي قراراتها التي اتخذتها، وفي أعمالها التي قامت بها، لذلك إن تحقيق المنظمة للنجاح على المدى البعيد، وبقائها في دائرة المنافسة، ونموها، يتحقق عند اعتمادها على الأساليب الإدارية الحديثة.

أبعاد النجاح الإستراتيجي:

التكيف والاستجابة للتغيرات:

يذكر كلا من بندلتون وأدريان (2016/2019، 252) أن أصل كلمة التكيف هي أصول لاتينية من كلمة (Resilire) وتعني باللغة الإنجليزية القفز الإرتدادية من أجل الرجوع مرة أخرى، فهي شكل من أشكال المرونة التكيفية على أساس الركود والثبات، والعودة إلى الحالة الأصلية.

أما محمد (2014، 52) فقد طرح بعد التكيف مع الأحداث، من منظور المنظمات المعاصرة الواقعة تحت التغيير التنظيمي، فحينما تعصف فيها مستجدات، وتغيرات تهدد كيائها، وتبقى نتيجة حدوث نوع من الاصطدام بين مصالح الأطراف الداخليين، فيعمل كل طرف على إزالة الآخر فهنا يتوجب على الإدارة العليا أن تتكيف، وتتلاءم بسرعة مع الواقع الجديد.

النمو:

لقد عرف كلٌّ من (Hisrich and Ramadani 2017, 136-137) النمو على أنه زيادة المبيعات، والأرباح، وعدد الموظفين، والحصة السوقية، والتغلغل في أسواق جديدة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين كلمتي النمو، والتوسع، وفي كثير من الأحيان، يتم استخدامهما في المحادثات

اليومية بصورة تبادلية، فالنمو هو أول زيادة كبيرة في المبيعات، والأرباح، وعدد الموظفين بعد بدء العمل؛ أما كلمة التوسع فتمثل، زيادة أكثر تحكماً في حصة السوق، وحجم الشركة بعد مرحلة النمو.

البقاء:

"يعد البقاء جوهر النجاح الإستراتيجي، ذلك أن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة في الوقت الحالي يعتبر نجاحاً بحد ذاته بسبب الظروف الموضوعية التي تعمل في ظلها المنظمة" (الركابي، 2004، 347).

لقد ذكر Hitt et al. (2002, 12) أنه عندما تم تحديد كبار المديرين، وكبار رواد الأعمال كشخصيات لعام (2000)، من المثير للاهتمام أن العديد من أولئك المعترف بهم كمديرين عظماء لشركات كبيرة، وراسخة، ومعروفين بأنهم رواد الأعمال، وشخصيات معروفة، ومرموقة، وتنفيذيين ناجحين، لم يقوموا بتقديم منتجات جديدة مطلوبة فحسب، بل قاموا أيضاً ببناء أعمال لديها قوة البقاء، والديمومة، والسبب أن هؤلاء الرواد، والمدراء التنفيذيين قد أظهروا سلوكيات تثبت روح المبادرة الإستراتيجية لدى منظماتهم وأعمالهم.

الابتكارات المستمرة:

كما ذكر Harrington (2019, 30) أن الابتكار هو فكرة أو مفهوم جديد أو فريد يضيف القيمة للمنظمة وعملائها، وهو عملية أخذ أفكار جديدة وفريدة، ومبتكرة تم تطويرها، وتمويلها، وإنتاجها، وتوزيعها على العملاء الخارجيين، مما يؤدي إلى خلق قيمة لهم وللمنظمة. في حين يرى كافي (2022، 117) أن أصل الابتكار يبدأ من خلال ما يُقدم من أفكار إبداعية من الأفراد حيث يتم تطويرها وتجويدها، وتطبيقها خلال عمليات يتولى القيام بها، وتنفيذها المنظمات الحاضنة والداعمة لتلك الأفكار والإبداعات.

يرى الباحثان أن النجاح الإستراتيجي هو نتيجة لما يقدمه الأفراد، والمنظمات من تكيف لبيئة عملهم واستجابتهم للتغيرات بطريقة إيجابية في سبيل الزيادة، والنمو في الأرباح والمنتجات، ومن ثم البقاء في محور المنافسة بتثبيت الجذور، وتقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية بصورة مستمرة.

الرشاقة الإستراتيجية:

لقد بدأت الأبحاث تتشكل في السنوات العشر الماضية في تفاصيل الرشاقة الإستراتيجية، حيث لوحظ أنه في البيئات شديدة المنافسة، يعتمد بقاء المنظمة إلى حد كبير على خفة الحركة

الإستراتيجية، التي تعني في جوهرها استجابات مرنة، وواعية للبيئات المتغيرة باستمرار، فالرشاقة الإستراتيجية متناقضة بطبيعتها؛ فكونك إستراتيجيًا يعتمد على التزام مستقر، وثابت برؤية مستقبلية، تنطوي على عمليات تخطيط رسمية، وإجراءات روتينية راسخة لذلك إن المنظمات الرشيقة ذكية، وقادرة على التكيف، وتطبيق آلية صنع القرار والنهج الجديد حسب الحاجة (Lewis et al., 2014).

لقد قام (1 Fernando, 2019) بتقديم مفهوم جديد للجمع بين الرشاقة الإستراتيجية ونهج الرادار (RADAR) وهو الإطار المحدد، والنهج المنظم، ومجموعة من الأدوات، والتقنيات والموقف الذي يساعد المنظمات في إنشاء إستراتيجيات عملية، ورشيقة تختلف عن الإستراتيجية التقليدية، وهو طريقة لرؤية، وإدارة مكان المنظمة في العالم.

من الواضح أن الرشاقة الاستراتيجية هي حجر الزاوية لامتلاك القدرة على تحويل وتجديد نماذج الأعمال وبعبارة منمقة للغاية، يمكن أن يؤدي التوقع، والتجريب، والتباعد، والتجريد، وإعادة الصياغة، إلى زيادة الحساسية الإستراتيجية، مما يجعل الشركة أكثر دقة وتركيزًا في التصورات التي يتمتع بها مدراءها التنفيذيون (Doz & Kosonen, 2010).

كما يتطلب الحصول على الرشاقة الإستراتيجية فحص البيئة الداخلية، والخارجية بشكل مستمر ويجب جمع المعلومات، واستخدامها بطريقة سريعة والاستجابة للتغيرات في السوق بسرعة، فعندما تصبح الشركات رشيقة استراتيجيًا، فإنها تكتسب ميزة تنافسية إلى جانب زيادة أدائها، وستوفر لها الميزة التنافسية المستدامة التفوق في المنافسة (Kumkale, 2016).

يرى الباحثان وحسب وجهة نظرهم أن الرشاقة الإستراتيجية هي المرونة، والاستجابة، والحركة السريعة في التلبية، والمواءمة، والاتساق مع التغيرات والتقلبات من أجل تحقيق الأهداف، وتلبية الحاجات لأصحاب المصلحة فقيام المنظمات الرشيقة بتوفير الموارد وتسريع انتقالها وتدفعها بسهولة، وتظافر جهود جميع الأفراد العاملين بكافة المستويات الإدارية على أداء المهام وإتمام العمليات بطرق غير تقليدية له دور كبير في تحقيق النجاح والتفوق لدى تلك المنظمات.

منهجية الدراسة:

نوع الدراسة: تعتبر هذه الدراسة إيضاحية من حيث الغرض لأنها تحاول الربط بين السبب والأثر، وتطبيقية من حيث الطبيعة، وهي دراسة غير مخططة، لأنها جرت في البيئة الطبيعية للشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال بالإضافة إلى أنها دراسة مقطعية من

حيث الأفق الزمني لأنها أجريت لمرة واحدة في شركات ريادية أردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال (النجار وآخرون، 2024، 55-56) كما تعتبر الدراسة كمية من حيث الآلية، والإجراءات (Sauders et al., 2019, 145).

الإستراتيجية المتبعة: تم الاعتماد على إستراتيجية المعاينة بسحب عينة ممثلة لمجتمع الدراسة. مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة من الموظفين في (38) شركة ريادية وهم (المديرون التنفيذيون، ومديرو المشاريع، ورؤساء الأقسام، والموظفون) في مجمع الملك الحسين للأعمال والبالغ عددهم (386) موظفًا حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من الشركات المبحوثة. عينة الدراسة: لقد اعتمد الباحثان على العينة العشوائية الطبقية المناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن العينة الممثلة للمجتمع (386)، هي (202) موظف إداري (النجار وآخرون، 2024، 109)، وعليه قرر الباحثان توزيع (230) استبانة تحوطا لضمان تمثيل المجتمع، وتم استرجاع (202) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وحدة التحليل: تكونت وحدة المعاينة والتحليل لهذه الدراسة من الفئات الإدارية العليا والموظفين في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال. طرائق جمع البيانات: لقد تم استخدام مصدرين لجمع البيانات في هذه الدراسة: المصادر الثانوية: هي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر الأولية مثل الكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، وتم توثيق المراجع المختلفة استناداً إلى نظام جمعية علماء النفس الأمريكية. (American Psychological Association (2020).

المصادر الأولية: لقد اعتمد الباحثان على الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، من أجل جمع البيانات الأولية وقد تم تطويرها خصيصاً لهذا الغرض، وشملت على عدد من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة، واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي والمتضمن على درجات الموافقة التالية: (عالية جداً = 5، عالية = 4، متوسطة = 3، قليلة = 2، قليلة جداً = 1). واشتملت أداة الدراسة على أربع مجموعات من الأسئلة، موزعة على النحو التالي:

أداة الدراسة:

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتمثل (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة العملية).
الجزء الثاني: تضمنت العبارات التي تقيس المتغير المستقل: القيادة الريادية، وتمثلت في (الرؤية

الإستراتيجية، والاستباقية وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) وقد شملت (25) فقرة. الجزء الثالث: تضمنت العبارات التي تقيس المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي، وتمثلت في التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) وقد شملت (20) فقرة. الجزء الرابع: تضمنت العبارات التي تقيس المتغير الوسيط: الرشاقة الإستراتيجية وقد شملت (15) فقرة.

7.4 صحة أداة الدراسة: لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الجامعات الأردنية؛ للتأكد من دقة الفقرات وصحتها، وقد تم الأخذ بالعديد من ملاحظات المحكمين.

7.5 ثبات أداة الدراسة: لقد تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، ويوضح الجدول (1) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل.

1.7.5 ثبات المتغير الأول (القيادة الريادية): تم قياس الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة الريادية كل على حدة، ومن ثم قياس الثبات لكل الأبعاد مجتمعة، وذلك حسب معادلة كرونباخ ألفا، ويتمتع فقرات الاستبانة بالاتساق الداخلي إذ بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.70) كحد أدنى.

جدول 1 ثبات أبعاد المحور الأول (القيادة الريادية) باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
الرؤية الإستراتيجية	5	0.802
الاستباقية	5	0.737
تحمل المخاطر	5	0.799
استغلال الفرص	5	0.807
الالتزام	5	0.814
القيادة الريادية	25	0.924

يتبين من جدول 1 أن قيمة كرونباخ ألفا لأبعاد القيادة الريادية جاءت فوق (0.70) أما قيمة كرونباخ ألفا للمتغير الرئيس القيادة الريادية فقد بلغت (0.924) وهي أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي في أبعاد المتغير المستقل (النجار، وآخرون، 2024، 151).

2.7.5 ثبات المتغير الثاني (النجاح الإستراتيجي): تم قياس الاتساق الداخلي لأبعاد النجاح الإستراتيجي كل على حدة، ومن ثم قياس الثبات لأبعاده مجتمعة، ويبين جدول 2 قيم كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير التابع النجاح الإستراتيجي.

جدول 2 ثبات أبعاد المتغير الثاني (النجاح الإستراتيجي) باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
التكيف والاستجابة للتغيرات	5	0.802
النمو	5	0.732
البقاء	5	0.852
الابتكارات المستمرة	5	0.825
النجاح الإستراتيجي	20	0.897

يتبين من جدول 2 أن جميع قيم كرونباخ ألفا لأبعاد النجاح الإستراتيجي جاءت فوق (0.70) وقد بلغت للنجاح الاستراتيجي (0.897) وهي أكبر من (0.70) وعليه نستطيع القول: إن المتغير حقق الاتساق الداخلي (النجار، وآخرون، 2024، 151).

3.7.5 ثبات المتغير الثالث (الرشاقة الإستراتيجية): تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (الرشاقة الإستراتيجية)، ويبين الجدول 3 قيمة كرونباخ ألفا للرشاقة الإستراتيجية.

جدول 3 ثبات أبعاد المتغير الثالث (الرشاقة الإستراتيجية) باستخدام معامل كرونباخ ألفا

البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
الرشاقة الإستراتيجية	15	0.891

يتبين من جدول 3 أن قيمة كرونباخ ألفا للرشاقة الإستراتيجية (0.891) وتحقق الاتساق الداخلي كونها أكبر من (0.70) (النجار، وآخرون، 2024، 151).

8.4 الأساليب الإحصائية

1.8.4 اختبار ملائمة النموذج:

جدول 4/ المسموحية ومعامل تضخم التباين³ *Coefficients*

المتغير	المسموحية Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الرؤية الإستراتيجية	.527	1.899
الاستباقية	.429	2.332
تحمل المخاطر	.459	2.177
استغلال الفرص	.421	2.374
الالتزام	.575	1.740

يتبين من جدول 4 أن قيم المسموحية (Tolerance) للمتغيرات قد بلغت للرؤية الإستراتيجية (0.527) والاستباقية (0.429) وتحمل المخاطر (0.459) واستغلال الفرص (0.421) والالتزام (0.575) وجميعها أكبر من (0.1)، أما قيم معامل التضخم للمعاملات (VIF) فقد بلغت للرؤية الإستراتيجية (1.899) والاستباقية (2.332) وتحمل المخاطر (2.177) واستغلال الفرص (2.374) وجميعها تقع ما بين (1-10) وهذا يدل على عدم وجود الارتباط الذاتي (Bougie, 2010, 353 & Sekaran).

2.8.4 اختبار الارتباط الخطي الذاتي (Multicollinearity) بين فرعيات المتغير المستقل

جدول 5/ الارتباط الذاتي بين متغيرات المتغير المستقل

المتغير	الرؤية الإستراتيجية	الاستباقية	تحمل المخاطر	استغلال الفرص	الالتزام	الرشاقة الإستراتيجية
الرؤية الإستراتيجية	1.0					
الاستباقية	0.589**	1.0				
تحمل المخاطر	0.621**	0.582**	1.0			
استغلال الفرص	0.529**	0.579**	0.619**	1.0		
الالتزام	0.415**	0.522**	0.391**	0.616**	1.0	
الرشاقة الإستراتيجية	0.545**	0.594**	0.535**	0.604**	0.642**	1.0

** معنوية عند مستوى 0.000

يتبين من جدول 5 أن الارتباط الخطي الذاتي بين فرعيات المتغير المستقل قد تراوحت بين (0.391-0.642) وجميعها أقل من (0.80) وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي وخطي بين فرعيات المتغير المستقل (Sekaran & Bougie, 2010, 352).

