



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

الميثقال

للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

2026

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



الميثقال

الميثقال

الميثقال



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 (12), Number (1), Dhul-Alqidah 1447, April 2026

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



جامعة غزة الإسلامية العالمية

المثقال

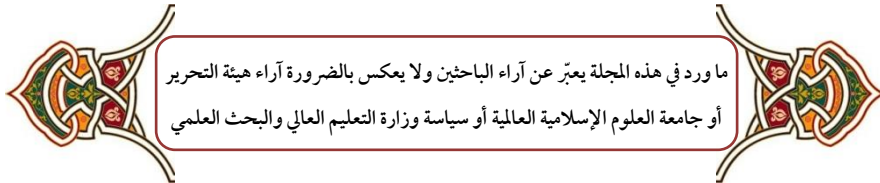
للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية

المجلد الثاني عشر العدد الأول: ذو القعدة 1447هـ/ نيسان 2026م



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 والتكنولوجيا والمعلومات

مجلة علمية عالمية محكمة

المجلد الثاني عشر العدد الأول: ذو القعدة 1447هـ / نيسان 2026م

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 ممدوح حسن العدوان
الأستاذ الدكتور محمود مبارك عبيدات
الأستاذ الدكتور عبد الرؤوف بني عيسى
الأستاذ الدكتور أنس عبد الواحد الجابر
الأستاذ الدكتور شاكرا الخشالي
الأستاذ الدكتور عبد الله عبد القادر قويدر
الأستاذ الدكتورة 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 لوجيا 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، ويطلع كل منهما على صفحة مستقلة مع تحديد موقع الجدول أو الشكل في المتن على نحو "شكل (1) هنا تقريباً".
3. تشتمل الصفحة الأولى من البحث على عنوان البحث، والاسم الثلاثي للباحث أو الباحثين (بالعربية والإنجليزية)، ورتبهم العلمية وأماكن عملهم الحالية، وعنوان المراسلة للباحث الرئيس بالتفصيل.
4. تشتمل الصفحة الثانية من البحث على العنوان (دون ذكر اسم المؤلف) ويليهِ ملخص دقيق باللغة العربية على ألا يزيد عن (150) كلمة.
5. تشتمل الصفحة الثالثة من البحث على ملخص (Abstract) باللغة الانجليزية (ترجمة علمية دقيقة للملخص العربي) وبالشروط ذاتها.
6. تبدأ مقدمة البحث من الصفحة الرابعة، وتشتمل على عنوان البحث (دون ذكر اسم المؤلف).
7. يرسل الباحث نسخة إلكترونية بصيغة (word) ونسخة أخرى بصيغة (pdf) على نظام التحكيم الخاص بالمجلة.

المرفقات المطلوبة:

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

خطوات النشر:

1. يقدم البحث للنشر إلى عمادة البحث العلمي إلكترونياً على الموقع المخصص لكل مجلة.
2. يرفق الباحث تعهد النشر المعتمد الموجود على رابط المجلة ويقوم بتعبئته وإرساله مع البحث.
3. يعرض البحث على هيئة التحرير ويخضع للتحكيم الأولي قبل إرساله إلى المحكمين الخارجيين، ويحق للهيئة أن تعتذر عن السير في إجراءات التحكيم الخارجي أو عن قبول البحث للنشر في أي مرحلة دون بيان الأسباب.
4. يرسل البحث إلى محكمين اثنين على أن يقوم كلاهما بالرد في مدة أقصاها شهر، وفي حال عدم الرد ضمن الموعد المحدد يتم إرسال البحث إلى محكم آخر، وبناءً عليه يكون قرار هيئة التحرير كما يأتي:
- يقبل البحث للنشر في حالة ورود تقارير إيجابية من المحكمين الاثنين، وبعد أن يقوم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة إن وجدت.
- يرفض البحث في حالة ورود تقارير سلبية من كلا المحكمين.
- يرفض البحث في حال ثبوت عدم التزام الباحث بالأمانة العلمية أو مخالفته لشروط النشر.
- يرسل البحث إلى محكم ثالث للبت في أمر صلاحيته في حال ورود تقارير المحكمين أحدهم سلباً والآخر إيجابياً.
5. يقوم الباحث بإجراء التعديل وفق ملاحظات المحكمين في مدة أقصاها (60) يوماً من تاريخ إبلاغه، وفي حال عدم استجابة الباحث ضمن المدة المحددة يتم وقف إجراءات السير في نشر البحث.
6. إذا أفاد المحكم بعد التأكد من إجراء التعديلات أن الباحث لم يلتزم بإجراء التعديلات المطلوبة يُعطى الباحث فرصة ثانية وأخيرة مدتها (30) يوماً للقيام بالتعديلات، فإذا أفاد المحكم بأن الباحث لم يلتزم 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 مُحرّر (مؤسسة) **Book without author or editor (institution)**

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

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

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

ح. الرجوع إلى كتاب (إصدار طبعات رقمية).

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

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

نبدأ باسم مُحرّر الكتاب مكان المؤلف متبوعاً بكلمة (Eds.) بالإنجليزية بين قوسين متبوعة بنقطة. ثم سنة تحرير الكتاب بين قوسين متبوعة بنقطة. عنوان الكتاب ويكتب بالخط المائل، ثم توضع مباشرة الطبعة بين قوسين في حالة وجود أكثر من طبعة للكتاب متبوعة بنقطة. 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 Netherlands. *Midwifery*, 29(10), 1122-1128. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2013.07.007>

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

Research published in an electronic journal without a number doi

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

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

خامسًا: المؤتمرات العلمية Scientific Conferences

يُلاحظ في توثيق الورقة البحثية المقدمة في مؤتمر علمي أننا نضع السنة متبوعة بفاصلة ثم نثبت اليوم والشهر وجميعها بين قوسين متبوعة بنقطة، ثم نضع اسم المؤتمر مكان اسم المجلة، ثم نضع الجهة الراعية للمؤتمر متبوعة بفاصلة فالبلد متبوعة بفاصلة فالدولة متبوعة بنقطة. مع ملاحظة أن عنوان الورقة البحثية تكون بخط مائل. وفي توثيق المؤتمرات نقدم الملاحظات الآتية:

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

أ. جلسة المؤتمر Conference Session

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

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

Using music therapy to connect, engage, and motivate [Conference session]. Austin

Society National Conference, Milwaukee, WI, United State.

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

ب. عرض ورقة علمية Paper Presentation

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

Maddox, S., Hurling, J., Stewart, E., & Edwards, A. (2016, March 30- April 2). *If mama ain happy, nobody's happy: The effect of parental depression on mood dysregulation in children*

[Paper presentation]. Southeastern Psychological Association 62nd Annual Meeting New Orleans, LA, United States.

ت. ورش العمل Workshop

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

ث. مؤتمر افتراضي Virtual Conference

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

Tan, G., & Lewandowsky, S. (1996). *A comparison of operator trusts in humans versus machines*.

[Paper presentation]. CybErg 96 Virtual conference.

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

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

أ. أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير غير المنشورة.

Unpublished Doctoral Dissertations and master's Theses

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 إلكترونيا وليس في قاعدة بيانات.

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

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

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

ترتيب المراجع في قائمة المراجع

يتم ترتيب المراجع في قائمة المراجع بالشكل التالي:

- 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

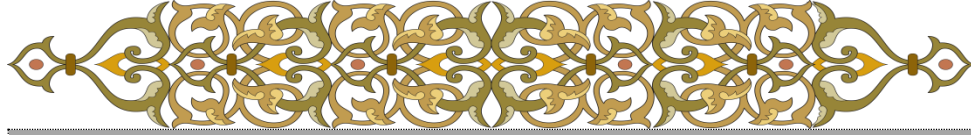
ص.ب (1101) الرمز البريدي (11947)

هاتف (+962 6 5600230)

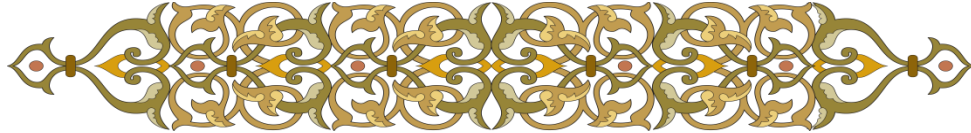
البريد الإلكتروني: al_mithqal.journal@wise.edu.jo