3.8.4 التوزيع الطبيعي

جدول 6/ التوزيع الطبيعي:

البعد	معامل الالتواء (Skewness)
القيادة الريادية	-0.557
النجاح الإستراتيجي	-0.602
الرشاقة الإستراتيجية	-0.504

يبين جدول 6 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها، وذلك للتأكد أن البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي، ويشير جدول 6 أن قيم معامل الالتواء (Skewness) قد بلغت القيادة الريادية (-0.557) وللنجاح الإستراتيجي (-0.602) وللرشاقة الإستراتيجية (-0.504) وجميعها تقع

بين (0 إلى ± 1) وهذا يشير إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي وصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (Bohm & Zech, 2010, 263).

تحليل متغيرات الدراسة والفرضيات

أولاً-وصف خصائص عينة الدراسة:

يوضح جدول 7 الخصائص المختلفة لعينة الدراسة

جدول 7 توزيع أفراد العينة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة العملية)

المقياس	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	58.9
	انثى	41.1
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	70.8
	من 30- أقل من 40 سنة	22.3
	من 40- أقل من 50 سنة	5.0
	من 50 سنة فأكثر	2.0
المؤهل العلمي	الدبلوم وأقل	2.0
	البكالوريوس	85.6
	الماجستير	10.9
	الدكتوراه	1.5
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	12.9
	مدير تنفيذي	9.9
	رئيس قسم	17.3
	موظف	59.9
سنوات الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	58.9
	من 5 سنوات-أقل من 10 سنة	25.2
	من 10 سنة-أقل من 15 سنة	6.9
	15 سنة فأكثر	8.9
المجموع	202	100%

نلاحظ من جدول رقم 7 أن (58.9%) من عينة الدراسة من الذكور و(41.1%) من الإناث، وأن النسبة الأكبر للفئة العمرية كانت لفئة (أقل من 30 سنة) حيث بلغت نسبتهم (70.8%) أما فيما

يتعلق بالمؤهّل العلمي فقد كانت النسبة الأعلى (85.6%) لحملة درجة البكالوريوس ثم الماجستير يليها الدبلوم وأقل، وأخيراً النسبة الأقل (1.5%) لحملة الدكتوراه، وأما بالنسبة للمسمى الوظيفي فقد احتلت فئة الموظفين ما نسبته (59.9%) فيما كانت أقلها فئة المديرين التنفيذيين بنسبة (9.9%) وأخيراً متغير عدد سنوات الخبرة فقد كانت النسبة الأكبر (58.9%) للفئة (أقل من 5 سنوات) والنسبة الأقل للفئة (من 10 سنة - أقل من 15 سنة) بنسبة (6.9%).

ثانياً- الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

جدول 8/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المختلفة:

المتغيرات	المتوسط ط الحساب ي Mean	الانحراف المعياري St Deviation n	الترتيب ب	الأهمية النسبية ة
• اداة الريادية	4.22	0.47	-	عالية
الرؤية الاستراتيجية	4.20	0.60	4	عالية
الاستباقية	4.23	0.56	2	عالية
تحمل المخاطر	4.01	0.63	5	عالية
استغلال الفرص	4.21	0.63	3	عالية
الالتزام	4.44	0.51	1	عالية
• النجاح الإستراتيجي	4.19	0.49	-	عالية
التكيف والاستجابة للتغيرات	4.04	0.61	4	عالية
النمو	4.18	0.60	3	عالية
البقاء	4.24	0.63	2	عالية
الابتكارات المستمرة	4.30	0.59	1	عالية
• الرشاقة الإستراتيجية	4.15	0.52	-	عالية

يشير جدول 8 أن المتوسط العام لمتغير القيادة الريادية (4.22) ويعكس مستوى عالي من الموافقة، وأن الأهمية النسبية لجميع أبعاده الفرعية كانت عالية، حيث جاء الالتزام في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44) بينما جاء بعد تحمل المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01)، كما تبين المتوسط العام لمتغير النجاح الاستراتيجي (4.19) وأن الأهمية النسبية لجميع أبعاده الفرعية كانت عالية، حيث جاء بعد الابتكارات المستمرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) بينما جاء بعد التكيف والاستجابة للتغيرات بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.04)، كما

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية) كانت (4.15) وبأهمية نسبية عالية للكل. اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: H_01 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال". ولقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 9 ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى

النموذج Model	ملخص النموذج Model Summary ^b	تحليل التباين ANOVA ^b		
	R	R ²	F	Sig. F
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية
1	0.814 ^a	0.662	76.822	5
				0.000 ^a

a: المتنبئ: الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، الالتزام
b: المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

يتبين من جدول 9 ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.814$) مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الريادية بأبعادها، والنجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الشركات الريادية في مجمع الملك الحسين للأعمال، كما يلاحظ أن معامل التحديد R^2 لأبعاد المتغير المستقل قد بلغت (0.662) وهذا يعني أن القيادة الريادية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (66.2%) من التباين في النجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة. ويلاحظ من جدول 9 تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (76.82) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وعند درجة حرية (DF=5)، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

جدول 10 نتائج تحليل المعاملات

النموذج Model	المعاملات غير المعيارية Unstandardized	المعاملات المعيارية Standardized	T	Sig t
1	Coefficients	Coefficients ^a		
	B	Beta/ β		
الثابت (Constant)	0.474	-	2.385	0.018
الرؤية الإستراتيجية	0.083	0.102	1.772	0.078
الاستباقية	0.214	0.245	4.177	0.000
تحمل المخاطر	0.164	0.211	3.494	0.001
استغلال الفرص	0.122	0.156	2.482	0.014
الالتزام	0.290	0.304	5.536	0.000

a: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي

وتبين من جدول 10 ان قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لبعد الرؤية الإستراتيجية (B=0.083) وبخطأ معياري (0.047)، كما بلغت قيمة ($\beta=0.102$) وأن قيمة (t=1.772) عند مستوى معنوية (Sig=0.078) وهي أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وهذا يثبت عدم معنوية معامل الرؤية الإستراتيجية.

كما ظهر أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لبعد الاستباقية (B=0.214) وبخطأ معياري (0.051)، كما بلغت قيمة ($\beta=0.245$) وأن قيمة (t=4.177) عند مستوى معنوية (Sig=0.00) وهي أصغر من (0.05) وهي دالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل الاستباقية.

وكما تبين أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لبعد تحمل المخاطر (B=0.164) وبخطأ معياري (0.047)، كما بلغت قيمة ($\beta=0.211$) وأن قيمة (t=3.494) عند مستوى معنوية (Sig=0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل تحمل المخاطر كما تبين أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لبعد استغلال الفرص (B=0.122) وبخطأ معياري (0.049)، كما بلغت قيمة ($\beta=0.156$) وأن قيمة (t=1.903) عند مستوى معنوية (Sig=0.014) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل استغلال الفرص.

وتبين أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لبعد الالتزام (B=0.290) وبخطأ معياري (0.052)، كما بلغت قيمة ($\beta=0.304$) وأن قيمة (t=5.536) عند مستوى معنوية (Sig=0.00) وهي أصغر من (0.05) وهي دالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل الالتزام.

وعليه تبين أن (4 مسارات) من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي معنوية وهذا يعطي مؤشراً على معنوية المعاملات.

واستناداً لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بدلالة أبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال".

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية: H_02 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) بوجود الرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار للتحقق من وجود أثر غير مباشر للرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية بأبعادها والنجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة.

ويبين جدول 11 نتائج اختبار موائمة النموذج.

جدول 11 ملخص موائمة النموذج

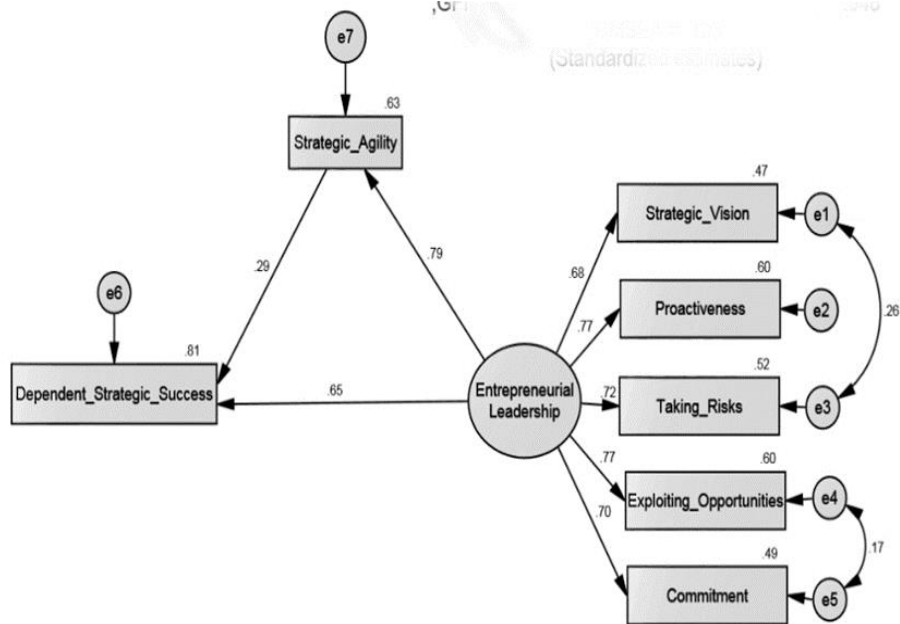
RAMSEH	IFI	CFI	GFI	Sig	Chi ²	مؤشر الجودة
الجزر التربيعي	مؤشر الموائمة	مؤشر مواءمة المقارن	مؤشر مواءمة الجودة	مستوى الدلالة	المحسوبة	
لمتوسطات الخطأ التقريبي						القيمة
0.103	0.973	0.973	0.953	0.000	34.659	

GFI: (Goodness of Fit Index) (مؤشر مواءمة الجودة، من المفترض أن يقترب من الواحد صحيح)

CFI: (Comparative Fit Index) (مؤشر المواءمة المقارن، من المفترض أن يقترب من الواحد صحيح)

RMSEA (Mean Square Error Root): مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي، من المفترض أن يقترب من الصفر

يتبين من جدول 11 أن قيمة ($\chi^2=34.659$) المحسوبة عند مستوى معنوية ($\text{Sig}=0.00$) وهي ذات دلالة إحصائية. ويتبين من الجدول أن مؤشر مواءمة الجودة قد بلغ ($\text{GFI}=0.953$) ومؤشر الموائمة المقارن ($\text{CFI}=0.973$)، ومؤشر المواءمة ($\text{IFI}=0.973$) وجميعها تقترب من العدد (1). كما تبين أن جذر متوسط الخطأ التقريبي ($\text{RAMSEH}= 0.103$) وهي تقترب من (الصفر). وكل ما سبق يؤيد مواءمة النموذج.



والشكل (2) يوضح نتائج تحليل المسار لبيان الأثر غير المباشر

جدول 12 "نتائج تحليل المسار":

المسار	"الأثر المباشر المعياري"	"الأثر غير المباشر المعياري"	"الأثر الكلي المعياري"
القيادة الريادية → النجاح الاستراتيجي	0.652	0.229	0.881
القيادة الريادية → الرقابة الاستراتيجية	0.795	---	---
الرقابة الاستراتيجية → النجاح الاستراتيجي	0.289	---	---

لقد تبين من جدول 12 أن الأثر المباشر المعياري للقيادة الريادية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة قد بلغ (0.652) ويظهر في الجدول أيضا أن الأثر المباشر المعياري للقيادة الريادية بأبعادها على الرقابة الإستراتيجية قد بلغ (0.795)، وكذلك تبين أن الأثر المباشر المعياري للرقابة الإستراتيجية في النجاح الإستراتيجي قد بلغ (0.289) وجميعها معنوية. وكما تبين أن الأثر غير المباشر المعياري للرقابة الإستراتيجية قد بلغ (0.229) وعليه فإن وجود الرقابة الإستراتيجية استطاع أن يفسر ما نسبته (22.9%) من التباين في النجاح الإستراتيجي كوسيط جزئي.

وأخيرا يظهر جدول 12 أن الأثر الكلي المعياري للقيادة الريادية بأبعادها مجتمعة في النجاح الإستراتيجي بوجود الرقابة الإستراتيجية قد أصبح (88.1%).

واعتمادا على ما سبق فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) من خلال وجود الرقابة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال".

مناقشة النتائج والتوصيات:

أولا: النتائج

لقد تبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية بدلالة أبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة

(التكيف والاستجابة للتغيرات، النمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال".

حيث تبين أن القيادة الريادية قد فسرت ما نسبته (66.2%) من التباين في النجاح الإستراتيجي وقد تبين أن الشركات تولي اهتماما أكثر في بعد (الالتزام) في تحقيق النجاح الإستراتيجي حيث جاء هذا البعد في المرتبة الأولى، وبالأهمية النسبية العالية وبوسط حسابي (4.44)، بينما جاء بعد (تحمل المخاطر) في المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية أيضا عالية وبمتوسط حسابي (4.01).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصفار والعفاس (2023) التي أشارت إلى وجود تأثير ايجابي فاعل للجودة الريادية بأبعادها الفرعية (الاستباقية، وتحمل المخاطرة) بتحقيق متطلبات النجاح الإستراتيجي في المستشفيات العراقية، ومع دراسة عبد الله ومحمود (2023) التي أكدت على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي قوي، وذات دلالة معنوية إحصائية بين المتغير المستقل إدراك واقتناص الفرص، والمتغير التابع النجاح الإستراتيجي بأبعاده لشركات الاتصالات العراقية، كما اتفقت مع دراسة نافع وشاهين (2023) التي دلت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة، والنجاح الإستراتيجي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السعادة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة كمتغير مستقل الذي من أبعاده (الالتزام والمشاركة)، والنجاح الإستراتيجي في شركات قطاع البترول المبحوثة، واتفقت مع نتائج دراسة الحواجرة (2018) التي أكدت على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده التي من ضمنها (القيادة الريادية) في النجاح الإستراتيجي، كما اتفقت النتائج مع دراسة Bagheri et al. (2020) التي أكدت على أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للقيادة الريادية التي يمارسها الرؤساء التنفيذيين لتحسين سلوك العمل الابتكاري لموظفيهم، من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية للإبداع الفردي والجماعي.