موقع الجامعة الإلكتروني: www.wise.edu.jo

المحتويات



الصفحات	عنوان البحث	الباحث / الباحثون
46-13	أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان: الدور المعدل لنظام الرقابة الداخلية	د. علاء جبر المطارنة
84-47	أثر جودة المعلومات المحاسبية في الحد من المخاطر المالية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان	الاء سليمان "الشيخ عيد" د. اسراء جودت منصور
135-87	أثر مرونة الموارد البشرية في بناء المنظمات الذكية في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن	د. فؤاد مصطفى الجبالي
160-137	أثر إدارة المواهب في السمعة المنظمة في البنوك التجارية الأردنية	سهام محمد طه
189-161	تحليل الأداء المالي للبنوك الإسلامية: دراسة حالة لتجربة البنوك الإسلامية في الأردن	د. عبد الله يسري الخطيب
229-191	أثر التحول الرقمي والأمن السيبراني والابتكار على الأداء الاستراتيجي: تحليل الوساطة المعدلة	علاء عباس الطهراوي أ.د. خالد محمود الشوابكة
268-231	الأطر التنظيمية والشرعية لحماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية الأردنية	د. لايزر حسين الحجاججة جابر هاشم أبو ضريس
296-269	أثر التحول الرقمي في الأداء المنظمي: دراسة حالة البنك الأردني الكويتي	اماني يوسف الرفوع د. عبد الله أحمد الشورة
324-297	أدوار الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين في عصر الثورة الصناعية الرابعة	أ.د. جعفر أحمد العلوان د. علي راضي العيسى
360-325	أثر التدقيق الرقمي على الحد من مخاطر الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية	رشا صبيحي محمد شلبي





أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان: الدور المعدل لنظام الرقابة الداخلية

د. علاء جبر المطارنة*

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان والدور المعدل للرقابة الداخلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. تمثل مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (12) بنكاً تجارياً. كما اشتملت وحدة المعاينة على العاملين في الإدارة المالية والتدقيق الداخلي للبنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان. تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة بواقع 15 استبانة لكل بنك، وتم استرداد 165 استبانة، وبعد استبعاد (7) استبانات لعدم اكتمالها فقد بلغت الاستبانات القابلة للتحليل (158) استبانة، أي ما نسبته (87.77%) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً. تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال. بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للرقابة الداخلية على العلاقة بين إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال والحد من الاحتيال. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تعزيز الشفافية والمساءلة ومكافحة الاحتيال من خلال تعزيز إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال والرقابة الداخلية بما في ذلك تشجيع الإبلاغ عن المخالفات وتوفير برامج تدريبية مستمرة وأجراء تقييمات دورية وتطوير مدونة للسلوك الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، إدارة المخاطر، الامتثال، الاحتيال، الرقابة الداخلية.

* أستاذ مشارك، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ala.matarneh@wise.edu.jo

1. المقدمة:

في العقدین الأخيرین شهد العالم العديد من الأزمات والفضائح المالية وانهيار العديد من الشركات بسبب عمليات الاحتيال مثل Parmalat, Enron, Credit Suisse, WorldCom, وكذلك الأزمة المالية العالمية عام 2007. لذلك، أصبحت المؤسسات في الوقت الحاضر تخضع لقواعد تنظيمية أكثر صرامة مما كانت عليه في الماضي، فضلاً عن مجموعة واسعة من توقعات ومطالبات أصحاب المصلحة. إن هذا العدد المتزايد والتعقيد للمتطلبات التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة وازدياد الرقابة وإعداد التقارير، يسلط الضوء على الضرورة الحاسمة لإطار GRC الذي يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية وهي الحوكمة والتي تركز على وضع السياسات والاستراتيجيات وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية، وإدارة المخاطر التي تعمل على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها والتحكم بها، وأخيراً الامتثال الذي يضمن التوافق مع القوانين والمعايير المحلية والدولية. إن توفر إطار جيد يعد شرطاً أساسياً لتعزيز كفاءة مجلس الإدارة في الرقابة واتخاذ القرارات، حيث يعمل على تسهيل تقديم تقارير المخاطر إلى مجلس الإدارة بطريقة فعالة وشاملة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الشفافية واتخاذ القرارات الرشيدة (Rochmawati, et al., 2020). ويقدم إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) نهجاً متكاملاً ومتعددًا يساعد المؤسسات على تحقيق التوازن المنشود بين الأداء والنزاهة من خلال تحقيق الأهداف بشكل موثوق، والتغلب على حالات عدم اليقين والعمل والتصرف بنزاهة. حيث ينظر له على أنه مجموعة متكاملة من المفاهيم الذي يؤدي تطبيقها بشكل كامل داخل المؤسسة إلى إضافة قيمة كبيرة وتوفير ميزة تنافسية وسيكون هناك مشاركة من مجالس الإدارة والإدارة العليا والموظفين على جميع المستويات في المؤسسة (Santos T, 2021).

وتعد مكافحة الاحتيال حالياً من الأولويات القصوى ضمن أهداف التنمية المستدامة لمجموعة البنك الدولي، نظراً لتأثيره السلبي على الاستقرار المالي والمصدقية المؤسسية ولما يشكله من عوائق كبرى أمام النمو الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي، خاصة في الدول النامية فهو يقوض جهود التنمية وتبديد الموارد و يضعف الثقة في المؤسسات (Widhoyoko et al., 2018). مما يستدعي تعزيز أدوات الكشف والوقاية عبر أنظمة رقابية فعالة. في هذا السياق فإن تبني استراتيجيات شاملة تشمل الشفافية والمساءلة والاستقلالية والعدالة يساهم في الحد من الاحتيال وتحسين بيئة الأعمال وتعزيز النمو الاقتصادي. لذلك فإن تعزيز عمليات مكافحة

الاحتيال ليست فقط ضرورة أخلاقية وقانونية، بل هي أيضاً استثمار استراتيجي في تحقيق الازدهار الاقتصادي واستقراره (Khan, et al., 2023). وكجزء من الجهود المبذولة لتقليل حالات الاحتيال في القطاع المصرفي، أعد البنك المركزي الأردني مجموعة من الخطوات التنظيمية لتعزيز أداء المؤسسات المصرفية فقد قام بإنشاء الإدارة المركزية لمكافحة الاحتيال بهدف التأكيد على مبادئ النزاهة والشفافية ولتكون جهة تنظيمية ورقابية لأعمال إدارة مكافحة الاحتيال، بالإضافة إلى إصدار دليل مكافحة الاحتيال المالي في نظام المدفوعات الوطني (البنك المركزي الأردني، 2022).

إن الغاية الأساسية لأي نشاط تجاري هي تعظيم ثروة المساهمين. لذلك فإن أطر الرقابة الداخلية يجب أن تبني نفسها على هذه الفرضية التي تهدف إلى خلق القيمة من خلال الوصول إلى التوازن الأمثل بين النمو والعوائد وعدم اليقين والمخاطر والفرص. حيث يسبب وجود نظام رقابة داخلية ضعيف وغير فعال الكثير من الخسائر التشغيلية للمؤسسات أو فشلها. إن بعض حالات الاحتيال كان يمكن منعها أو ردعها من خلال وجود آليات رقابية فعالة قبل حدوث مثل هذا النوع من الاحتيال. كما أن وجود بيئة رقابية فعالة تشكل حجر الأساس لعملية إدارة المخاطر في الشركات من حيث حماية الأصول، مساعدة مجلس الإدارة في الحد من الاحتيال وسوء الإدارة المالية، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح والسياسات الخاصة بالمؤسسة. وخلال العقد الماضي فقد تطور مجال الرقابة الداخلية بسبب العديد من العوامل، أهمها التعقيد المتزايد للأسواق العالمية واتساعها، الفضائح المالية، سن العديد من الأنظمة والقوانين الجديدة، وحاجة أصحاب العلاقة للمزيد من الاطمئنان لصحة البيانات المالية. لذلك، جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال بوجود نظام الرقابة الداخلية كمتغير معدل.

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات في عالم الأعمال تحديات متزايدة تتعلق بالاحتيال والمخاطر الأخلاقية التي قد تهدد استقرارها ونموها. ولتحقيق الامتثال للمعايير الأخلاقية والتنظيمية تقوم المؤسسات بتخصيص موارد كبيرة لتطوير أطر الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC). تعتبر هذه الأطر أدوات أساسية لتعزيز موثوقية أهداف العمل مع إدارة المخاطر والحد من الاحتيال. ومع ذلك، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق هذه الأطر فإن فعاليتها في مكافحة الاحتيال ليست دائماً كما هو متوقع، ويعود ذلك إلى نقص التكامل بين أنظمة الرقابة الداخلية وهذه الأطر مما يؤدي إلى ضعف في تحقيق النتائج المرجوة. تشير الأدبيات السابقة إلى أن الإطار يؤدي دوراً مهماً في

الحد من الاحتيال، إلا أن تأثيره قد يختلف باختلاف العوامل التنظيمية الداخلية وأبرزها أنظمة الرقابة الداخلية. ومع ذلك، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على دور الإطار بشكل مستقل أو على أهمية الرقابة الداخلية كآلية مستقلة لمكافحة الاحتيال (Safkaur et al, 2023; Hermawan & Novita, 2021; Alqubaisi, 2018). الأمر الذي يسلب الضوء على الحاجة إلى فهم أعمق للتفاعل بين إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) وبين أنظمة الرقابة الداخلية. الأمر الذي يمثل فجوة حاسمة في المعرفة العلمية، حيث إن فهم هذا التفاعل يمكن أن يوفر رؤية قيمة لتحسين استراتيجيات مكافحة الاحتيال وتعزيز ثقافة النزاهة داخل المؤسسات. علاوة على ذلك، فإن تعقيد البيئة التنظيمية المتزايد وتوقعات أصحاب المصلحة المتغيرة يزيدان من أهمية معالجة هذه الفجوة. فالمؤسسات بحاجة إلى استراتيجيات شاملة وفعالة تعتمد على التكامل بين إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) والرقابة الداخلية لمواجهة التهديدات المتغيرة للاحتيال. لذلك تبرز مشكلة البحث في عدم وجود فهم واضح وكاف للدور المعدل للرقابة الداخلية في تعزيز فعالية الإطار في الحد من الاحتيال. هذا النقص في الفهم يعيق تطوير سياسات وآليات أكثر شمولية وتأثيراً، مما يجعل من الضروري إجراء دراسة تركز على هذا الجانب لسد هذه الفجوة وتقديم الحلول والتوصيات المناسبة. لذلك ستحاول هذه الدراسة بيان أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال والدور المعدل للرقابة الداخلية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال؟

وانبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

-السؤال الفرعي الأول: ما أثر الحوكمة في الحد من الاحتيال؟

-السؤال الفرعي الثاني: ما أثر إدارة المخاطر في الحد من الاحتيال؟

-السؤال الفرعي الثالث: ما أثر الامتثال في الحد من الاحتيال؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل؟

وانبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

-السؤال الفرعي الأول: ما أثر الحوكمة في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل؟

-السؤال الفرعي الثاني: ما أثر إدارة المخاطر في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل؟

-السؤال الفرعي الثالث: ما أثر الامتثال في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل؟

1.2 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

الهدف الرئيسي الأول: التعرف على أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال.

وانبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

-الهدف الفرعي الأول: التعرف على أثر الحوكمة في الحد من الاحتيال.

-الهدف الفرعي الثاني: التعرف على أثر إدارة المخاطر في الحد من الاحتيال.

-الهدف الفرعي الثالث: التعرف على أثر الامتثال في الحد من الاحتيال.

الهدف الرئيسي الثاني: ما أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل.

وانبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

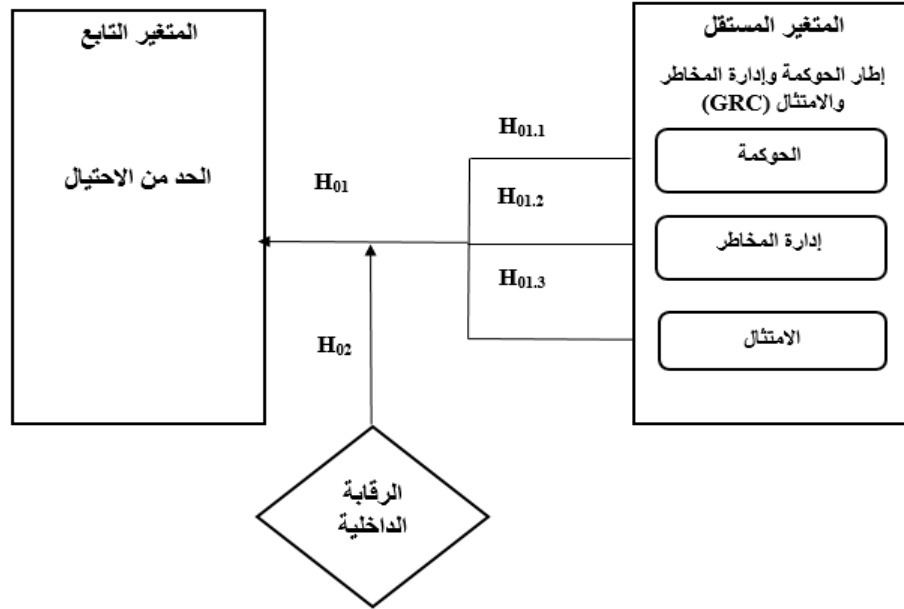
-الهدف الفرعي الأول: التعرف على أثر الحوكمة في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل.

-الهدف الفرعي الثاني: التعرف على أثر إدارة المخاطر في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل.

-الهدف الفرعي الثالث: التعرف على أثر الامتثال في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل.

1.3 أنموذج الدراسة:

يوضح أنموذج الدراسة أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر (GRC) بأبعاده المتمثلة في الحوكمة، وإدارة المخاطر، والامتثال باعتباره المتغير المستقل، في الحد من الاحتيال بوصفه المتغير التابع، كما يختبر النموذج الدور المعدل للرقابة الداخلية في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين إطار الحوكمة وإدارة المخاطر (GRC) والحد من الاحتيال. ويفترض النموذج أن التطبيق الفعال لممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال يسهم في تقليل فرص الاحتيال وتحسين بيئة الرقابة داخل المؤسسة.



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة:

1.4 أهمية الدراسة

تنشأ أهمية هذه الدراسة من التعقيد المتزايد والمتنوع في الأنشطة الاحتيالية التي تتعرض لها المؤسسات. حيث يعتبر الاحتيال تهديداً مستمراً قادراً على التسبب في الخسائر المالية والأضرار بالسمعة والعواقب القانونية للمؤسسات. حيث يهدف إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) إلى تعزيز مرونة المؤسسات ضد مثل هذه التهديدات. ومع ذلك فإن هناك نقصاً في فهم كيفية تأثير الإطار على الحد من الاحتيال خاصة عند مراعاة الرقابة الداخلية كمتغير معدل في الدول النامية. حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على تأثير إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال بشكل منفصل أو التركيز على أحد جوانب الإطار، فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على كيفية تأثير الإطار بشكل متكامل على الحد من الاحتيال مع بيان الدور المعدل للرقابة الداخلية وهو ما لم يتم تناوله في الدراسات الأخرى (على حد علم الباحث) وهذا يمكن أن يساهم في فهم كيفية تأثير الدور المعدل للرقابة الداخلية في فهم كيفية تحسين فعالية الإطار في الحد من الاحتيال. إن فهم التأثير الخاص بالرقابة الداخلية يعد أمراً بالغ الأهمية حيث تعتبر خط الدفاع الأول ضد الأنشطة الاحتيالية من خلال آليات الرقابة التي تنشؤها لتحقيق التوازن في العمليات

التنظيمية للحد من محاولات الاحتيال التي قد تتعرض لها المؤسسة. علاوة على ذلك، فإن فهم الدور المعدل للرقابة الداخلية في سياق إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) يوفر رؤية عملية للباحثين والممارسين على حد سواء من خلال تحديد كيفية تأثير مستويات الرقابة الداخلية على فعالية استراتيجيات الإطار في الحد من الاحتيال. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة في الدراسات من خلال استكشاف كيفية تحسين مبادرات إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) من خلال الرقابة الداخلية في الحد من الاحتيال.