كما أظهرت نتائج تحليل المسار "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في النجاح الإستراتيجي من خلال الرقابة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال"، حيث أن الرقابة الإستراتيجية قد فسرت ما نسبته (22.9%) من التباين في النجاح الإستراتيجي، وأن الأثر الكلي المعياري للقيادة الريادية بأبعاده مجتمعمة في النجاح الإستراتيجي بوجود الرقابة الإستراتيجية قد أصبح (88.1%)، وهذا يدل على أن الشركات الريادية تطبق الرقابة الإستراتيجية بين مستوياتها الإدارية لتفعيل قيادتها الريادية التي تسعى من خلالها لتحقيق النجاح الإستراتيجي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة حسين وسعيد (2023) الأثر الفاعل للقيادة الريادية في الرشاقة الإستراتيجية في بيئة الهيئة الوطنية للاستثمار في العراق، من خلال وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الريادية بأبعادها مجتمعة (الاستباقية، والإبداع، والمخاطر) في الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، كما اتفقت مع نتائج دراسة المواضبة والبشاشة (2022) إلى وجود أثر للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي محل الدراسة، واتفقت مع دراسة (Amini and Rahmani 2023) التي أشارت إلى أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية بأبعادها التي من ضمنها بعد (الابتكار) للمصارف الخاصة في إيران.

ثانياً: التوصيات

بضرورة تعزيز تطبيق مفهوم القيادة الريادية في الشركات المبحوثة بحيث يكون لها الأثر الإيجابي الأكبر في تحقيق النجاح الإستراتيجي، والإيعاز لها بضرورة عقد ورشات تدريبية متخصصة لتدريب الموظفين ورفع كفاءتهم، وضرورة قيام الشركات المبحوثة بزيادة الوعي بملاحظة وتحمل المخاطر والسعي دوماً لاستغلال الفرص المواتية في بيئتها التنافسية المحيطة.

• المراجع:

أولاً-المراجع العربية:

- إبراهيم، إبراهيم خليل، عبود، سهاد فيصل، وفنجان، نمارق عبود (2022). إستراتيجيات الإستشعار البيئي كمدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي لمؤسسات الأعمال من خلال الدور الوسيط للبراعة الإستراتيجية. *مجلة كلية التراث الجامعة*، 1 (33)، 10-24.
- بندلتون، ديفيد، وفرهام، أدريان (2019). *كل ما يجب معرفته عن القيادة*. (ترجمة: عاصم سيد) المجموعة العربية للتدريب والنشر. (سنة النشر الأصلية: 2016)
- التميمي، إياد فاضل، والخشالي، شاكراً جار الله (2015). أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11 (3)، 641-667.
- جوردون، جون (2023). *قوة القيادة الإيجابية*. (ترجمة: مكتبة جرير للنشر والتوزيع) مكتبة جرير للنشر والتوزيع (سنة النشر الأصلية 2017).

- حسين، فهد علي، وسعيد، هديل كاظم (2023). القيادة الريادية وتأثيرها في الرقابة الإستراتيجية: دراسة تحليلية في بيئة الهيئة الوطنية للاستثمار. *مجلة جامعة الإمام جعفر الصادق للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 3(3)، 304-255.
- الحنيطي، هيثم خلف (2020). *مبادئ ريادة الأعمال ما بين النظرية والتطبيق*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحواجرة، كامل محمد (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14(3)، 444-413.
- الركابي، كاظم نزار (2004). *الإدارة الإستراتيجية، العولمة، والمنافسة*. داروائل للنشر والتوزيع.
- الروقي، صيته مفرح، والمستادي، ولاء عبد الله (2024). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على موظفي جامعة تبوك). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(6)، 86-69.
- الزعبي، خالد، الشرايري، معتصم عبد الله، وخصاونة، معن يوسف (2021). أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي -دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 5(21)، 21-1.
- سلطان، حكمت رشيد، وعثمان، محمود محمد أمين (2021). *الريادة منظور إستراتيجي*. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- سليمان، يوستينا رزق، فتحي، عبير محمد، وسليمان، مريمهان رزق (2024). أثر الذكاء الاصطناعي علي الرقابة الإستراتيجية في شركات الطيران: شركة مصر للطيران كدراسة حالة. *مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات*، 8(1/1)، 61-41.
- الشمري، أحمد عبد الله، والدليمي، محمود فهد (2018، 9-10 إبريل). دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز خصائص القيادة الريادية في المنظمات الصناعية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة. [المؤتمر الدولي الثالث عشر] المنعقد تحت مسمى الجامعات وسوق العمل المتطلبات والاحتياجات تحت رؤية 2030. *مجلة الإدارة والإقتصاد*، (1)، 191-162. جامعة كربلاء، العراق.

- الشمري، حمد عبد الله، محسن، أمجد حميد، وتقي، ليث ضياء (2021). تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في بعض كليات جامعة كربلاء - بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من العاملين. *مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء*، 10 (40)، 1-16.
- الصفار، سراب رزاق، والعفاس، الحبيب (2023). علاقة الجودة الريادية بتبني متطلبات النجاح الإستراتيجي في سياق التأثير التفاعلي للقيادة بالتناغم - دراسة إستطلاعية على الأطباء و الممرضين في مستشفى الحلة التعليمي ومستشفى الإمام الصادق التعليمي ببابل. *المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيا*، 18 (1) 73-94.
- الصياد، محمد عبده حمود، والسنباتي، توفيق مصلح (2024). أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية*، 1 (1)، 633-658.
- عباس، عيبر (2021). القيادة الريادية وأثرها على إبداع الموظفين - الدور الوسيط للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 31 (3)، 39-99.
- عبد الله، أحمد علي، ومحمود، ناجي عبد الستار (2023). دور إدراك واقتناص الفرص في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الإتصالات العراقية. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 5 (2)، 289-302
<https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.2.16>
- العمرو، حمزة نائل، والزعبي، خالد (2022). أثر القيادة الريادية على التجديد الإستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. *مؤتمر للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 35 (5)، 227-270.
- القحطاني، محمد بن دليم (2019). بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية وإحترافية وطموحة. بلورب للنشر والطباعة الإلكترونية.
- كافي، مصطفى يوسف (2022). *الإدارة الرشيقة والجداريات القيادية*. مؤسسة الوراق.
- الكبيسي، صلاح الدين، وحسن، رنا فلاح (2016). علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الإستراتيجي - بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24 (12)، 18-35.

اللافي، خالد خلف (2023). أثر الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية على النجاح الإستراتيجي في البنوك الإسلامية الأردنية. *المجلة الدولية للإدارة والتسويق*، 13 (1)، 1-10.

اللمسي، عادل حلبي (2021). الرقابة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. *مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس*، 45 (4)، 303-384.

محمد، جمال عبد الله (2014). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. دار معتز للنشر والتوزيع.

المري، محمد راشد، والبشاشة، سامر عبد المجيد (2020). أثر الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 20 (1)، 1-21. <https://doi.org/10.12816/0055668>

منصور، منار منصور (2022). واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتهكم التنظيمي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 18 (2)، 247-304.

المواضية، عارف شاكر، والبشاشة، سامر عبد المجيد (2022). أثر الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. مؤته للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37 (3)، 267-302.

نافع، وجيه عبد الستار، وشاهين، نورهان محمد (2023). دور السعادة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة والنجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية على قطاع البترول. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 15 (2)، 1-46.

الناقعة، إسلام محمد (2023). *ريادة الأعمال*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ناوشاد، محمد (2021). التحقيق في محددات القيادة الريادية في الشركات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية المستدامة للمملكة العربية السعودية. *مجلة اقتصاديات التمويل الآسيوي والأعمال*، 8 (4)، 225-237.

النجار، عماد عبد العزيز، وعرب، مني أحمد (2023). الإبداع الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الريادية والنجاح الريادي دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. *مجلة البحوث الإدارية*، 41 (1)، 1-36.

النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعبي، ماجد (2024). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط6). دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهندال، عبد الوهاب، وطه، حسنين (2022). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13 (3)، 1178 - 1208.

يوسف، شريف محمد (2023). القيادة الريادية ودورها في إستشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات. *المجلة العربية للإدارة*، 43 (1)، 115 - 135.

يوسف، شيرين وسيم (2020). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية - تصور مقترح. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم النفسية والتربوية*، 14 (7)، 123 - 203.

ثانياً-المراجع الأجنبية:

Amini, Mahyar, & Rahmani, Ali (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks? *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10(1), 8399-8406.

Bagheri, Afsaneh (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 6(3), 2-8. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2017.10.003>

Bagheri, A., Akbari, M., & Artang, A. (2020). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior. The mediating role of individual and team creativity self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0281>

Bohm, Gerhard, & Zech, Gunter (2010). *Introduction to statistics and data analysis for physicist* (3rd ed.). Verlag Deutsches Elektronen Synchrotron.

Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370-382.

Fernando, Ralph (2019). *Agile Strategy: How to Create a Strategy Ready for Anything*. Pearson Education.

Harrington, H. James (2019). *Creativity, Innovation, & Entrepreneurship: the only way to renew your organization*. Taylor & Francis Group, LLC.

Hisrich, Robert D., & Ramadani, Veland (2017). *Effective Entrepreneurial Management: Strategy, Planning, Risk Management, and Organization*. Springer Texts in Business and Economics. <https://doi.10.1007/978-3-319-50467-4>

Hisrich, Robert D., Peters, Michael P., & Shepherd, Dean A. (2017). *Entrepreneurship (10th ed)*. Published by McGraw-Hill Education.

Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Camp, S. Michael, & Sexton, Donald L. (2002). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Wiley. <https://doi:10.1111/b.9780631234104.2002.00001.x>

Kumkale, İlknur (2016). Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic Agility. *Balkan Near East. J. Soc. Sci.* 2(3), 118–124.

Laverty, Michael, & Littel, Chris (2020). *Entrepreneurship*. OpenStax, Rice University.

Lewis, M.W., Andriopoulos, C., & Smith, W.K. (2014). Paradoxical leadership to enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.

Mbaka, R., & Mwange, A. (2024). An exploration of the key success factors of public-private partnerships as alternative social infrastructure financing strategy: The case of the health sector in Lusaka, Zambia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(2), 138-146.

Njoku, Charity C. (2022). An examination of Human resource practices as strategic Success factor for multinationals. *African Journal of Advancement in Mass Communication and Management*, 8(2), 107-118.

Prieto, L., C. (2010). Proactive personality and entrepreneurial leadership: exploring the moderating role of organizational identification and political skill. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), 115- 130.

Renko, M., Tarabishy, A., Carsrud, A.L., & Brannback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership. *Journal of Small Business Management*, 53(1) 54-74.

Saunders, M., Lewis, P., & Thronhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). *Research method for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons Ltd.

تجربة التنبؤ بكثافة عيوب البرمجيات باستخدام نقاط الانتباه للبيانات والتعلم العميق د. إيمان "محمد نعيم" ياسين*

تاريخ استلام البحث: 2024/4/11م تاريخ قبول البحث: 2024/8/7م

الملخص

هذه الدراسة تهدف إلى مواجهة مشكلة توقع كثافة عيوب البرمجيات من خلال استخدام ما تقدم به العلم من تقنيات التعلم الآلي والتعلم العميق. سيتم هذا من خلال دمج آليات الانتباه، مثل الانتباه الذاتي والانتباه المتقاطع، نقوم بتقديم نموذجاً يُسمى AttDeep. تُستخدم آليات هذا النموذج مصمم لتحسين دقة توقع عيوب البرمجيات. تُستخدم آليات الانتباه على التركيز على السياق الموجود في البيانات مما يعزز قدرته على اكتشاف الأنماط التي قد تشير إلى عيوب محتملة. من خلال سلسلة من التجارب باستخدام مجموعات بيانات من داتا سيت معروفة، تظهر نتائجنا أن نموذج AttDeep يؤدي أداءً أفضل وأخطاء أقل وافاد ذلك بإظهار تحسناً في التعميم مقارنةً بالنماذج التي لا تستخدم آليات الانتباه. تسلط هذه النتائج الضوء على فعالية دمج آليات الانتباه مع التعلم لتوقع عيوب البرمجيات مما يساهم في مسار للبحوث المستقبلية والتطبيقات العملية، في ضمان جودة البرمجيات الكلمات المفتاحية: التعلم العميق؛ كثافة العيوب؛ التنبؤ بعيوب البرمجيات؛ آلية الانتباه.

* أستاذ مساعد، قسم نظم المعلومات الإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

Experimenting Software Defect Density Prediction using Data Attention Point and Deep Learning

Abstract

Predicting software defect density is crucial for developing reliable software. This research leverages advancements in machine learning and deep learning techniques to enhance the prediction of software defect density. By integrating attention mechanisms, like self-attention and cross attention into a deep learning framework we introduce a model named AttDeep. This model aims to enhance the accuracy of software defect prediction. The attention mechanisms help in reflecting the content across all data parts thereby improving its capability to identify patterns and anomalies that could signal defects. Through experiments using datasets from several repositories our findings indicate that AttDeep not only delivers performance with reduced loss and mean absolute error (MAE) but also exhibits enhanced generalization compared to models without attention mechanisms. These results highlight the effectiveness of incorporating attention mechanisms into deep learning for software defect prediction suggesting avenues, for research and practical applications by integrating attention mechanisms into machine learning algorithms.

Keywords: Deep learning; Defect Density; Software Defect Prediction; Attention Mechanism

Introduction:

Detecting and addressing bugs in the early stages of development not only enhances the overall quality of products but also minimizes the operational, social, and financial challenges associated with software defects [1-3]. Typically fixing bugs found during maintenance costs a huge amount of money, around fourteen thousand and hundred two (\$14,102) on average [4]. As a result, Software Defect Prediction (SDP) has emerged as a proactive strategy to prevent potential defects from impacting end users. Numerous methods, for defect prediction, have been developed to detect issues and reduce costs associated with software defects [5–9]. SDP involves the use of different ML techniques to predict the potential defects in software. It's an important step to identify potential issues early in the development process, allowing developers to focus on high-risk areas and mitigate defects before they affect the final product [44].

These methods utilize software data to create models, which are then used to predict the potential of new occurrences of defects.

Software Defect Prediction utilizes machine learning (ML) and Artificial Intelligence (AI) techniques to predict and detect software flaws, in the development process [6], [10]–[12]. By examining information and patterns, SDP models can identify risk areas enabling developers to address issues proactively before they escalate. This proactive approach enhances the quality of software. Reduces the likelihood of errors, during deployment and maintenance phases. Deep learning, a subset of ML has attracted attention for its ability to recognize patterns in data independently. Essentially, deep learning relies on neural networks (NN) with layers that allow the model to construct data representations. These NN mimic the brain's operations with each layer processing information before passing it on for refinement [13].

Deep learning presents an adaptable method for tackling challenges across various domains [14–17]. Its aptitude for assimilating datasets autonomously extracting

features and achieving cutting-edge performance in tasks positions. It is a revolutionary technology with profound implications for the future of AI and data-driven decision-making. Attention mechanisms have gained attraction in the ML community recently due to their ability to enhance model performance across various tasks [18]. These mechanisms provide insights into complex NN models, making them valuable for understanding how models make decisions [19]. The introduction of the Transformer model represented a significant advancement in attention research by showcasing how attention can achieve cutting-edge results [18-20]. Originally intended for tasks like machine translation, this model highlighted how attention can capture intricate relationships within sequential data [2]. Our study focuses on incorporating attention mechanisms into SDP. While most existing research delves into sequence modelling and feature extraction using convolutional neural networks (CNN) [21–23] and recurrent neural networks (RNN) [23-24], there is a lack of exploration in integrating attention mechanisms with handcrafted features.