2. الإطار النظري:

2.1 إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC)

تتبنى المؤسسات مجموعة واسعة من مبادرات وأطر الحوكمة والمخاطر والامتثال Governance, Risk and Compliance (GRC) Framework نتيجة للبيئة التنظيمية الأخذة في الاتساع والتعقيد المتزايد للأعمال والتركيز على المساءلة (SAIPA, 2018). حيث تعمل منهجيات إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) على تعزيز وتحسين عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسات، إذ تؤدي دوراً مباشراً في تمكين المؤسسات من الوصول إلى فهم شامل لمخاطرها التي من دونها تصبح غير قادرة على اتخاذ قرارات تعزز كفاءتها وتسرع أداءها وتدفع باتجاه النمو المستدام (Alqubaisi, 2018). وينظر إلى إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) على أنه مفهوم متكامل يصف استراتيجية المؤسسة لإدارة الحوكمة الشاملة للمؤسسة وإدارة مخاطرها والامتثال للوائح والتعليمات والقوانين والأنظمة المعمول بها بدءاً من ترتيب التدقيق السنوي إلى إنشاء إجراءات الرقابة الداخلية المستمرة، إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات في العمليات التجارية ومستخدمي النظام، إلى البيانات وإجراء التحليلات. حيث يمثل مجموعة من القدرات والكفاءات والأدوات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من الحفاظ على النزاهة والتغلب على عدم اليقين وتعزيز السلوك الأخلاقي والموثوقية في تحقيق أهدافها من خلال نهج متكامل وموحد يقلل من الآثار السلبية وتجنب العقوبات القانونية وتوفير مرتكز لعملية اتخاذ القرارات السليمة. (Santos, 2021; Steinberg, 2019; Wibowo, et al., 2022).

وقد تم تطوير إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) لتعزيز كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة التي تتم عبر المؤسسة ومعالجة المخاوف بشأن النفقات الإجمالية المرتبطة بهذه الأنشطة، حيث إنّ تجاهل متطلبات الإطار يخلق مجالا لانتشار السلوك غير الأخلاقي (Haugh, 2019). ويساهم تنفيذ إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) في المؤسسات على خفض التكاليف وتعزيز الكفاءة وتحسين عملية التواصل. ويعد الفهم العميق لمسؤوليات الإطار أمراً

حيويا لحماية أصحاب المصلحة والامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة، كما يعمل النهج الموحد للإطار القائم على دمج المعلومات والمنهجيات والعمليات على تعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية وإدارة المخاطر مما يضمن تحديد الأهداف بوضوح والتقليل من المخاطر المحتملة الأمر الذي يعد أساساً قويا لتوسيع الأعمال مستقبلاً (Kembaren, et al., 2022; Automation, 2023; Taufiq, 2023). ويشير Alqubaisi (2018) إلى أن الإطار يدمج التغييرات في المؤسسة بشكل متكامل مع الحفاظ على استراتيجيات الامتثال وإدارة المخاطر بما يتماشى مع المتطلبات التنظيمية. كما الإطار يتجاوز الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال ليشمل إدارة الأداء وأمن المعلومات وإدارة الجودة والقيم والأخلاق واستمرارية الأعمال (Steinberg, 2019). وتشمل المكونات الرئيسية لبرنامج فعال إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) على تقييم بيئة المخاطر التنظيمية، وتسهيل التكامل عبر الأقسام، وتنفيذ نهج قائم على المخاطر، وتعزيز الشفافية، وتوحيد عمليات مراقبة المخاطر والإبلاغ عنها (ComplyWorks, 2020).

ويرى Miller (2019) أن أصحاب المصلحة وصناع السياسات ينظرون إلى الإطار على أنه مطلب ضروري لتعزيز اخلاقيات العمل ومنع الانتهاكات والممارسات غير القانونية. حيث يعتبر تنفيذ الإطار أمراً حيوياً للحد من الاحتيال في المؤسسات من خلال تعزيز ودعم النهج الداخلي في التعامل مع قضايا الاحتيال (Hermawan & Novita, 2021). وبين Siahhaan, et al., (2023) أن التنفيذ الناجح للإطار يعزز من قدرة المؤسسة على مكافحة الاحتيال من خلال تحديد المخاطر وتوقع استراتيجيات الإدارة مع الالتزام باللوائح والمعايير والتعليمات والأنظمة. وتشمل العوامل الرئيسية للإطار مطالب أصحاب المصلحة بالأداء العالي والشفافية، وتطوير البيئة التنظيمية، والحاجة إلى إدارة نفقات المخاطر، والتعقيد المتزايد لإدارة العلاقات مع الأطراف الثلاثة (SAIPA, 2018). لذلك، ومن الأهمية بمكان لأي مؤسسة أن تضع أساليب وإجراءات فعالة لمنع وكشف الأنشطة المتعلقة بالاحتيال قبل حدوثها (Ziorklui et al., 2024). كما تعتبر أنشطة الإطار مهمة للمؤسسات حيث إنّ النهج الاستباقي والاستراتيجي لإطار الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) يساعدها على الاستجابة بسرعة ومرونة وشمولية أكبر لمتطلبات أصحاب المصلحة الجديدة والمتغيرة، وهذا لا يؤدي إلى تحسين صورتهم العامة فيما يتعلق بحوكمة الشركات فقط، بل يسمح لهم باكتساب ميزة تنافسية كبيرة من خلال إظهار أساس متين لازدهار مؤسساتهم على المدى الطويل (Putrus, 2024; Florez - Jimenez et al., 2024).

ويرى الباحث أن إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) يعمل على تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال المواءمة بين استراتيجياتها وعملياتها مما يساهم في تحقيق الأهداف بشكل موثوق والتغلب على حالات عدم اليقين والتصرف بنزاهة وشفافية وبشكل أخلاقي. الأمر الذي ينعكس على ثقة المستثمرين وطمأنتهم تجاه أموالهم المستثمرة. وبناء على ما سبق فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على:

$H_{0.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال.

2.1.1 الحوكمة:

تؤدي الحوكمة دوراً جوهرياً في الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي وتحقيق النجاح داخل المؤسسات. وخلال السنوات الأخيرة خضعت العديد من الأسواق الناشئة والمؤسسات المالية والجهات الحكومية لإصلاحات في هياكل الحوكمة من خلال وضع إطارات تنظيمية أكثر قوة وآليات تنفيذ أكثر صرامة بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة وإدارة فعالة لعلاقات أصحاب المصلحة (Steinberg, 2019). وفي المملكة الأردنية الهاشمية يتم تنظيم وظيفة الحوكمة لدعم أنشطة البنوك في تعليمات الحوكمة المؤسسية للبنوك رقم (2023/2) الصادرة استناداً لأحكام المادتين (3/ب) و (65/ب) من قانون البنك المركزي الأردني رقم (23) لسنة 1971 وتعديلاته الذي يحتوي على تغييرات جذرية في مجال الحوكمة وينطبق على جميع البنوك المسجلة بموجب القانون. حيث عرف الحوكمة على أنها "النظام الذي يوجه ويدار به البنك، ويهدف إلى تحديد الأهداف المؤسسية للبنك وتحقيقها، وإدارة عمليات البنك بشكل آمن، وحماية مصالح المودعين، والالتزام بالمسؤولية الواجبة تجاه أصحاب حساب الاستثمار والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، والالتزام بالبنك بالتشريعات النافذة وسياسة البنك الداخلية" (البنك المركزي الأردني، 2023).

وتتضمن الحوكمة داخل المؤسسة صياغة السياسات وإدارة المخاطر ورقابتها والامتثال التنظيمي وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقي. كما تعزز الحوكمة الفعالة في القطاع المصرفي من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تتميز بالمنافسة الشديدة بين البنوك في الحصول على ثقة العملاء ونمو الأعمال (Rochmawati, et al., 2020; SAIPA, 2018). بالإضافة إلى ذلك فهي تقوم على تعزيز المساءلة وتقليل المخاطر النظامية، وتحمي أصحاب المصلحة، وتعزز الثقة بين الجمهور والمستثمرين والحفاظ على قيمة البنك وتحسين أدائه كشرط مطلق لتطور القطاع المصرفي بشكل جيد وصحي (SPARX, 2019; Zulfikar, et al., 2020; Hermawan & Novita, 2020).

(2021). ويعتبر عدم الالتزام بمبادئ وتوجهات الحوكمة من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تعرض البنوك لأزمات وفضائح مالية بسبب ضعف الرقابة (Zulfikar, et al., 2020). وتتمثل المبادئ الأساسية للحوكمة الفعالية في الشفافية والمساءلة والمسؤولية والاستقلالية والعدالة. وتعتبر الحوكمة مبدأ يوجه المؤسسات ويسيطر عليها من أجل تحقيق توازن بين قوة وسلطة المؤسسة في توفير المساءلة أمام المساهمين بشكل خاص وأصحاب المصلحة بشكل عام (Rochmawati, et al., 2020). ويؤدي مجلس الإدارة دوراً حيوياً في الرقابة على الحوكمة حيث تنبع مسؤوليات مجلس الإدارة من القوانين والأعراف والتقاليد والممارسات السائدة (Steinberg, 2019) وفي البيئة التي تتسم بالمنافسة والتعقيدات التنظيمية المرتفعة والتفاوت المعلوماتي المرتفع فإن مجالس الإدارة تراقب سلوك الإدارة وتقدم التوجيهات الاستراتيجية مستفيدة من خبرتها لإدارة المخاطر وتقديم المشورة لهم بكفاءة (Sarto & Saggesse, 2022). تعمل الحوكمة على توزيع السلطة لضمان تقديم رؤية استراتيجية في الوقت المناسب، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات واعية ومدركة للمخاطر ومتوافقة مع الأهداف الرئيسية للعمل (Can & Bin Abdul Latiff, 2024). ويرى الباحث أن أحد أهم مسؤوليات الحوكمة هي تحديد المبادئ التوجيهية وإدارتها بطريقة واعية وأخلاقية وترجم إلى سياسات تتضمن تحديد رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها وتدعمها الإجراءات ومراقبة الأداء ونشر المعلومات ذات الصلة داخلياً وخارجياً بهدف تأمين الاستقرار المالي وتوليد القيمة. وبناء على ذلك تم صياغة الفرضية الفرعية الأولى التي تشير إلى:

(H_{0.1.1}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة في الحد من الاحتيال.

2.1.2 إدارة المخاطر:

في أعقاب الأزمة المالية أدرك أصحاب المصلحة أهمية تبني اعتماد نظام فعال لإدارة لحماية الأداء والتوسع المالي (Riski, et al., 2022). حيث تشمل إدارة المخاطر توقع وتحليل وإدارة المخاطر التي يمكن أن تعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها، وتؤدي لجنة إدارة المخاطر دوراً حيوياً في تقييم وإدارة هذه المخاطر وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها من النواحي الائتمانية والسوقية والسيولة (Hermawan & Novita, 2021) وتعتبر إدارة المخاطر عملية تقديرية تشمل تحديد وتقييم ومراقبة واتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للتخفيف من مخاطر الأعمال من خلال إعادة مواءمة جهود جميع الأطراف مع الأهداف المحددة مسبقاً، مما يتطلب الإشراف

المستمر على بروتوكولات إدارة المخاطر (Santos T, 2021; Taufiq, 2023). و يتم تنظيم وظيفة إدارة المخاطر لدعم أنشطة البنوك في المملكة الأردنية الهاشمية من خلال المادة رقم (15) من تعليمات الحوكمة المؤسسية للبنوك رقم (2023/2) الصادرة استناداً لأحكام المادتين (4/ب/3) و (65/ب) من قانون البنك المركزي الأردني رقم (23) لسنة 1971 وتعديلاته، حيث تحتوي على بيان يوضح وضع تنفيذ إدارة المخاطر في البنوك بما في ذلك ضمان استقلالية دائرة إدارة المخاطر، ومساءلة الإدارة التنفيذية العليا عن التجاوزات عن مستويات المخاطر المقبولة، وإعداد وتطوير سياسات إدارة المخاطر وإعداد وثيقة شاملة لكافة المخاطر المقبولة للبنك (البنك المركزي الأردني، 2023).

إن التنفيذ السليم لإدارة المخاطر من قبل البنك يمكن أن يؤدي إلى منع المخاطر التي يمكن أن تحدث والتغلب عليها، وتعتبر المخاطر التشغيلية والمالية والمعلوماتية من أكثر المخاطر التي يواجهها القطاع المصرفي (Hermawan & Novita, 2021). كما تسعى إدارة المخاطر إلى تحديد وتقييم وقياس المخاطر ومن ثم تطوير التدابير والإجراءات المناسبة للتعامل مع تلك المخاطر (Safkaur, et al., 2023). وتتكون عملية إدارة المخاطر من تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر والتعامل مع المخاطر (Steinberg, 2019). وتعتمد إدارة المخاطر الفعالة على حوكمة قوية وتتطلب نهجاً استباقياً لمعالجة المخاطر واغتنام الفرص بما يتماشى مع مصالح أصحاب المصلحة والاستراتيجية العامة للمؤسسة خاصة في ظل ظروف عدم التأكد المحيطة بالبيئة الحالية (Maxwell & Shield, 2018). كما يجب أن تكون ثقافة إدارة المخاطر جزءاً من جميع أنشطة المؤسسة، وليس فقط في مجالات محددة أو وظائف الرقابة وذلك بهدف فهم المخاطر وإدارتها بشكل منهجي بهدف تعزيز وتحسين المقايضة بين المخاطر والمكافآت والمسؤوليات وقياس الأداء (Minela & Meskovic, 2023; Wysokińska-Senkus, 2019). إن إدارة المخاطر تتطلب معرفة وفهماً تفصيلياً للمؤسسة والعمليات التي تنطوي عليها الأعمال حيث توفر إطاراً للتأكد من أن جميع المخاطر المتوقعة مفهومة ومقبولة قبل اتخاذ القرارات المهمة، بالإضافة إلى مراقبة المشاريع الجديدة والعمليات الجارية للتأكد من تطورها وعدم ظهور أي مشاكل أو مخاطر جديدة (Steinberg, 2019). ويمكن تلخيص المزايا الناتجة عن الاستخدام الكفء لإدارة المخاطر بتوفير إطار منظم قائم على المخاطر، وتسهيل المقارنة بين المؤسسات، وتحسين استخدام الموارد الإشرافية، وتحسين التواصل بين المشرفين وإدارات البنوك (Shakatreh et al., 2023).

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر تعتبر عملية منظمة تركز على تحديد معالجة العقوبات المحتملة أمام أهداف المؤسسة. وهي تشمل فهم المخاطر وإدارتها بما يتجاوز مجرد تحديدها، الأمر الذي

يمكن المؤسسات من توقع المخاطر وتخفيفها بشكل فعال وإبلاغها لأصحاب المصلحة. حيث تنطوي العملية على التقييم المستمر وتخفيف المخاطر لتحقيق أقصى قدر من العوائد، وهو أمر مهم بشكل خاص مع إدخال المنتجات المالية المعقدة التي من الممكن أن تنطوي على العديد من المخاطر حيث يمكن أن يؤدي توزيعها إلى أنتشار عدوى للمخاطر عبر الأسواق. وبناء على ذلك تم صياغة الفرضية الفرعية الثانية التي تشير إلى:

(H_{0.1.2}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في الحد من الاحتيال.

2.1.3 الامتثال:

في عالم الأعمال متسارع النمو، يعد الامتثال أمراً ضرورياً لأي مؤسسة ويشمل الامتثال الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات الداخلية وإدارة تضارب المصالح. ومؤخراً توسع الامتثال ليشمل مجالات محددة مثل عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب وذلك لحماية المؤسسة من السلوكيات غير القانونية وتعزيز وعيها الأخلاقي (Lew & McFillin, 2023). ويتضمن الامتثال الالتزام بالمتطلبات الإلزامية والطوعية والبروتوكولات وتقييمات المخاطر ومعايير الصناعة والتوجيهات الداخلية ذات الصلة وتخفيف المخاطر التنظيمية (Hermawan & Novita, 2021; Taufiq, 2023). وفي المملكة الأردنية الهاشمية يتم تنظيم وظيفة مراقبة الامتثال لدعم أنشطة البنوك في تعليمات مراقبة الامتثال رقم (2006/33) الصادرة استناداً لأحكام المادة (99/ب) من قانون البنوك، بالإضافة إلى المادة رقم (16) من تعليمات الحوكمة المؤسسية للبنوك رقم (2023/2) الصادرة استناداً لأحكام المادتين (3/ب) و (65/ب) من قانون البنك المركزي الأردني رقم (23) لسنة 1971 وتعديلاته. التي تهدف إلى إيجاد الآليات والأطر التي من شأنها تعزيز وتطوير الممارسات السليمة في العمل المصرفي لإيجاد نظم مصرفية تعمل بكفاءة وتنافسية وملزمة بالمعايير الدولية (البنك المركزي الأردني، 2023).