In this paper, we introduce a new method for SDP by utilizing attention mechanisms alongside handcrafted features. As far as we know, this study marks the initial effort to combine attention mechanisms with manually selected features in the realm of SDP.

Building on prior research, our goal is to showcase how attention mechanisms can effectively capture deep patterns for predicting software defect datasets. This task is essential for predicting software issues as it seeks to illustrate how attention mechanisms can impact every aspect of the dataset ultimately improving the precision of defect prediction.

Through the fusion of attention mechanisms with deep learning structures, we strive to create a robust model that can predict software defects accurately while

ensuring interpretability and performance. We introduce our groundbreaking model (AttDeep) that combines attention mechanisms with feedforward deep learning structures that bring advantages to ML field. This paper is structured as follows: In the next section, we will discuss the related work and existing research. Section 3 will introduce the attention mechanism used while Section 4 will elaborate on the model put forth including the dataset and experimental configuration. The results and discussion will be presented in Section 5. Section 6 will highlight the study's contributions. Lastly, Section 7 will offer the conclusion.

Related Work:

Software Defect Prediction Using Deep Learning.

There has been extensive research on how deep learning methods can be used to predict software defects, supporting high-quality assurance in software. Yet, when we zoom in on predicting the defect density of bugs, we find it clear that this particular area hasn't been thoroughly investigated. This finding suggests a path for studies where the power of deep learning could be utilized to forecast not only the existence of defects but also their density providing a deeper insight into software quality. Measuring defect density is a crucial metric in fields like software development, materials science, and semiconductor manufacturing as it provides information on quality and dependability. The concept of Defect Density, in the field of software metrics in the context of improving software quality and efficiency has been extensively discussed in numerous important texts and academic discussions since the 1970s [25-28]. Limited research exists on the prediction of software defect density, with only a single study, to my knowledge, exploring the topic through deep learning [29-42]. In their research paper [29] pointed out a challenge in predicting defect density due to sparsity issues which could affect the accuracy of prediction. To address this issue, researchers have explored the use of deep learning techniques known for their ability to handle datasets effectively.

The study compared learning with other ML methods using 28 public datasets and found that deep learning excelled in scenarios with high levels of data sparsity and also performed well in situations with moderate or low sparsity rates. This study highlights the potential of deep learning as a tool for predicting defect density, which can greatly improve software quality and reliability. Only a few research papers have tried to predict defect density through a range of ML methods other than deep learning. In a study for [12] a new technique was proposed that uses predictor variables based on defect acceleration measures such as density defect velocity and defect introduction time. The study thoroughly examines how these variables are connected to the number of defects. The study makes use of an integrated ML approach utilizing regression models created from the predictor variables mentioned earlier. This choice of methodology is crucial as it aligns with the increasing trend of using ML techniques to improve accuracy in SDP. An extensive experiment was carried out using ten datasets from the PROMISE repository totaling 22,838 instances, which forms a basis for the study's conclusions. Significantly, the regression model that operates based on defect velocity achieved an adjusted R value of 98.6% with a highly significant p-value below 0.001. This signifies a positive relationship between average defect velocity and the number of defects with a correlation coefficient of 0.98. The high level of predictability indicates the potential for this ML-driven approach to be a guide, for software testing practices. Another study [30] introduced a "fuzzy logic-based approach for phase-wise software defects prediction". This approach is validated using data from 20 software projects includes a detailed sensitivity analysis of the software metrics. The findings from this analysis are valuable for assessing the seriousness of defects across stages of the software development life cycle (SDLC). Relying solely on detecting software defects at the end of testing is often seen as advantageous as making necessary changes in SDLC stages

could lead to significant costs and efforts to achieve desired software quality. Therefore, having a model that predicts defect density indicators at each phase is crucial.

This mentioned study aims to present a logic-based model for predicting software defects in phases by utilizing key reliability-related metrics specific to each stage. Their proposed model predicts defect density indicators during SDLC by considering nine software metrics from these phases. The indicated defect density, projected after each stage is also viewed as a factor influencing the following phase. Analyzing software metrics in context and utilizing an inference system play crucial roles in shaping this model.

The findings confirm the reliability of the suggested model by analyzing data from twenty software projects with the validation results proving satisfactory. Metrics, like the error and the balanced average relative error notably decrease as the scale of the software project expands. Furthermore, a comprehensive survey on the application of deep learning for software defect prediction has been provided, highlighting various methodologies and their effectiveness [43].

Table (1) Related work :

Category	Subcategory	Details	References
Deep Learning in SDP	General Research	Deep learning methods are being explored to predict software defects for high-quality assurance.	[25-28], [29-42]
	Defect Density Prediction	Limited studies on predicting defect density using deep learning; issues with data sparsity.	[29-42]
	Comparison with ML Methods	Deep learning excels in scenarios with high data sparsity; effective compared to other ML methods.	[12], [30]

Category	Subcategory	Details	References
Machine Learning in SDP	Integrated ML Approach	Use of regression models with predictor variables like defect velocity; high correlation and predictability.	[12]
	Fuzzy Logic-Based Approach	Phase-wise defect prediction using fuzzy logic; validated with data from 20 projects.	[30]
Attention Mechanisms in ML	Importance and Applications	Attention mechanisms enhance performance, interpretability, used in various ML applications.	[18], [31-35]
	Transformer Model	Origin of attention mechanisms; widely used beyond NLP, including SDP.	[18], [19], [34-36]
Attention Mechanisms in SDP	BSLDP System	Combines bidirectional LSTM and self-attention for defect prediction; improved F1 scores significantly.	[36]
	Transformer Models	Uses syntax trees and self-attention for defect prediction; outperforms CNN models.	[37]
	CNN-GSA Model	Combines CNN with various attention mechanisms for defect prediction; superior F1 measure performance.	[38]
	MobileNetV2 with Attention	Lightweight model with MobileNetV2 and attention for object classification; outperforms other deep learning.	[39]

Category	Subcategory	Details	References
	DeepAtt Model	Focuses on attention mechanism in machine translation; enhances translation accuracy.	[40]
	Attention and ML Techniques	Combines learning and attention for defect prediction at method level; significant improvements in F1 and AUC	[41]

Self-Attention and Cross-Attention:

Attention mechanisms have become increasingly important in the field of ML for several reasons. Firstly, models that utilize attention have been able to Obtain exceptional performance. Furthermore, attention mechanisms can be trained together with base models like NN or CNN using standard backpropagation techniques [31]. In addition, attention brings an element of interpretability to NN models which are generally complex and hard to interpret [32]. The rise in popularity of attention mechanisms can be attributed to the success of the transformer model [18], which highlighted the power of attention in achieving results. Originally, the attention mechanism was conceived as an enhancement to RNN used in the transformer model [33]. The mechanism represents an advancement in attention research by demonstrating that attention alone can create cutting-edge models. Like the attention mechanism, the transformer model was initially developed for machine translation but quickly found utility in various applications including image processing [19], video processing [34] recommender systems [35] and software defect prediction [36]. Our research paper focuses on how attention mechanisms are used in software defect prediction. Most of the research papers tackle issues related to meaning and sequence along, with extracting features using techniques like CNN and RNN. Interestingly,

attention mechanisms have not been combined with hand-crafted features, in this scenario before.

Attention mechanisms have been commonly used alongside several ML in different contexts. Their utilization in software defect prediction has not been extensively explored.

Although some papers have delved into combining attention mechanisms with deep learning approaches, only a few have focused on their effectiveness in the field of SDP. For example, in a study [36], researchers highlighted the importance of considering data distribution variations for software defects in cross-projects, particularly focusing on semantic depth. The researchers created a system called BSLDP to improve the precision SDP in projects. This system uses a model that merges bidirectional LSTM networks with self-attention mechanisms. This special combination is intended to examine source code files effectively exploring for meanings and pattern that could signal possible defects. One key component they introduced is ALC, an extractor that captures semantics from source code and feeds it into the BSL classification algorithm for building the predictive model. Additionally, they proposed a meshing mechanism where ALC breaks down numerical token vectors to generate details on smaller segments thereby boosting the model's performance.

The model's effectiveness was evaluated using the available PROMISE dataset and compared against four cutting-edge methods. The results showed that BSLDP improved the project defect prediction performance in terms of F1 by an average of 14.2%, 34.6%, 32.2% and 23.6% respectively. Another study [37] presents a technique for anticipating software issues through the use of Transformer models, which depend on self-attention mechanisms to grasp grammar and meaning in software systems. The suggested method involves transforming software components

into syntax trees extracting word sequences and using self-attention layers to embed features. Lastly, a Softmax is utilized for defect forecasting.

Experimental findings indicate that the Transformer approach surpasses CNN models by an average of 3.2% across three open-source software projects demonstrating its effectiveness in predicting software defects. Moreover, extensive research has combined attention mechanisms with learning in a range of areas. For example, researchers have investigated how attention mechanisms can be used in tasks, like machine translation and sentiment analysis within natural language processing (NLP). Furthermore, attention mechanisms have also been utilized in computer vision tasks such as recognizing objects within images and identifying items in photos and creating captions for images to focus on areas of input data. These studies highlight the adaptability and efficiency of attention mechanisms in improving the effectiveness of learning models across fields and applications. One research paper [38] introduces an approach for predicting defects called CNN-GSA, which overcomes the drawbacks of existing visualization methods by integrating self-attention mechanisms. The approach transforms code into images Utilizing CNN with "channel attention, spatial attention and self- attention mechanisms to extract structural and semantic aspects" from these code images. The study's results show that the CNN-GSA model outperforms techniques in prediction tasks based on F1 measure results underscoring its ability to capture comprehensive information crucial for defect prediction in software quality assurance. Some authors applied the attention mechanism with CNN deep learning such as Shahiet al [39]. The authors of the study put forward a learning model that's lightweight and incorporates the pre-trained MobileNetV2 model along with the attention mechanism. They describe their approach as involving two steps; first extracting features to capture important information about objects and second using an attention module

to focus on the relevant semantic details. By combining these components with adding deep learning layers and a softmax layer they.

create a comprehensive model. To validate their method the authors evaluate it using three datasets related to fruits. Their results show that their proposed approach, which utilizes transfer learning outperforms four deep learning methods. Importantly, their model achieves performance while requiring trainable parameters and maintaining high accuracy in classification tasks. In their study, Zhang, Xiong and Su [40] delve into the importance of the attention mechanism, specifically in the context of machine translation tasks.

While previous research focused mainly on enhancing the encoder and decoder architectures for machine translation, little attention was given to the attention mechanism itself.

They highlight that the attention mechanism plays a role in establishing translation correspondence between languages, especially when shallow neural networks may struggle to capture intricate relationships effectively. To bridge this gap, the authors propose an attention model called DeepAtt. This model utilizes attention information to determine which information should be highlighted or deleted within encoder layers. Doing this process ensures the creation of distributed representations that are conducive to high-level attention and accurate translation. Through their experiments, they.

demonstrate that their DeepAtt model, with five attention layers, achieves great performance compared to other results.

Furthermore, they observe empirically that increasing the number of attention layers enhances the accuracy of attention weights thus improving translation fidelity. Moreover, the authors demonstrate how DeepAtt greatly improves the accuracy and reliability of system-generated translations. This emphasizes the significance of

attention mechanisms in machine translation models and brings attention to the potential for future progress in their field. Another research paper [41] presents an approach that combines learning techniques and attention mechanisms. The main goal of the paper is to provide developers with prediction information by identifying potentially problematic lines of code when predicting defects at the method level. The proposed model utilizes

syntax trees as a representation of code snippets. To handle the nature of defect data, the model incorporates a Self-organizing Map clustering approach to deal with noisy data.

Experimental evaluations show improvements achieved by the proposed model. On average, it improves the F1 measure by 17.7% and the AUC by 37.8% when compared to four ML algorithms. This demonstrates the effectiveness and potential of using learning and attention-based approaches to address complexities in SDP providing developers with insights into potential defects at a more detailed level. As far as we know, our research paper is the first to tackle using an attention mechanism with hand-crafted features in the software defect prediction field. Most scholars have mainly focused on using the attention mechanism to capture sequence patterns and semantic subtleties. However, our paper diverges from this trend. Our emphasis lies in utilizing the mechanism to mirror the significance and information contained in each element across all data samples and features. This detailed approach enables an examination of the meanings and revelations within the dataset providing a distinctive viewpoint, in the domain of attention-based approaches.

Attention Mechanism:

The method we're employing to transform data for handcrafted features is similar to the attention mechanism presented in the transformer model albeit with some modifications and alterations to fit the particular requirements of handcrafted data. Even though the core concepts of attention like calculating dot products and

normalising softmax, stay aligned to the initial transformer model, how attention weights are applied and understood is customized to suit the features and needs of the manually crafted data utilized in our study setting. The attention system consists of two parts; self-attention and cross-attention [18]. Self-attention in our proposed model is used to grasp the knowledge, in the training data and distribute it among all training instances. It allows each element in the sequence to interact with others aiding in modeling connections and understanding relationships intrinsic to the data. This feature proves beneficial when comprehending the organization and interconnections within the training data holds significance. On the other hand, cross attention takes this idea further by enabling elements in the training dataset to reflect on elements in the testing dataset. This helps in transferring insights from both datasets allowing the model to better understand connections and relationships among data sources. Cross-attention is crucial for harmonizing information across datasets or domains ensuring that the model can adapt effectively to unseen testing data while utilizing the expertise gained during training.

3.1 Self-Attention Applied to The Training Dataset:

In the Transformer model, self-attention is utilized to understand the relationships between input tokens in a sequence.

Each token looks at all tokens in the sequence to create a summary of the entire sequence [18]. Likewise in this custom-built data context, self-attention is calculated among the vectors that represent samples in the training dataset. Each sample pays attention to all samples to determine a weight that reflects its importance within the dataset.

The dot product operation, between vectors of two samples, mirrors the product used in the attention mechanism capturing how similar or correlated these samples are. To ensure accuracy, the softmax function is employed on these weights to

generate normalized attention scores. This guarantees that all weights add up to one and form a probability distribution. Finally, the characteristics of each sample are enhanced by multiplying them with their softmax weights. This enables the model to prioritize features while reducing the impact of significant ones. Self-attention is performed as follows: Let Trn be the training dataset with x dimension. Samples in the $TrnX$ (Target excluded) are represented by vectors $Trn_1, Trn_2, \dots, Trn_x$, where Trn_i is the i -th vector. The expression for $weight_i$ is given by:

$$weight_i = \sum_{j=1}^x Trn_i Trn_j$$

Softmax for each $weight_i$ is then calculated using the following equation:

$$\text{Softmax}(weight_i) = e^{weight_i} / \sum_{k=1}^x e^{weight_k}$$

Finally, the weight for each sample is multiplied by each feature of this sample transforming the data as follows:

$$Trn_i = Trn_i \cdot \text{Softmax}(weight_i)$$

3.2 Cross-Attention Applied Between Training and Testing Dataset

In the Transformer model, the idea of cross-attention involves looking at the entire source sequence (training dataset) when generating each token in the target sequence (testing dataset).