يهدف الامتثال إلى ضمان التزام المؤسسات بالأحكام القانونية والمعايير التنظيمية، فضلاً عن تلبية المتطلبات الأساسية لأصحاب المصلحة. ولتحقيق ذلك، يتم الاعتماد على هيئات تنظيمية وإشرافية خارجية للتحقق من التزام المؤسسات المالية بالمعايير والمبادئ التوجيهية والقواعد المعمول بها. ومن الجدير بالذكر أن انتهاكات الضوابط الداخلية أو القوانين يمكن أن تؤدي إلى إضعاف موقف المؤسسة وتعريضها لمخاطر كبيرة. وتتعدد جوانب الامتثال لتشمل الامتثال التنظيمي والالتزام المؤسسي والامتثال القانوني. ولضمان الفعالية يجب أن تكون عملية الامتثال

مستمرة وقابلة للتكرار بحيث يتم تحقيق الالتزام بأقل التكاليف الممكنة. كما أن تعزيز ثقافة الامتثال يعد مسؤولية مشتركة تقع على عاتق جميع الموظفين داخل المؤسسة، حيث يؤدي كل فرد دوراً محورياً في دعم بيئة عمل تتسم بالنزاهة والشفافية (Hermawan & Novita, 2021; SAIPA, 2018; Steinberg, 2019).

ويرى الباحث أن إدارة الامتثال تشير إلى الإشراف المهني على مساعي الامتثال الشامل للمؤسسة من خلال صياغة وتنفيذ السياسات التي تهدف إلى توجيه الامتثال للمتطلبات القانونية. ويستلزم الامتثال فهما دقيقاً لتوقعات أصحاب المصلحة وتحديد أولوياتها إلى جانب تحديد التدابير الإجرائية والمراقبة المستمرة للفعالية وتصحيح أوجه القصور مع الالتزام في الوقت نفسه بالمتطلبات القانونية والمعايير الطوعية. وبناء على ذلك تم صياغة الفرضية الفرعية الثالثة التي تشير إلى:

($H_{0.1.3}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للامتثال في الحد من الاحتيال.

2.2 الرقابة الداخلية والحد من الاحتيال:

تساعد الرقابة الداخلية بشكل كبير في منع الاحتيال والسلوك المالي غير القانوني داخل المؤسسة. فهي مصممة لتوفير مستوى معقول من الضمانات بأن أهداف المؤسسة تحققت، وأصولها محمية وبياناتها المالية موثوقة (Bhat, 2023). حيث يعد بناء أنظمة الرقابة الداخلية أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف رقابة الإدارة وكفاءة الأنشطة وفعاليتها، مما ينعكس على موثوقية التقارير المالية وبما يتوافق مع القوانين والأنظمة التي تحكمها (Alslihat, et al., 2018). وتعرف الرقابة الداخلية على أنها مجموعة من القواعد والمبادئ التي تطبقها المؤسسات لضمان كفاءة عملياتها المالية والإدارية وسلامة بياناتها وحماية الأصول والامتثال للقوانين والسياسات (محمد، 2020). كما تشمل نظاماً يتم تنفيذه والمحافظة عليه من قبل المكلفين بالحوكمة وغيرهم من الموظفين لتوفير ضمانات معقولة بشأن موثوقية التقارير المالية وفعالية العمليات والامتثال للقوانين واللوائح (IAASB, 2022). وتعد الرقابة الداخلية عاملاً أساسياً لإدارة المخاطر واستغلال الفرص والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة (العامري وإبراهيم، 2024). ومن الأهمية بمكان لأي مؤسسة أن تطبق أساليب وإجراءات قوية لمنع واكتشاف الاحتيال وبمشاركة جميع المستويات الإدارية والمدققين وخبراء الاحتيال. حيث يعد نظام الرقابة الداخلية الفعال أمراً ضرورياً للحماية من الخسائر المالية وضمان التقييم الدقيق للأصول وتحقيق الاتساق وتوحيد جميع العمليات والإجراءات وتعزيز كفاءتها مما يتيح للإدارة إمكانية التحكم في أداء

المؤسسة والتأكد من أنها تسير نحو تحقيق أهدافها ويشمل ذلك تقييد الوصول إلى الأصول، وتعزيز المساءلة، وفصل المهام، واستخدام استراتيجية متعددة الطبقات تجمع ما بين ضوابط داخلية قوية وتحليل دقيق للمخاطر وإجراءات مالية صارمة، وثقيف وتدريب الموظفين على علامات الاحتيال الدالة. بالإضافة إلى تعزيز السلوك الأخلاقي وثقافة النزاهة والمساءلة (Musyoki, 2023; Pizzi, et al., 2021; Rochmawati, et al., 2020).

ويشير Nguyen, et al (2023) إلى أن الرقابة الداخلية تعتبر وظيفة منتظمة في المؤسسات تهدف إلى تحديد وتقليل المخاطر عبر العمليات لضمان أداء فعال، وبيانات موثوقة، والامتثال للقوانين. كما أن على الإدارة أن تقوم بوضع تقديراتها حول فعالية نظام الرقابة الداخلية على التقارير المالية في الشركة باستخدام اطر رقابة معترف بها مثل COSO والذي يشتمل على خمسة عناصر رئيسية هي بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، وإجراءات الرقابة، والمعلومات، والأنشطة والمراقبة. وذلك للعمل على خلق بيئة مدركة للمخاطر وتنفيذ ضوابط فعالة وضمان الحوكمة المؤسسية المسؤولة والإبلاغ المالي الموثوق به للحفاظ على أهداف المؤسسة وتحقيقها (Musyoki, 2023; Olaniyi & Omubo, 2023). وبناء على ما سبق فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية:

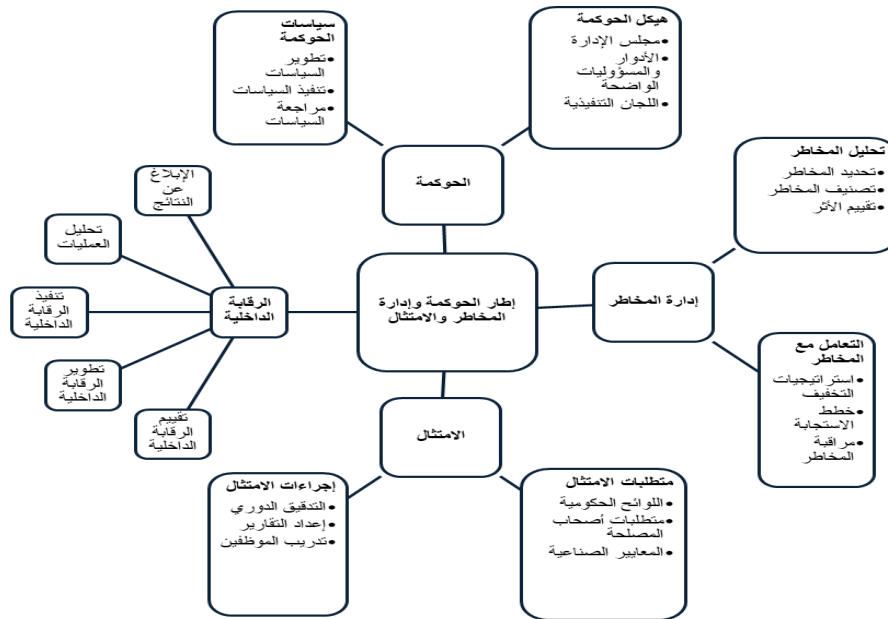
$H_{0.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لإطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل.

وانبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى ($H_{0.2.1}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل.
- الفرضية الفرعية الثانية ($H_{0.2.2}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل.
- الفرضية الفرعية الثالثة ($H_{0.2.3}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للامتثال في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل.

وأخيرا يرى الباحث أن إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) يمارس تأثيراً قوياً على التقليل من الاحتيال داخل سياقات المؤسسات وذلك من خلال اعتماد نهج شامل يضمن الامتثال للمتطلبات التنظيمية وتعزيز الشفافية. كما أن الرقابة الداخلية تؤدي دوراً محورياً يعزز من فعالية الإطار في تحديد ومعالجة الحالات الشاذة والتقليل من فرص حدوث الأنشطة

الاحتياطية وتعزيز ثقافة المساءلة والثقة بين أصحاب المصلحة. بالتالي فإن التكامل القوي بين إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) والرقابة الداخلية يؤدي دوراً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة السلوكيات الاحتياطية، الأمر الذي يعزز في نهاية المطاف من فعالية الحوكمة الشاملة ويوضح الشكل رقم (2) عناصر التكامل بين إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) والرقابة الداخلية في الحد من الاحتيال من وجهة نظر الباحث.