In our model, cross attention compares the vectors that represent samples in the testing dataset with those in the training dataset. By calculating the dot product between these vectors, we can determine how relevant each testing sample is to each training sample, capturing the relationships between the datasets. To ensure that attention scores add up to one and reflect valid probabilities, softmax normalization is applied to the computed weights. Lastly, by scaling the features of each testing sample

with their respective softmax weights, the model can highlight the most important features during prediction.

Cross-attention is performed as follows: Let Testing features (Target excluded) be the testing dataset with y dimension and $TrnX$ be the training dataset. Samples in the $TestX$ (Target excluded) are represented by vectors $Test_1, Test_2, \dots, Test_y$, where $Test_i$ is the i -th vector. Weight for each $Test_x$ sample expression for $Test_i$ is given by:

$$wTest_i = \sum_{j=1}^y Test_i Trn_j \text{ for } i = 1, 2, \dots, x$$

Softmax for each weight $wTest_i$ is then calculated using the following equation:

$$Softmax(wTest_i) = e^{wTest_i} / \sum_{k=1}^y e^{wTest_k}$$

Finally, the weight for each sample is multiplied by each feature of this sample transforming the data as follows:

$$Test_i = Test_i \cdot Softmax(wTest_i)$$

The Proposed Model:

This section describes an innovative methodology approached in this paper to experiment with the impact of using data attention points on handcrafted features enhancing SD prediction. Figure 1 introduces the proposed framework. As shown in the figure, the methodology initiates with the consolidation of different Software defect datasets that share the same features into a unified dataset, then comprehensive data preprocessing was conducted. Subsequently, the dataset is split into training and testing to facilitate the implementation of cross-validation techniques. Two distinct experiments were applied to this unified dataset. The first one performed our deep learning model on the split dataset without performing any additional preprocessing steps or data transformations.

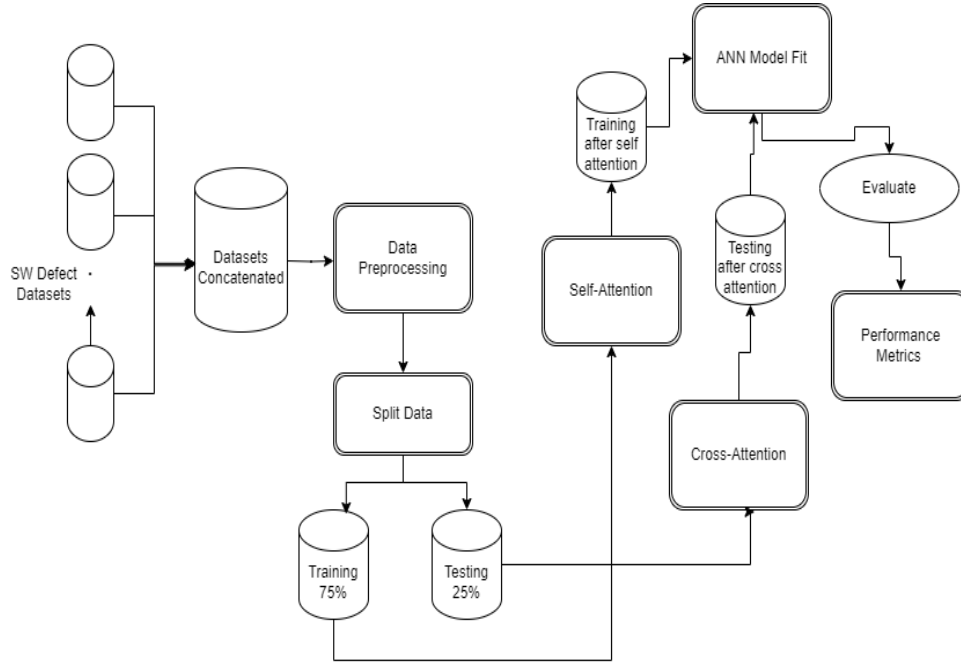


Figure 1 : Proposed Model

In contrast, the second experiment applied our suggested deep learning model after transforming data using data attention points seeking to enhance the performance of the model. Our new approach, named AttDeep combines a deep learning framework (including an input layer, four layers, with a dropout and an output layer) with an attention mechanism. By blending these elements, the model becomes better at recognizing patterns and relationships in the data while preventing overfitting by using dropout regularization.

Additionally, incorporating the attention mechanism boosts the model's capability to concentrate on features leading to enhanced accuracy and interpretability.

The proposed model is explained in the following sections.

Dataset:

There are plenty of well-known open-source Software defect datasets available, which enable testing and evaluating our model. We chose only the dataset that

shared the same metrics for consistency and comparability, so we ended up with twelve datasets from the AEEEM and PROMISE repositories [29]. Each consists of 48 metrics considered as the features. Dataset list with their size shown in table 2.

Table 2. Summary of datasets

Dataset	Samples
JDT~R2~0	2397
JDT~R3~0	3420
JDT~R3~1	3883
JDT~R3~2	2233
jedit~3.	272
jedit~4	367
log4j~1	109
PDE~R2~0	576
PDE~R2~1	761
PDE~R3~0	881
PDE~R3~1	1108
PDE~R3~2	1351

Data in datasets were carefully reviewed to ensure consistency before merging them into one dataset resulting in a total of 16,610 samples. It's worth noting that the dataset has a sparsity ratio of 43.43\%. This ratio is calculated using the formula;

$$SR = 1 - \frac{\text{minority}}{\text{majority}}$$

The dataset was carefully validated to maintain data accuracy. Upon examination, it was confirmed that the dataset consists of data without any textual elements. Additionally, no instances of missing data were detected in the dataset. It's worth mentioning that zeros in this data set hold significance suggesting the absence of bug errors in the target column, and denoting zero values for the features.

Data Pre-Processing:

Data preprocessing is an essential step preceding ML, ensuring quality data for input to facilitate generating reliable results for the output. The data in hand has no null or missing values. Nevertheless, cleaning data involved removing illogical samples such as bugs with no line of codes, and we ended up with 16,605 samples. Given that the dataset does not have the data density feature field which is the required target column, we created a new column called DataDensity that incorporates the required data density information. Data density is calculated as follows:

$$\text{DataDensity} = (\text{Number of Bugs/Line of Code}) * 1000 \quad (8)$$

The ready-to-use dataset contains the 48 metrics as features, number of bugs column was dropped as it was substituted by DataDensity which serves as the target column. Features were then normalized using MinMaxm normalizer, to keep consistency between different scales and measurements. It's also essential for improved performance. Finally, splitting the dataset into training and testing is one important step for model evaluation and detecting its ability to generalize. Three-quarters (0.75%) of the data were allocated for training while the remaining quarter (0.25 %) was reserved for testing purposes.

The Experiment:

This section presents the details of the two experiments applied to the dataset. The experiments were accomplished using Python with Anaconda Jupiter on a high-performance workstation with sufficient storage (512 GB SSD) and (32GB) RAM. The host machine operates on Windows 10 with a Core i7 12th Gen Intel(R) CPU (3.5 GHz) with a dedicated GPU.

Deep Learning Model:

The proposed model is a feedforward NN comprising of an input layer, a dropout layer, four hidden layers and an output layer. The input layer is designed with 48

dimensions to accommodate the number of features. After conducting experiments and adjusting the hyperparameters based on the task of predicting software defect density and our selected dataset we settled on a specific structure. This structure comprises four layers with varying numbers of neurons; 20, 100, 50 and 100 respectively. We opted for ReLU activation functions in these layers as they are well-suited for learning models. They are efficient. Ensure that gradients do not vanish during training and backpropagation. These hidden layers follow a pattern known as layer pattern. It involves performing matrix multiplication between the input features and weights adding a bias term and applying the ReLU activation function. As for the output layer, it consists of a neuron with linear activation. This choice is made because our model is designed to handle regression tasks where the output is expected to be a value ranging from 0 to 1. Additionally, we have incorporated a dropout layer, with a rate of 0.3 which serves as a regularization technique. During training this layer, randomly removes a percentage of neurons to prevent overfitting. With the 0.3 rate specified 30% of neurons will be dropped during each training iteration. For the Compilation configuration, we have opted for the Adam optimizer due to its efficiency and effectiveness in handling learning rates and adapting to gradients.

4.4 Evaluation Metrics

We used loss and Mean Absolute Error (MAE) evaluations to validate the performance of our model for both training and validation datasets. Through applying these metrics we can understand how the models learn and enhance their performance with time. The reason for utilizing these metrics is because they are good at measuring the difference between predicted and real values. A reduction in both loss and MAE values indicates that the model can reduce errors and enhance its capability. Additionally, evaluating how well the model performs on training versus validation datasets aids in identifying overfitting problems and guarantees that the

model can make predictions beyond the training data. We selected these metrics because they are commonly used in ML and due to their simplicity as they are easy to understand making them ideal for evaluating how well predictive models work in areas like predicting software defects.

Hyperparameters:

In our efforts to enhance the learning model for forecasting software defect density we conducted a set of experiments to identify the most suitable hyperparameter configurations.

With a sizable dataset comprising around 16,605 samples, our aim was not just accuracy in predictions but efficiency in computing. After rounds of testing, we established a setup that struck a balance, between predictive precision and computational efficiency. We decided to go with the Adam optimizer because its good at handling sparse gradients and performs well on data with noise. We set the learning rate to 0.1 after trying out values. We found that it consistently led to faster convergence and kept the learning process stable. For building the model, we used mean error as the loss function. Mean absolute error (MAE) for assessing performance, which aligns with the regression aspect of our task. These measures effectively gauge the accuracy of our predictions, which is crucial for predicting defect density across continuous variables. The training process lasted for 30 epochs with a batch size of 300 a duration and quantity that have been empirically shown to enable the model to learn from the data without falling into overfitting. This batch size struck a balance, between efficiency and the models ability to generalize— batches allowed for faster computations but potentially weaker generalization abilities while smaller batches facilitated more precise model updates but required additional time. During the training process, we included validation data to continuously evaluate how well the model performs on data. This helped us choose hyperparameters that led to a model that not only worked well with the training data but also could adapt

effectively to datasets. It was important for us to keep things the same throughout our experiments by using hyperparameter settings. This helped us make comparisons between the models' performances in situations without any interference from different hyperparameters. By sticking to this method, we feel confident in the insights we gained from comparing these experiments, which further supports the strength and trustworthiness of our findings when looking into how attention mechanisms work in learning models for predicting software defect density.

Table 3. Models Results.

Models	Evaluation Metrics			
	Training Loss	Training MAE	Testing Loss	Testing MAE
AttDeep	.0612	.0306	.0230	.0283
WithoutAttrntion	.0668	.0718	.0265	.0655

Results and Discussions:

In this section, we will be discussing the outcomes of our experiments. We noticed that the model incorporating the attention mechanism generally performs better than the model without it in terms of both training and validation losses. Results are found in Table 2. The model consistently achieves losses. Exhibits more stable metrics during each epoch. Additionally, we found that the inclusion of an attention mechanism contributes to the generalization of the model as indicated by its validation metrics. On the other hand, the model without attention demonstrates variations in both training and validation losses suggesting robust training.

While it is true that the model with attention requires calculations due to its inclusion of this mechanism, it ultimately leads to convergence and overall performance.

Model Without Attention:

In the first model, we applied the proposed model to the dataset in hand without any data transformation preceding the learning. The loss and MAE values for both the

training and validation sets show a decrease suggesting that the model is learning and improving its performance. The model results show a change in Loss values from 459268.9688 decreases to 0.0668 and MAE decrease from 71.4413 to 0.0718. However, after around epoch 10, the loss and MAE values for the validation set stabilize indicating that there may not be an improvement in the model's performance beyond this point. On the other hand, the training loss and MAE continue to decrease across epochs indicating that the model is still learning from the training data. In terms of generalization, it is noteworthy that the validation loss (0.0265) and MAE (0.0655) values consistently remain lower than their training metrics. This indicates that the model performs well with unseen data without going overfitting to the training data. The fact that both validation and training metrics are close further strengthens our confidence in the model's ability to generalize effectively. The hyperparameters used during training – such as learning rate, batch size and number of epochs – appear reasonable since they lead to a decrease in both training and validation loss/MAE throughout training.

Model with Attention:

The second model (AttDeep) which includes the attention mechanism is showing promising outcomes as it appears to capture patterns in the data. This can be observed through the decreasing loss and MAE. The loss and MAE values for both the training and validation sets are relatively low, indicating the good performance of the model. Additionally, the difference between the training and validation metrics is not very significant, suggesting that the model is not overfitting the training data. Both the loss and MAE values seem to stabilize as the number of epochs increases. Initially, there is a significant decrease in both loss and MAE, but it becomes more gradual over time.

The stability of these metrics suggests that the model has convergence to a certain extent. Further training beyond 30 epochs may not significantly improve performance

and might risk overfitting. The validation metrics including validation loss and MAE are comparable to the training metrics, indicating good generalization of the model to unseen data. The slight differences in validation metrics compared to training metrics suggest a minor degree of overfitting, but overall, the model seems to generalize well to new data. The chosen hyperparameters including the learning rate and dropout rate seem to be reasonable for the task and dataset. The Adam optimizer with a learning rate of 0.1 is commonly used and appears to work effectively in this context. The dropout layer with a rate of 0.3 serves as a regularization technique to prevent overfitting, which is a good practice.

The attention mechanism incorporated into the model aims to capture important relationships in the data that the model can potentially capture and utilize dependencies in the dataset more effectively compared to a model without attention. It demonstrates convergence, reasonable generalization to unseen data, appropriate hyperparameter choices, and the utilization of an attention mechanism to potentially capture important relationships in the dataset. Further analysis and experimentation could help fine-tune the model and potentially enhance its performance for the specific task of predicting software defect density.

Discussion:

After comparing the outcomes of both models, we observed that the deep learning model without attention has slightly higher loss and MAE values compared to the our AttDeep model. It seems like the model might not give the optimal performance on data if it doesn't use the attention technique, unlike our AttDeep model. Also, looking at the validation loss and MAE values it's clear that the model without attention shows higher values compared to the AttDeep model. This suggests that without attention, the model could have a time making predictions on new data possibly showing signs of overfitting on the training data. Both models seem to stabilize in

terms of loss and MAE values as training progresses although it's important to note that the model without attention ultimately yields a higher final loss and MAE. It's worth mentioning that due to its lack of an attention mechanism, the non-attention model might be less complex. However, it's important to consider that the effectiveness of attention mechanisms can vary depending on factors such as data characteristics and task requirements. Overall, while the non-attention model can have reached convergence during training. It appears to exhibit slightly lesser performance compared to the AttDeep model; This is evident from higher loss. Higher MAE values were observed across both training and validation datasets. Hence, incorporating attention mechanisms could prove beneficial, for enhancing model performance in tasks similar to the one in hand.