الشكل رقم (2)

عناصر التكامل بين إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) والرقابة الداخلية في الحد من الاحتيال (من إعداد الباحث)

1. جانب العملي من الدراسة:

3.1 مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة جميع البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان بإجمالي (12) بنكاً تجارياً. حيث تم استخدام استراتيجية المسح الشامل. كما اشتملت وحدة المعاينة على العاملين في الإدارة المالية والتدقيق الداخلي في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان. وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة بواقع 15 استبانة لكل بنك، وتم استرداد 165 استبانة، وبعد

استبعاد (7) استبانة لعدم اكتمالها فقد بلغت الاستبانة القابلة للتحليل (158) استبانة، أي ما نسبته (87.77%) من الاستبانة الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

3.2 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد منهجاً علمياً يوفر وصفاً كمياً ونوعياً لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) والدور المعدل للرقابة الداخلية وأثرها في مشكلة الدراسة، بالإضافة إلى تقديم التوصيات المناسبة بعد إخضاع أداة الدراسة للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف الدراسة.

3.3 طرق جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات: أولاً: المصادر الثانوية: وهي المصادر التي اعتمد عليها الباحث كمصدر رئيسي لجمع المعلومات النظرية اللازمة للدراسة. وشملت هذه المصادر مجموعة واسعة من الكتب والدوريات والنشرات العلمية سواء كانت باللغة العربية أم الإنجليزية، وتناولت جوانب مختلفة من موضوع الدراسة لتوفير قاعدة معلومات شاملة ومتنوعة تدعم الأبعاد النظرية للدراسة. ثانياً: المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة. حيث تم تطوير استبانة تضم 50 سؤالاً بحث تتوافق مع الإطار النظري للدراسة والفرضيات التي تم صياغتها. تم الاستعانة بالأدبيات العلمية ذات الصلة لضمان شمولية الاستبانة وتغطيتها لكافة الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وعلى النحو التالي:

جدول (1) عدد فقرات الاستبانة للمتغيرات

المتغير	عدد الفقرات
الحوكمة	10
إدارة المخاطر	10
الامتثال	10
المتغير التابع – الاحتيال	10
المتغير المعدل – الرقابة الداخلية	10
المجموع	50

3.4 اختبار ثبات أداة الدراسة:

يستخدم هذا الاختبار لتحديد مدى تجانس وموثوقية وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) وقدرتها على تقديم وتحقيق نتائج متسقة عند تطبيقها بشكل متكرر على عينة الدراسة، وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ ما بين (0 و1) حيث تشير القيمة القريبة من (1) إلى مستوى عالٍ من الثبات

(Sekaran & Bougie, 2016). ويعتبر اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أهم هذه المقاييس. ويقسم إلى عدة مستويات كما يلي (Siregar, 2012):

الجدول (2) مستويات ثبات أداة الدراسة

تفسير الموثوقية	الارتباط	معامل الارتباط (ألفا كرونباخ)
مناسب جدا	مرتفع جداً	$00.90 \leq r_{11} < 1.0$
مناسب	مرتفع	$90.70 \leq r_{11} < 0.0$
مناسب إلى حد	متوسط	$70.40 \leq r_{11} < 0.0$
غير مناسب	منخفض	$40.20 \leq r_{11} < 0.0$
غير مناسب جدا	منخفض جدا	$20.r_{11} < 0$

وقد بلغت قيم الاتساق الداخلي للاستبانة الظاهرة في الجدول رقم (3) درجة عالية وهي (92.7%) وتعتبر هذه القيمة ملائمة وكافية لتعكس مستوى الاعتمادية والثقة في متغيرات الدراسة، مما يتيح الاعتماد عليها لقياس الأهداف التي أعدت من أجلها.

الجدول رقم (3) عدد فقرات الاستبانة للمتغيرات ومعاملات ثبات الداخلي (كرونباخ ألفا)

لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل

المتغير	عدد الفقرات	معاملات ثبات (كرونباخ ألفا)
الحوكمة	10	0.806
إدارة المخاطر	10	0.845
الامتثال	10	0.816
المتغير التابع – الاحتيال	10	0.800
المتغير المعدل – الرقابة الداخلية	10	0.820
المجموع		0.927

3.5 اختبار فرضيات الدراسة:

3.5.1 اختبار التداخلات (الارتباط) بين المتغيرات المستقلة:

تم الاعتماد على اختباري (VIF و Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة تعدد العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة في أنموذج الانحدار الخطي، حيث تعتبر كإحدى المشاكل التي تواجه التقدير الإحصائي لمعاملات الانحدار حيث تؤدي إلى تضخم في تقديرات معاملات الانحدار بسبب الترابط الكبير بين المتغيرات المستقلة. حيث تدل قيمة (VIF) عندما تكون أكبر من 10 على وجود مشكلة تعدد العلاقات الخطية، أما قيمة (Tolerance) فإذا كانت أقل من

(0.1) فإن ذلك يدل على وجود مشكلة تعدد العلاقات الخطية. والجدول رقم (4) يظهر نتائج الاختبار لـ (VIF و Tolerance):

جدول (4) نتائج الاختبار لمعامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
الحوكمة	1.704	0.587
إدارة المخاطر	1.607	0.622
الامتثال	1.934	0.517
الرقابة الداخلية	2.346	.4260

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة. وقد تم التحقق من ذلك من خلال قيم معامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير من المتغيرات المستقلة التي جاءت جميعها أقل من (10) حيث تراوحت القيم لجميع المتغيرات بين (1.607 – 2.346). علاوة على ذلك، كانت نتائج معامل التباين (Tolerance) لكل من المتغيرات المستقلة أكبر من (0.10) حيث تراوحت بين (0.426 - 0.622) وبالتالي قبول مستوى التباين في كل متغير من المتغيرات المستقلة. (Gujarati & Porter, 2008)

3.5.2 اختبار الارتباط الخطي المتعدد:

يبين الجدول رقم (5) معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة للتحقق من استقلالية المتغيرات وخلق البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث ظهرت النتائج على النحو التالي:

جدول (5) مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون

المتغيرات	الحوكمة	إدارة المخاطر	الامتثال	الرقابة الداخلية
الحوكمة	1.000			
إدارة المخاطر	0.506	1.000		
الامتثال	0.618	0.587	1.000	
الرقابة الداخلية	0.605	0.607	0.696	1.000

وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى خلق البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون بين (0.506 – 0.618) وهي جميعها أقل من (0.80).

3.5.3 أبعاد متغيرات الدراسة:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
المتغير المستقل: إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC)				
الحوكمة	4.4051	0.30802	1	مرتفعة
إدارة المخاطر	4.3785	0.32932	3	مرتفعة
الامتثال	4.3873	0.33968	2	مرتفعة
المتوسط العام	4.3903	-	-	مرتفعة
المتغير التابع: الاحتيال	4.4025	0.32457	-	مرتفعة
المتغير المعدل: الرقابة الداخلية	4.3816	0.34528	-	مرتفعة

يشير الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لإطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً حيث بلغ (4.3093)، حيث جاء متغير الحوكمة في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.4051) وانحراف معياري (0.30802) وبأهمية نسبية مرتفعة ويعزى ذلك إلى أن وجود نظام حوكمة فعال يساهم في توجيه وتنظيم عمليات المؤسسة بشكل سليم وفعال، الأمر الذي يعكس مدى الالتزام بالشفافية والمساءلة. في حين جاء متغير إدارة المخاطر بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط (4.3785) وانحراف معياري (0.32932) وبأهمية نسبية مرتفعة. وكما يشير الجدول إلى أن المتوسط العام للمتغير التابع (الاحتيال) من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً حيث بلغ (4.4025) وانحراف معياري (0.32457) وبأهمية نسبية مرتفعة. بالإضافة إلى حصول المتغير المعدل (الرقابة الداخلية) على متوسط عام مرتفع يبلغ (4.3816) وانحراف معياري (0.34528) وبأهمية نسبية مرتفعة.

اختبار الفرضية الرئيسية H_{01} :

تنص هذه الفرضية على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال".