Contribution:

The research presented in this study makes several important contributions to the field of software defect density prediction and its application in learning. First of all, this study introduces an innovative approach to predicting software defect density by incorporating a data attention mechanism into a deep learning architecture. By exploring NN techniques, this methodology enhances our understanding of how predictive accuracy can be improved in quality assurance tasks. While previous studies have mainly dealt with sequential problems, along with feature extraction using techniques such as CNN and RNN, our work stands out by introducing attention mechanisms alongside handcrafted features in this area. As far as we know, our research is the first to merge attention mechanisms with hand-crafted features for predicting software defect density thus, pushing the boundaries of knowledge in this field. The paper also provides a good empirical evaluation.

Through experimentation and analysis, this research provides evidence that supports the effectiveness of the proposed deep learning model with a data attention point for predicting software defect density. The comparison between our proposed

model (AttDeep) -the one with the attention mechanism and the one without attention mechanisms- offers insights into the performance improvements achieved through the incorporation of attention mechanisms. Through capturing and redistributing knowledge within and between datasets AttDeep shows clarity and predictive precision marking a notable progress in the realm of machine learning and predictive analysis. Moreover, AttDeep model provides improved Model Generalization as the findings of this study demonstrate that the deep learning model with data attention mechanism exhibits generalization capabilities compared to its counterpart without attention. The suggested model shows the potential to aid quality assurance teams in defining defects and reducing their negative impact. Finally, the findings of this study open up avenues, for research in the field of merging the power of deep learning with attention mechanisms in several domains including SDP.

Conclusion:

In conclusion, our research paper provides a novel approach for incorporating data attention mechanisms with deep learning. During the data preprocessing phase, illogical data points were deleted. A new feature column called DataDensity was created to capture information for defect density prediction. Features were normalized to maintain consistency across scales leading to improved model performance. Two experiments were conducted using a deep learning architecture, one with a data attention mechanism and one without. The results consistently showed that the model incorporating the attention mechanism outperformed the model in terms of loss and MAE values across both training and validation datasets. Furthermore, the analysis indicated that integrating the attention mechanism helped improve the model's ability to generalize data by reflecting the content of the data to each part of the dataset using the attention technique. Comparing both models, it was

observed that while both achieved convergence during training the model, AttDeep model exhibited slightly superior performance, with lower loss and MAE values.

This research highlights the benefits of incorporating attention mechanisms into deep learning models across various fields. The findings suggest that integrating attention mechanisms can enhance model performance by capturing and utilizing patterns in the data over time.

Additionally, applying attention mechanisms can be very impactful for areas where dataset is sensitive. Sensitive data are hard to oversample or under sampled. Thus, it's essential to find a way that captures the pattern and reflects it on the whole dataset. To summarize, this study emphasizes the significance of utilizing techniques like data attention points to enhance the abilities of deep learning models, and use it in different fields. Our paper applied the model on SDP, data in other fields must experimented as future work.

References:

- [1] M. B. R. Pandit and N. Varma, "A deep introduction to AI based software defect prediction (SDP) and its current challenges," presented at TENCON 2019 – 2019 IEEE Region 10 Conference (TENCON), pp. 284–290, 2019.
- [2] P. Mahbub, O. Shuvo, and M. M. Rahman, "Explaining software bugs leveraging code structures in neural machine translation," presented at IEEE/ACM 45th International Conference on Software Engineering (ICSE), pp. 640–652, 2023.
- [3] M. E. Fagan, "Advances in software inspections," *IEEE Transactions on Software Engineering*, vol. SE-12, pp. 744–751, 1986.
- [4] S. Kumar, R. K. Singh, and A. K. Maurya, "Software defect prediction: State of the art survey," *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, vol. 11, pp. 32–35, 2022.
- [5] X.-Y. Jing, S. Ying, Z.-W. Zhang, S.-S. Wu, and J. Liu, "Dictionary learning based software defect prediction," in *Proceedings of the 36th international conference on software engineering*, pp. 414–423, 2014.

- [6] S. Wang, T. Liu, J. Nam, and L. Tan, "Deep semantic feature learning for software defect prediction," *IEEE Transactions on Software Engineering*, vol. 46, pp. 1267–1293, 2020.
- [7] J. Chen, K. Hu, Y. Yang, Y. Liu, and Q. Xuan, "Collective transfer learning for defect prediction," *Neurocomputing*, vol. 416, pp. 103–116, 2020.
- [8] M. Wen, R. Wu, and S. Cheung, "How well do change sequences predict defects? sequence learning from software changes," *IEEE Transactions on Software Engineering*, vol. 46, pp. 1155–1175, 2020.
- [9] H. Chen, X. Jing, Z. Li, D. Wu, Y. Peng, and Z. Huang, "An empirical study on heterogeneous defect prediction approaches," *IEEE Transactions on Software Engineering*, vol. 47, pp. 2803–2822, 2021.
- [10] F. Matloob, T. M. Ghazal, N. Taleb, S. Aftab, M. Ahmad, M. A. Khan, S. Abbas, and T. R. Soomro, "Software defect prediction using ensemble learning: A systematic literature review," *IEEE Access*, vol. 9, pp. 98754–98771, 2021.
- [11] M. Jorayeva, A. Akbulut, C. Catal, and A. Mishra, "Machine learning- based software defect prediction for mobile applications: A systematic literature review," *Sensors (Basel, Switzerland)*, vol. 22, 2022.
- [12] E. A. Felix and S. Lee, "Integrated approach to software defect prediction," *IEEE Access*, vol. 5, pp. 21524–21547, 2017.
- [13] I. Goodfellow, Y. Bengio, and A. Courville, "Deep learning". *MIT press*, 2016.
- [14] W. Zhu, L. Xie, J. Han, and X. Guo, "The application of deep learning in cancer prognosis prediction," *Cancers*, vol. 12, 2020.
- [15] F. Murat, Özal Yıldırım, M. Talo, U. Baloglu, Y. Demir, and U. Acharya, "Application of deep learning techniques for heartbeats detection using ecg signals-analysis and review," *Computers in biology and medicine*, vol. 120, p. 103726, 2020.
- [16] M. Salvi, U. Acharya, F. Molinari, and K. Meiburger, "The impact of pre- and post-image processing techniques on deep learning frameworks: A comprehensive review for digital pathology image analysis," *Computers in biology and medicine*, vol. 128, p. 104129, 2020.
- [17] A. Thompson, A. Jammal, and F. Medeiros, "A review of deep learning for screening, diagnosis, and detection of glaucoma progression," *Translational Vision Science Technology*, vol. 9, 2020.

- [18] A. Vaswani, N. Shazeer, N. Parmar, J. Uszkoreit, L. Jones, A. N. Gomez, Ł. Kaiser, and I. Polosukhin, "Attention is all you need," *Advances in neural information processing systems*, vol. 30, 2017.
- [19] W. Zhu, J. Li, Z.-Y. An, and Z. Hua, "Mutiscale hybrid attention transformer for remote sensing image pansharpening," *IEEE Transactions on Geoscience and Remote Sensing*, vol. 61, pp. 1–16, 2023.
- [20] S. Khan, M. Naseer, M. Hayat, S. W. Zamir, F. S. Khan, and M. Shah, "Transformers in vision: A survey," *ACM computing surveys (CSUR)*, vol. 54, no. 10s, pp. 1–41, 2022.
- [21] S. Ding, S. Qu, Y. Xi, and S. Wan, "Stimulus-driven and concept-driven analysis for image caption generation," *Neurocomputing*, vol. 398, p. 520–530, 2020.
- [22] S. Ji, D. Yu, C. Shen, W. le Li, and Q. Xu, "Landslide detection from an open satellite imagery and digital elevation model dataset using attention boosted convolutional neural networks," *Landslides*, vol. 17, pp. 1337–1352, 2020.
- [23] W. Cai and Z. Wei, "Remote sensing image classification based on a cross-attention mechanism and graph convolution," *IEEE Geoscience and Remote Sensing Letters*, vol. 19, pp. 1–5, 2020.
- [24] W. Tao, C. Li, R. Song, J. Cheng, Y. Liu, F. Wan, and X. Chen, "Eeg-based emotion recognition via channel-wise attention and self-attention," *IEEE Transactions on Affective Computing*, vol. 14, pp. 382–393, 2023.
- [25] Boehm, B. W. (2002). "Software engineering economics" (pp. 641-686). Springer Berlin Heidelberg.
- [26] N. Fenton and S. Pfleeger, "Software metrics, a rigorous and practical approach" *Thomson International* (Comp. Press), 1996
- [27] N. Dayyala, K. Walstrom, K. Bagchi, and G. Udo, "Factors impacting defect density in software development projects," *The International Journal of Information Technologies and Systems Approach*, vol. 15, pp. 1–23, 2022.
- [28] J. Kelly, J. Sherif, and J. Hops, "An analysis of defect densities found during software inspections," *J. System Software.*, vol. 17, pp. 111–117, 1992. vol 4, 2016 9
- [29] F. Alghanim, M. Azzeh, A. El-Hassan, and H. Qattous, "Software defect density prediction using deep learning," *IEEE Access*, vol. 10, pp. 114629–114641, 2022.

- [30] H. B. Yadav and D. Yadav, "A fuzzy logic based approach for phase-wise software defects prediction using software metrics," *Information and Software Technology*, vol. 63, pp. 44–57, 2015.
- [31] D. Bahdanau, K. Cho, and Y. Bengio, "Neural machine translation by jointly learning to align and translate," *arXiv preprint arXiv:1409.0473*, 2014.
- [32] K. Xu, J. Ba, R. Kiros, K. Cho, A. Courville, R. Salakhudinov, R. Zemel, and Y. Bengio, "Show, attend and tell: Neural image caption generation with visual attention," presented in International conference on machine learning, pp. 2048–2057, PMLR, 2015.
- [33] K. Cho, B. Van Merriënboer, D. Bahdanau, and Y. Bengio, "On the properties of neural machine translation: Encoder-decoder approaches," *arXiv preprint arXiv:1409.1259*, 2014.
- [34] C. Yan, Y. Tu, X. Wang, Y. Zhang, X. Hao, Y. Zhang, and Q. Dai, "Stat: Spatial-temporal attention mechanism for video captioning," *IEEE Transactions on Multimedia*, vol. 22, pp. 229–241, 2020.
- [35] F. Sun, J. Liu, J. Wu, C. Pei, X. Lin, W. Ou, and P. Jiang, "Bert4rec: Sequential recommendation with bidirectional encoder representations from transformer," in *Proceedings of the 28th ACM international conference on information and knowledge management*, pp. 1441–1450, 2019.
- [36] W. Wen, R. Zhang, C. Wang, C. Shen, M. Yu, S. Zhang, and X. Gao, "A cross-project defect prediction model based on deep learning with self-attention," *IEEE Access*, vol. 10, pp. 110385–110401, 2022.
- [37] W. Zheng, L. Tan, and C. Liu, "Software defect prediction method based on transformer model," in 2021 IEEE International Conference on Artificial Intelligence and Computer Applications (ICAICA), pp. 670–674, 2021.
- [38] S. Qiu, S. Wang, X. Tian, M. Huang, and Q. Huang, "Visualization-based software defect prediction via convolutional neural network with global self-attention," in 2022 IEEE 22nd International Conference on Software Quality, Reliability and Security (QRS), pp. 189–198, 2022.
- [39] T. B. Shahi, C. Sitaula, A. Neupane, and W. Guo, "Fruit classification using attention-based mobilenetv2 for industrial applications," *PLoS ONE*, vol. 17, 2022.
- [40] B. Zhang, D. Xiong, and J. Su, "Neural machine translation with deep attention," *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*, vol. 42, pp. 154–163, 2020.

- [41] T. Zhang, Q. Du, J. Xu, J. Li, and X. Li, "Software defect prediction and localization with attention-based models and ensemble learning," in 2020 27th Asia-Pacific Software Engineering Conference (APSEC), pp. 81–90, 2020.
- [42] O. L., Li, X., Umer, Q., & Guo, P. (2020). Deep learning-based software defect prediction. *Neurocomputing*, 385, 100-110.
- [43] Mri, S., & Sinz, C. (2020). Deep learning for software defect prediction: A survey. In *Proceedings of the IEEE/ACM 42nd International Conference on Software Engineering Workshops* (pp. 209-214).
- [44] Kaur, A., Malhotra, R., & Singh, Y. (2021). "Deep Learning Techniques for Software Defect Prediction: A Survey." *Journal of Systems and Software*, 175, 110905. DOI: 10.1016/j.jss.2021.110905

دور مدونات قواعد السلوك في الحد من الفساد المالي بين الموظفين في المؤسسات العامة الأردنية

د. سليمان راجي وشاح*

تاريخ قبول البحث: 2024/8/11م

تاريخ استلام البحث: 2024/4/1م

الملخص

تتناول هذه الدراسة أثر مدونات قواعد السلوك في الحد من الفساد المالي بين موظفي القطاع العام في الأردن. وتهدف إلى دراسة هذه المدونات لمعرفة ما إذا كانت تُسهم في تحسين أخلاقيات أصحاب العمل، وبالتالي الحد من جرائم ذوي الياقات البيضاء. وقد تم إعداد استبيان شامل كأداة لجمع البيانات، وُزِعَ على المدققين الداخليين وأعضاء لجان التدقيق في جميع المؤسسات العامة في الأردن. وتُظهر النتائج أن وجود مدونة قواعد سلوك واضحة المعالم أمرٌ أساسي للحد من الفساد المالي. وتؤكد الدراسة على أهمية ليس فقط تطبيق هذه المدونات، بل أيضاً ضمان إنفاذها بفعالية للتخفيف من الآثار السلبية للفساد على النزاهة المالية. بالإضافة إلى ذلك، يُلاحظ أن مدونة قواعد السلوك القوية تُعزز بشكل كبير ثقة المساهمين في المعايير الأخلاقية وموثوقية الموظفين في المؤسسات العامة. ويستكشف البحث مختلف العناصر التي تُشكل مدونة قواعد سلوك قوية، بما في ذلك المبادئ التوجيهية للسلوك الأخلاقي والنزاهة والأمانة، وإدارة تضارب المصالح، والحفاظ على السرية، والامتثال للمعايير المهنية والقوانين. من خلال تحليل تأثير هذه المكونات، تقدم الدراسة فحصاً شاملاً لكيفية مساهمتها مجتمعة في الحد من الفساد المالي. باستخدام التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS، تُقدّم هذه الدراسة أدلة قوية على وجود علاقة إيجابية بين مدونات السلوك وانخفاض الفساد المالي. وتشير النتائج إلى أن مدونات السلوك تُفسّر جزءاً كبيراً من التباين في انخفاض الفساد المالي، مما يُؤكد دورها كأداة وقائية فعّالة. وتختتم هذه الدراسة بتوصية المؤسسات العامة بتبني مدونات السلوك وتطبيقها بجدية. وتفترض أن تحسين المعايير الأخلاقية والمساءلة من خلال مدونات السلوك يُمكن أن يُعزّز ممارسات تنظيمية أكثر شفافية وجدارة بالثقة. علاوة على ذلك، تُشدّد الدراسة على ضرورة التحديثات المستمرة وبرامج التوعية للحفاظ على أهمية مدونات السلوك وفعاليتها في مكافحة الفساد.

الكلمات المفتاحية: مدونات السلوك، الفساد المالي بين الموظفين، المؤسسات العامة، الأردن.

* أستاذ مشارك، قسم نظم المعلومات المحاسبية، جامعة البلقاء التطبيقية.

Codes of Conduct Role in Reducing Employee Financial Corruption in Jordanian Public Organizations

Abstract

The present study examines the effect of Codes of Conduct (CoC) in preventing financial corruption among employees within public sectors in Jordan. They would investigate CoCs to find out whether such programs help improve the ethics of employers and, in so doing reduce white-collar crime. A comprehensive questionnaire was created as the tool of data collection which was administered to internal auditors and audit committee member from all public organizations in Jordan.

The results show that having a clearly established Code of Conduct (CoC) is essential for reducing financial corruption. The study underscores the importance of not just implementing these codes but also ensuring they are actively enforced to mitigate the negative impacts of corruption on financial integrity. Additionally, it is noted that a robust CoC can greatly enhance shareholders' trust in the ethical standards and dependability of employees in public organizations.

The research explores various components that form a strong Code of Conduct (CoC), including guidelines for ethical behavior, integrity and honesty, managing conflicts of interest, preserving confidentiality, and complying with professional standards and laws. By analyzing the influence of these components, the study offers a comprehensive examination of how they collectively aid in minimizing financial corruption.

Employing statistical analysis with SPSS, the study provides compelling evidence for a positive relationship between CoCs and the decrease in financial corruption. The findings indicate that CoCs significantly account for the variance in the reduction of financial corruption, underscoring their role as an effective preventive tool.

This study concludes by recommending that public organizations adopt and diligently implement Codes of Conduct (CoCs). It posits that improving ethical standards and accountability via CoCs can foster more transparent and trustworthy organizational practices. Furthermore, the research emphasizes the need for ongoing updates and awareness programs to maintain the relevance and efficacy of CoCs in the fight against corruption.

Keywords: Codes of Conduct (CoC), Employee Financial Corruption, Public Organizations, Jordan.

Introduction:

Corruption is something that moderate human nature hates, and the nature of humans tends to the opposite of corruption, which is righteousness. Thus, many countries and societies that govern them work to develop good governance methods, which is also called governance, reflected in transparency and accountability. (Albrecht et al, 2008) mentioned that employees of most organizations conduct business with integrity.

Financial corruption is a secret act, and it is done undercover covertly, and it is often made sure that the traces of the crime of financial corruption are hidden so that it is difficult to detect it (Cullen, 2003). Also, Gray and Kaufman (1994) mentioned there is a possibility that financial corruption is part of the culture and customs of the state in which financial and administrative corruption is widespread and prevalent. (Hanousek and Kochanova, 2011) concluded from previous studies, that it can be explained by the details of the local bribery environment in which institutions operate.

As Internal Control Institute (ICI) declared that financial corruption is a risk, and risk management must be alerted and combated before it becomes a crisis and takes root in a way that becomes difficult to combat. Dealing with risk and managing risks gives better results than crisis management because the risk is a future prediction, while the crisis is a reality that imposes itself in a way that may lead to the inability to manage the situation and come up with sound results. Therefore, this study came to know the role of these (CoC) in reducing employee financial corruption crime in public organizations in Jordan. It is found that one tool for halting supply chain organizations' deteriorating performance is workplace ethics (Haruna et al, 2019), and has the capacity to improve supply chain operations' precision to encourage improved supply chain management, and to play a significant role in enhancing corporate success (Griseri and Seppala, 2010). While in developed countries the

virtues of public organizations and the public sector ethic as a whole have always been in doubt, sharp increases in employee misbehavior in recent years have begun to undermine public trust in government around the world (Yasir and Khan, 2020).

Within Jordanian legislation (integrity and anti-corruption law) determined and criminalized illegal earning (graft) in addition to corruption crimes contained in international agreements ratified by the Jordan Hashemite Kingdom, such as the United Nations Convention against the corruption of 2003, the European Union agreements, the agreements of the African Union countries, and the agreement on cooperation among Arab states in the exchange of information and experience to combat corruption and bribery.

Corruption scandals emerged along time in almost all the states of the world after financial crises (Adriana et. al, 2010) and increased global wise within the technology revolution which is called international corruption (Alshawabkeh, 2018). Within corruption cases in Jordan, 70% of corruption cases are related to financial fraud and are concentrated in the private sector (Alzaben, 2011). Therefore, the Jordanian criminal law criminalized bribery for both public and private employees.

Jordan tightens the penal code against corruption the draft law aims to strengthen the rule of law and maintain security by increasing penalties for crimes that affect societal security, this is an amended draft penal code submitted by the government in order to toughen penalties in the face of corruption (alarab.co.uk, 2022).

Based on Jordanian criminal law and integrity and anti-corruption law, the following are considered financial corruption crimes:

- Economic crimes.
- Illegal earning (graft).
- No declaration of a conflict of interest that leads to the existence of personal benefits.

-Using the information to gain own benefits.

-Bribery.

-Fraud.

By reviewing many professional and functional codes of conduct, the researcher found that the professional and functional code of conduct in public sector institutions often consists of each of the following elements:

-General Guidelines for Good Conduct

-Integrity and honesty

-A conflict of interest, whether real or potential.

-Dealing with related parties

-Take the necessary professional care

-Maintain confidentiality, whether it is information related to the institution, its clients, or its employees

-Assignment of intellectual property to all employee achievements related to work for the organization in which they work

-Integrity in dealing with and abstaining from practicing unhealthy work

-Moving away from corporate and reciprocal working relationships with immediate family members so that employees can be subject to impartiality and bias

-Optimum use of the institution's resources, not wasting them, maintaining and protecting them from damage, theft, or misuse, and respecting the segregation of duties

-Preserve the intangible assets of information, copyright, property, and electronic data and not publish or circulate them outside the framework of work.

-Provide the required tasks in a professional, accurate and timely manner

-Full compliance with laws, instructions, policies, and regulations

-Refrain from accepting gifts, whether cash or in kind, or otherwise

- Duplication of work is prevented so that the employee works with all his time and effort during the working time for the benefit of the institution in which he works.
- Maintain personal health and safety or the health and safety of other employees
- Report any violations stipulated within the Code of Conduct and thus not hide information known to any employee related to violations of laws, instructions, policies, and regulations
- Existence of a mechanism to protect whistleblowers
- Accept any modifications or changes made to the Code of Conduct

The researcher believes that those elements that have been mentioned are consistent with human instinct, as well as with the correct societal behavior or the behavior agreed upon by various societies.

Yanti and Rashid (2016) concluded that management is largely influenced by organizational culture ethics, leadership ethics, and training ethics. An ethical code of conduct and suitable ethical training have a strong connection to the company (Vakilbashi et al., 2017). But, for professional employees, the organizational dedication was favorably correlated with a principled culture as concluded by (Cullen et al, 2003).

As it is within the control of the public employee's superiors to mold organizational norms in the workplace, use of a formal ethics code as an instrument of behavior influenced by the leadership is growing. Most corruption is seen to occur at the local government level, suggesting the importance of designing codes that are congruent with local and personal oversight, and the need for a consensus within the organization that a code is worthwhile and effective

The purpose of national and international codes of conduct is to guide public-sector employees' behavior regarding the principles of public interest, integrity, honesty, and accountability because all individuals in a public organization, from

management to lower-level employees, contribute to creating a good or bad organizational culture. This influences organizational behavior altogether, and the value of good government administration is the result (Buye, 2020). In addition, external auditors (Al-Rawashdeh et al, 2024) argue that professional skepticism has a direct effect on fraud detection, and higher workloads reduce fraud detections of professional skepticism.

In conclusion, the integration of ethical codes of conduct, leadership ethics, and ethical training is essential for cultivating an ethical organizational culture, so these elements work synergistically to enhance employees' ethical behavior, organizational commitment, and overall organizational performance.

Research Problem and Questions:

Financial corruption in public organizations is a widespread problem that undermines the integrity and efficiency of government operations. In Jordan, as in many other nations, this type of corruption not only leads to significant financial losses but also diminishes public trust and obstructs economic growth. Despite the establishment of various legislative measures and anti-corruption strategies, combating financial corruption remains a major challenge. This study seeks to explore whether the implementation and enforcement of Codes of Conduct (CoC) can effectively diminish financial corruption among employees in Jordanian public organizations. The focus is primarily on understanding how CoCs can foster moral values and ethical behavior, thereby reducing the incidence of financial corruption.

Financial corruption is the abuse of public alignment for personal advantage if you are working in the public organizations. The financial corruption is an important issue on which the employee of the public organization should pay increasing attention (Sartor & Beamish, 2020) and (Song et al., 2021).

The topic has a direct relationship to contemporary issues, especially in Jordan, given the scarcity of financial and natural resources and the chronic deficits its budgets have suffered over the past years in light of complex political conditions.

The following study's questions seek to offer a detailed perspective on the impact of CoCs on reducing financial corruption and provide insights for enhancing anti-corruption measures in public organizations in Jordan.

- 1.What is the current landscape of financial corruption in public organizations in Jordan?**
- 2.In what ways do Codes of Conduct (CoC) impact the ethical practices of employees in public organizations?**
- 3.How do internal auditors and audit committees assess the effectiveness of CoCs in mitigating financial corruption?**
- 4.What are the essential components of an effective CoC that help in minimizing financial corruption?**
- 5.How does the enforcement of CoCs affect shareholders' trust in the ethical conduct of public organization employees?**
- 6.What challenges and barriers exist in the implementation and enforcement of CoCs within public organizations in Jordan?**
- 7.What strategies can be adopted to enhance the effectiveness of CoCs in the fight against financial corruption?**

Methodology:

After a pilot study is finished to determine which organizations have a CoC. A designed questionnaire as the main study tool was distributed within the study population which consisted of 204 internal auditors' department's employees (Manager, Supervisor, senior and junior) and audit committee, and the recovered questionnaires were 139. A descriptive and analytical approach was adopted and

through the SPSS program data were analyzed and the results received to achieve the current study goal.

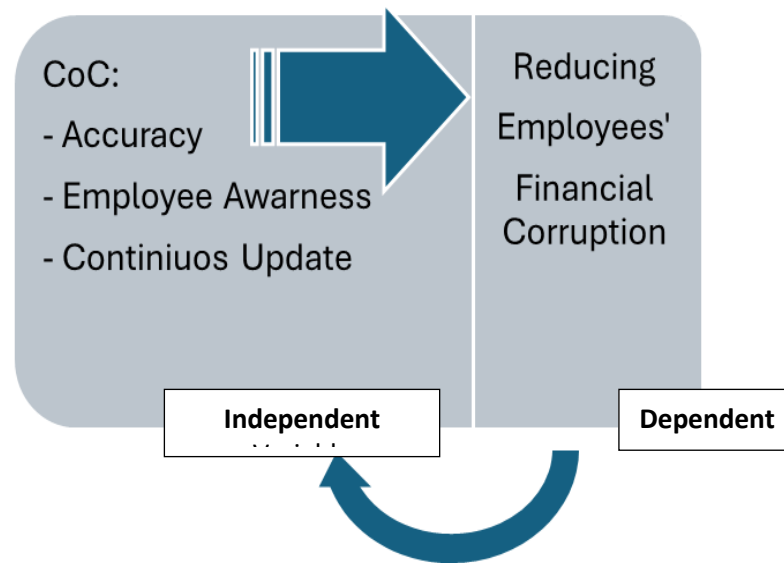


Figure 1: Study Model – Source: Prepared by Researcher

5. Results:

Depending on data collected by study main tool (questionnaire) and by using Statistical Package for Social Sciences (SPSS) the results revealed as following:

Table 1: Cronbach Alpha Measurements for Questionnaire Questions

Study Variables	Variable Type	Cronbach Alpha	Questions
Accuracy	Independent	0.748	5
Employee Awareness		0.819	5
Continuous Update		0.725	5
CoC		0.838	15
Reducing Employee's Financial Corruption	Dependent	0.868	10
All Questions		0.896	25

The data obtained are appropriate and subject to a high degree of reliability for conducting statistical analysis. Testing the internal consistency of the questionnaire questions using Cronbach Alpha. The research specifies the criterion for acceptance or rejection, which here is 70% (Sekeran and Bougie, 2019).

Table 2: Normal distribution of data based on (K-S) test

Variable Type	Study Variables	Mean	Std	K-S	Sig
Independent	Accuracy	4.00	0.534	0.738	0.647
	Employee Awareness	3.92	0.671	1.197	0.114
	Continuous Update	3.97	0.561	1.165	0.133
	CoC	3.94	0.389	0.860	0.451
Dependent	Reducing Employee's Financial Corruption	3.94	0.603	0.707	0.699

It is clear that the distribution of the data was normal, in terms of the (Sig) value for all variables and dimensions of the study, which amounted to values greater than (0.05).

Table 3: Pearson Correlation Factor for Independent Variables

Variables	Accuracy	Employee Awareness	Continuous Update
Accuracy	1.00		
Employee Awareness	0.234*	1.00	
Continuous Update	0.039	0.079	1.00
Sig level (0.01)			

The values are less than 80% which means, the values are reliable for conducting statistical analysis.

Table 4: The results of testing the impact of the existence of codes of professional conduct on reducing the crime of financial corruption

Dependent Variable	Model Summary		ANOVA			Coefficient				
	R	R ²	F	F Sig	Df	Remarks	Std Error	Beta	T Calculated	T Sig
Reducing Employee's Financial Corruption	0.813	0.661	48.453	0.00*	134/4	Accuracy	0.064	0.185	3.255	0.001*
						Employee Awareness	0.064	0.330	4.671	0.00*
						Continuous Update	0.060	0.021	0.373	0.710
						Sig level (0.05)				
F Table Value: 2.37					T Table Value: 1.977					

The value of (R) indicates the existence of a strong relationship between the existence of codes of professional conduct in its dimensions and the reduction of

financial corruption crime. In addition, R^2 value indicates that CoC explains 66.1% of reducing financial corruption crime.

Conclusions and Recommendations:

The CoC sets out the rules of operation within the organization such as customer service standards, specific requirements for occupational health and safety, rules for filing a complaint, and accountability requirements. The CoC also helps to make administrative and financial decisions related to training, reward, and punishment.

The CoC and job ethics is an essential part of any corporate program to develop business ethics and combat corruption.

The most appropriate solution to address financial and administrative corruption in Jordan is to tighten control and put in place strict laws to curb corruption and mediation. Taking into consideration, the importance of tightening control and combating aspects of financial corruption and confronting its seriousness, both in the public and private sectors. Developing relations between anti-corruption organizations, and activating the role of scientific research in raising awareness about the negative effects of corruption, and the positive effects of the existence of CoC to make anti-corruption a public culture. The most valuable component in business is ethics.

The research demonstrates that Codes of Conduct (CoCs) play a crucial role in influencing employee behavior and minimizing financial corruption within Jordanian public organizations. The implementation of robust CoCs, which prioritize integrity, transparency, and ethical behavior, significantly reduces the chances of corrupt activities occurring.

The research emphasizes the importance of regularly updating CoCs and conducting ongoing training sessions for employees. This practice ensures that the

codes stay pertinent and that employees are adequately informed about the most current ethical standards and legal obligations.

The results also point to the necessity of aligning CoCs with national laws and international anti-corruption treaties. Strengthening legal frameworks and increasing penalties for corruption-related offenses can further enhance the effectiveness of CoCs.

Furthermore, (Kriel et al, 2022) mentioned that the lack of codes of ethics and CoC in teaching practice is of international concern. This leads us to recommend and highlight the role of the CoC as a subject within the teaching process to reduce the negative impact of corruption.

Drawing from the results and conclusions of the discussion regarding organizational ethics, leadership, and training in public organizations here are some basic recommendations to improve ethical standards:

Enhance leadership commitment at every level should operate with ethics and integrity in their behavior, and decision-making. Establish to conduct a leadership workshop for handling ethical dilemmas & situational experiences as leader, through company domain. Enforcing a 'lead by example' policy can do wonders (humans are after all social animals) whereby employees mimic the behavior of their leads.

Create detailed codes of conduct, develop, and periodically revise Codes of Conduct establishing current ethical norms applicable to the Company and make sure that the codes are thorough, understandable by employees; also, the CoC should contain concrete examples and scenarios, which describe the behaviors that are expected in different situations.

Strengthen ethical training programs and organize and continuously run ethical training sessions for all employees, under this every employee is bound to be trained in the ethics of business that were declared as an organization level (it could also reduce chance of misunderstanding within these rules). Also, engage employees in

interactive workshops, simulations and role-play exercises as an effective form to increase practical understanding of the ethical issues.

Create an environment of transparent communication that allows employees feel comfortable and motivated enough to raise a complaint related to unethical behavior without being reprimanded. Establish a variety of outlets for employees to confidentially (or anonymously as warranted) report unethical activity

Carry out regular ethical audits and perform periodic audits of adherence to ethical standards and the effectiveness of these Codes,

More transparency and accountability programs to highlight when ethical violations are managed and resolved properly to show the culture within the organization in terms of ethics governance.

Limitations:

This study was conducted in public organizations in Jordan that have CoC.

Acknowledgment:

Kindly note that there is no potential conflict of interest including any financial, personal, or other relationships with other people or organizations within three years of beginning the submitted work. In addition, the funds funded or grants received on this research.

References:

- Albrecht W, Albrecht, Ch and Albrecht, C (2008), Current Trends in Fraud and its Detection, Information Security Journal: A Global Perspective, No. 17, (2-12). Taylor and Francis Publishing, London, England.
- Al-Rawashdeh, H. A., Zureigat, B. N., Alrawashedh, N. H., Zraqat, O., Hussien, L. F., Zureigat, Q., & Alrashidi, M. (2024). The moderating role of professional commitment in the relationship between time budget pressure and sustainable audit quality: The mediating role of professional skepticism. *Heritage and Sustainable Development*, 6(1), 365-378. <https://doi.org/10.37868/hsd.v6i1.475>

- Alshawabkeh, Faisal (2018). Combating Administrative Corruption Jordanian Experience, as a Model: Legal Study, Dirasat: Shari'a and Law Sciences Journal, 45(4), Appendix (2), pp 195-207.
- Alzaben, Mohammad (2011). Special Criminal Procedures of Anti-Corruption Commission in Jordanian Law (A Comparative Study), Unpublished master thesis, Middle East University, Public Law Department, Jordan.
- Burlea-Schiopoiu, Adriana & Radu, Carmen & Liviu, Craciun & Ionascu, Costel & Mitrache, Marius & Lolescu, Radu. (2010). The Relationship between Financial Crisis, Corruption, and Corporate Social Responsibility in Romania. Management and Marketing Journal. VIII. 65-72.
- Buye, R. (2020). Ethical leadership in Public Management: The importance of ethical principles and standards to improve performance in public sector organizations. Internet Encyclopedia of Philosophy Ethics.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. Journal of Business Ethics, 46(2), 127-141.
- S.H. Alatas, The Sociology of corruption, Times Books, International, 1988, PP: 32-33.
- Gray and Kaufman D. (1994), Corruption and Economic Development, March 1994.
- Griseri, P., & Seppala, N. (2010). Business ethics and corporate social responsibility. Cengage Learning.
- Hanousek Jan and Kochanova Anna, (2011). Bribery environments and firm performance: Evidence from CEE countries, Conference paper at Economic Governance and Innovation Conference. Grant No. RRC 11-004 and Czech Science Foundation.
- Haruna, Nurlaila; Wekke, Ismail and Saeka (2019), Workplace ethics as an instrument to expedite supply chain management in Bahrain, Uncertain Supply Chain Management, 7(1), 495–506.
- Kriel, Carike; Livingstone, Candice and Kwenda, Chiwimbiso (2022). Ethical Codes of Conduct in Teaching Practice: The Case of South African Universities, International Journal of African Higher Education, 9(1), 142-163.
- Law No. (13) - 2016 and its amendments, Jordanian Integrity, and Anti-Corruption Law.
- Law No. (16) – 1960, Jordanian Criminal Law.
- Law No. (62) – 2006, Jordanian Anti-Corruption Law, Article 3.
- Sartor, M. A. & Beamish, P. W. (2020). Private sector corruption, public sector corruption and the organizational structure of foreign subsidiaries. Journal of Business Ethics, 167(1), 725-744.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.

Song, Chang-Qing & Chang, Chun-Ping & Gong, Qiang (2021). "Economic growth, corruption, and financial development: Global evidence," *Economic Modelling*, Elsevier, vol. 94(C), pages 822-830. DOI: 10.1016/j.econmod.2020.02.022

Vakilbashi, A., Obumnaeme, O. E., Zamil, N. A. M., & Mokhber, M. (2017). The impact of ethical decision-making in the individual and organizational context. *Advanced Science Letters*, 23(9), 9337-9341.

Yasir, M., & Khan, N. (2020). Mediating role of employees' trust in the relationship between ethical leadership and workplace deviance in the public sector hospitals of Khyber Pakhtunkhwa. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 2(2), 113-123.

Yanti, R. F., & Rashid, A. (2016). Ethics and integrity in financial management: An exploratory study on Student Affairs Department of Universiti Utara Malaysia. *Universiti Utara Malaysia*.

Websites:

- <http://www.moj.gov.jo>, Retrieved on Jan 2024.
- <https://www.theinternalcontrolinstitute.com>, Retrieved on Jan 2024.
- <https://www.jiacc.gov.jo>, Retrieved on Feb 2024.

<https://alarab.co.uk>,



**The World Islamic Sciences and
Education University (W.I.S.E)**

Al-Mithqal

of Economics Administrative Sciences & information technology

An International Refereed & Peer -Reviewed Journal

Volume (11), Number (3), Rajab 1447, December 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

of Economics Administrative Sciences & information technology

An International Refereed & Peer -Reviewed Journal

Volume (11), Number (3), Rajab 1447, December 2025

Editor in Chief

Prof. Yazeed Ahmad Al-Sbou

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

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 (etalii-alia), meaning others.

Al-Hamidi, Najm Abdullah, Al-Samarrai, Salwa Amin, and Al-Obeid, Abdel-Rahman (2005). Management Information Systems: A Contemporary Introduction. Wael Publishing House.

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

D. Translated book:

Sikaran, Uma (1998). Research methods in management - an approach to building research skills. (Translated by: Ismail Ali Bassiouni and Abdullah bin Suleiman Al-Azzaz). Scientific publishing and printing presses. (original publication year 1992).

The documentation within the text is at the end of the sentence (Sekaran, 1992/1998, 293).

The documentation is within the text at the beginning of the sentence Sekaran (1992/1998, 293).

It is noted here that we prove the year of original authorship and the year of translation in the documentation within the text and in the following form: 1983/1989, and it is also installed in the reference list as follows: (original publication year 1983).

E. Book without author or editor (institution):

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

The documentation is within the text at the end of the sentence (Merriam Webster's, 1993)

The documentation is within the text at the beginning of the sentence Merriam Webster's (1993)

F. Reference to the book (digital edition):

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

G. Edited book (undefined by chapters and authors):

We begin with the name of the book's editor in place of the author, followed by the word (Eds.) in English in parentheses, followed by a period. Then the year of editing the book in parentheses followed by a period. The title of the book is written in italics, then the edition is placed directly in parentheses if there is more than one edition of the book followed by a period. Finally, the publishing house is followed by a period.

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

Dr.. A chapter in an edited book (the author of the chapter is known)

A chapter in an edited book (the author of the chapter is known)

- The name of the author of the chapter starting with the family followed by the year of publication in parentheses followed by a period. Chapter title followed by a period.

The word (in) is placed in Arabic, or (in) in English, followed by the name of the editor or editors as normal (without preceding the last name) followed by the word (Eds.) i.e. (editing) in parentheses followed by a comma. The title of the book is written in italics, then placed in parentheses. Edition If there is more than one edition of the book followed by a comma, the pages covered by the chapter are preceded by the letter PP. With a bow closing followed by a dot. Dar Al nasher.

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

H. The use of secondary sources in documentation:

Documentation in the text includes the two references to indicate that you have read Rabbit (1982) as mentioned in Lyon et al. (2014)

The documentation within the text is at the end of the sentence (Rabbit, 1982, as cited in Lyon et al., 2014)

Documentation in the list is only for the reference of Lyon et al. (2014), which is the reference I read and looked at.

Example: If the researcher returns to the book of Al-Najjar and others (2020), but Al-Najjar and others took it from Al-Araji (1995), and the researcher could not access Al-Araji's book because it was not available, how can this be documented:

The documentation within the text is at the end of the sentence (Al-Araji, 1995, as mentioned in Al-Najjar et al., 2020)

As for the documentation in the list of references, it is for the book that I have seen and read by my agencies:

Al-Najjar, Fayez Jumaa, Al-Najjar, Nabil Jumaa, and Al-Zoubi, Majed Rady (2020). *Scientific Research Methods: An Applied Perspective* (5th Edition). Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.

1. Scientific Journals:

The method of documentation in the list of references is generally as follows:

- The name of the researcher, or the names of researchers starting with the last name followed by a comma, followed by the researcher's first name, followed by the year, and it is placed in parentheses followed by a period. We treat the names of researchers in the same way we treat the documentation of books.
- If the number of researchers exceeds twenty, we put in the list the families of the first (19) researchers, followed by a comma, then three consecutive dots ... then the family of the twenty researchers, then the year in parentheses, and we follow the documentation as usual.
- The article title is followed by a period, noting that the first word of the title begins only with a capital letter and then we complete the title words with small letters when the reference is in English.
- The name of the magazine is in italics. Noting that the words of the magazine's name begin with all capital letters when the reference is in English.
- The volume (Vol.) and the issue (No.), where the volume number (Vol.) is placed first in italics, followed immediately in parentheses by the issue or issue number followed by a comma, and there is no need to mention the word volume, number, or Issuance, as it is written directly in the following form when authenticating in Arabic 3(4), meaning volume 3 and number 4, with the emphasis that the volume number is written in italics.
- The pages occupied by the research in the journal, followed by a dot in the event of the end of the documentation.
- The digital document identifier and written in full without abbreviation, noting that a period is not placed at the end of it so as not to interfere with the digital document identifier and in the following format: <http://dx.doi.org//10.5539/ijbm.v11n6p70>.

A. A Research published in a scientific journal.

Al-Salem, Muayyad Saeed, and Al-Najjar, Fayez Juma'a (2002). The relationship between the clarity of the scientific concept of strategic planning and the level of its practice in small industrial organizations: a field study in Irbid Governorate. *Dirasat Journal of Administrative Sciences*, (2) 29, 347-371.

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

B. A research published in an electronic journal with DOI number:

When the search has a digital object identifier (doi) number, the digital document identifier must be installed and the identifier is complete and starts from <http://> in the documentation in the reference list.

Al-Hayaly, Mohammad, & Alnajjar, Fayez (2016). Knowledge management process and their impact on organization performance, the adoption-balanced

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

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

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

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

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

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

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

1. Scientific Conferences:

It is noted in documenting the research paper presented in a scientific conference that we put the year followed by a comma, then we prove the day and month, all of which are in parentheses followed by a period, then we put the name of the conference in place of the name of the journal, then put the sponsor of the conference followed by a comma, the country is followed by a comma, the country is followed by a period. Noting that the title of the research paper is in italics. In documenting the conferences, we make the following observations:

- In documenting the conference session, [the conference session] is added after the title.
- In the presentation of the scientific paper, [presentation of a scientific paper] is added after the title.
- In the presentation of a paper in a workshop, the names of the session chairs are fixed, then the word (chairs), the title followed by [workshop].

A. Conference Session:

Zabalawi, Issam (2004, April 27). The knowledge society is the cornerstone of development and development [conference session].

Knowledge Management Conference in the Arab World. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University, Amman, Jordan.

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

Austin Society National Conference, Milwaukee, WI, United State.
<https://asa.confex.com/asa/2017/webprogramarchives/Session9517.html>

B. Presentation of a scientific paper

Al-Najjar, Fayez Jumaa (2005, May 22). Entrepreneurship and development [presentation of a scientific paper]. Proceedings of the third scientific day conference. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

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

C. Workshop:

Salah El-Din, Hassan (2013, April, 10-12). Behavior modification methods for children. In Iman Fawzy and Muhammad Ibrahim Abd (chairs), Behavior Modification [workshop]. The seventeenth annual conference of psychological counseling. Psychological Counseling Center, Faculty of Education, Ain Shams University, Cairo, Arab Republic of Egypt.

D. Virtual Conference

There is no specific geographical location for the virtual conference, so the sentence of a research paper presented in such a conference (the conference title) is placed, followed by the sentence of a virtual conference in Arabic or (Virtual conference) in English, followed by a period, with the referenced site installed.

Tan, G., & Lewandowsky, S. (1996). A comparison of operator trust in humans versus machines. [Paper presentation]. CybErg 96 Virtual conference. <http://www.curtin.edu.au/conference/cyberg/center/outline.cgi/frame?dir=tan>

1. Doctoral Dissertations and Master's Theses

A. Unpublished Doctoral Dissertations and Master's Theses

Al-Zoubi, Majid Rady (2004). Strategic Planning and Building Technologically Distinguished Organizations: An Applied Study on Jordanian Pharmaceutical Industry Organizations. [Unpublished doctoral thesis]. Amman Arab University for Graduate Studies.

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