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية حيث أظهرت النتائج ما يلي:

جدول (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	الخطأ المعياري للنموذج	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig F
الاحتيال	0.708	0.501	0.491	0.232	3	51.468	0.000

يشير الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال قد بلغ ($R=0.708$) مما يدل على وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.501$) مما يعني أن إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) قد استطاع تفسير ما نسبته (50.1%) من التباين في الحد من الاحتيال وأن ما قيمته (49.9%) قد تعزى لعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

جدول (8) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية H01

المتغير المستقل	B المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T الدلالة
الحوكمة	.1970	.0780	.1870	2.514	.0130
إدارة المخاطر	.2590	.0710	.2630	3.637	.0000
الامتثال	.3620	.0760	.3780	4.778	.0000

يبين الجدول رقم (8) معاملات الانحدار المتعدد الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى وذلك لمعرفة أثر كل بعد من ابعاد إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) بشكل منفرد على الحد من الاحتيال. حيث يظهر الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائياً لبعد الحوكمة حيث بلغت قيمة (B) ما مقداره (0.197) مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الحوكمة تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.197) في المتغير التابع، وقيمة (T المحسوبة) ما مقداره (2.514) وبمستوى دلالة ($SigT = 0.013$) وهي أقل من (0.05). كما يتبين من الجدول وجود أثر دال إحصائياً لبعد إدارة المخاطر حيث بلغت قيمة (B) ما مقداره (0.259) وهي ذات تأثير أكبر من الحوكمة وقيمة (T المحسوبة) ما مقداره (3.637) وبمستوى دلالة ($SigT=0.000$) وهي أقل من (0.05). كما يتبين من الجدول أن الامتثال له التأثير الأكبر بين المتغيرات الثلاثة حيث بلغت قيمة (B) ما مقداره (0.362) وقيمة (T المحسوبة) ما مقداره (4.778) وبمستوى دلالة ($SigT=0.000$) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبعد الامتثال.

وبناء على نتائج الجدول أعلاه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H_{02} :

تهدف الفرضية الرئيسية الثانية إلى التعرف على أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال في ظل وجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل. وتنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل. ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي وذلك لأجل اختبار الدور المعدل لمتغير الرقابة الداخلية في أثر إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في متغير الحد من الاحتيال.

جدول (9) نتائج الانحدار الهرمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	النموذج الأول			النموذج الثاني		
		B	قيمة t المحسوبة	Sig t	B	قيمة t المحسوبة	Sig t
الحد من الاحتيال	الحوكمة	.1970	2.514	.0130	.1270	.6202	.0700
	إدارة المخاطر	.2590	3.637	.0000	.1840	2.561	.0110
	الامتثال	.3620	4.778	.0000	.2450	3.060	.0030
	الرقابة الداخلية	-	-	-	.2810	3.556	.0010
	معامل الارتباط R	0.708			0.734		
	معامل التحديد R^2	0.501			0.539		
	معامل التحديد المعدل R^2	0.491			0.527		
	قيمة F المحسوبة	51.468			12.645		
	مستوى الدلالة Sig F	0.000			0.001		

يبين الجدول رقم (9) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، حيث أشارت نتائج النموذج الأول أن هناك علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة (الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال) والحد من الاحتيال. حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.708$) مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين هذه

المتغيرات. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.501$) مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 50.5% من التباين في الاحتيال وهو ما يعكس تأثيراً كبيراً لهذه العوامل. بالإضافة إلى ذلك بلغ معامل التحديد المعدل ($Adj R^2 = 0.491$) مما يشير إلى استقرار النموذج بعد ضبطه لعدد المتغيرات. وعلى مستوى المتغيرات المستقلة، يظهر أن الامتثال هو الأكثر تأثيراً حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.362$) مع دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$)، يليه إدارة المخاطر بمعامل انحدار ($B = 0.259$) مع دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$)، ثم الحوكمة بالمخاطر بمعامل انحدار ($B = 0.197$) مع دلالة إحصائية ($Sig = 0.013$)، مما يعني أن جميع المتغيرات المستقلة تسهم بشكل إيجابي في الحد من الاحتيال ولكن بدرجات متفاوتة. أما من حيث الدلالة الإحصائية للنموذج ككل فقد بلغت قيمة F المحسوبة (51.468) عند مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) مما يدل على أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال".

وفي النموذج الثاني، تمت إضافة متغير الرقابة الداخلية لنموذج الانحدار. وقد أدى ذلك إلى تحسن في تفسير نسبة التباين، حيث ارتفع معامل الارتباط إلى ($R = 0.734$) مما يعكس زيادة قوة العلاقة بين المتغيرات والحد من الاحتيال. كما ارتفع معامل التحديد إلى ($R^2 = 0.539$) مما يعني أن المتغيرات في النموذج فسرت 53.9% من التباين في الاحتيال، وهو تحسن ملحوظ مقارنة بالنموذج الأول. أما معامل التحديد المعدل ($Adj R^2 = 0.527$) مما يعزز موثوقية النموذج الجديد. وعلى الرغم من انخفاض قيمة F المحسوبة (12.645) مقارنة بالنموذج الأول، إلا أنها لا تزال دالة إحصائية عند مستوى ($Sig = 0.001$) مما يشير إلى أن النموذج ككل ما زال يتمتع بدلالة إحصائية قوية. وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل". عند تحليل تأثير المتغيرات، يتبين أن الرقابة الداخلية لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً بمعامل انحدار ($B = 0.281$) مع دلالة إحصائية ($Sig = 0.001$) مما يدل على أهميتها في الحد من الاحتيال. كما استمر تأثير الامتثال بشكل قوي بمعامل انحدار ($B = 0.245$) مع دلالة إحصائية ($Sig = 0.003$)، يليه إدارة المخاطر بمعامل انحدار ($B = 0.184$) مع دلالة إحصائية ($Sig = 0.011$)، ثم

الحوكمة بمعامل انحدار ($B = 0.127$) مع دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.007$)، وهذا يشير إلى أن الرقابة الداخلية تعزز من فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في الحد من الاحتيال. بالمقارنة بين النموذجين، يتضح أن إدراج الرقابة الداخلية في النموذج الثاني عزز من تفسير التباين وزاد من قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والحد من الاحتيال. وعلى الرغم من انخفاض قيمة (F) في النموذج الثاني إلا أنه لا يزال يتمتع بدلالة إحصائية قوية.

3.5.4 ملخص ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى $H_{0.1}$: رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال". قد تعزى النتيجة إلى أن التأثير المشترك لمكونات الإطار يساهم في انشاء بيئة مؤسسية قوية لا تقتصر على اكتشاف الاحتيال أو الحد منه، بل تعمل أيضاً على تعزيز ثقافة السلوك الأخلاقي والمساءلة. وتؤدي الحوكمة الفعالة دوراً محورياً في تحديد السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي تضمن عمل المؤسسة بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية والقوانين واللوائح التنظيمية، مما يشكل رادعاً للسلوك الاحتيالي. بالإضافة إلى ذلك، تسهم استراتيجيات إدارة المخاطر الاستباقية في تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالاحتيال وتطوير آليات مبتكرة للتحكم فيها مما يمكن المؤسسة من استشراف السيناريوهات المحتملة لوقوع الاحتيال واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. وأخيراً، فإن ممارسات الامتثال القوية تعزز من قدرة المؤسسات على اكتشاف ومنع الاحتيال من خلال ضمان توافق سلوك الموظفين والعمليات التشغيلية مع المعايير القانونية والأخلاقية المعمول بها. وبالتالي فإن هذا التكامل بين مكونات الإطار يعزز من فعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ثقافة النزاهة والشفافية.

الفرضيات الفرعية:

-الفرضية الفرعية الأولى $H_{0.1.1}$: رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة في الحد من الاحتيال". قد تعزى النتيجة إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة حوكمة فعالة تكون أقل عرضة لوقوع الاحتيال نظراً لقدرتها على رصد وتفسير السلوكيات غير المناسبة بدقة وتحديد مصادر الخلل بسرعة ومن ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. كما أن الحوكمة الجيدة تعزز وجود آليات واضحة للانضباط والمساءلة، مما يؤدي إلى تحديد المسؤوليات بشكل دقيق وفق معايير شفافة ومعاينة المخالفين عند الإخلال بهذه المعايير. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الحوكمة الفعالة في تعزيز الثقة بين الأطراف

المعنية سواء داخل المؤسسة أم خارجها مما يقلل من الدوافع المحتملة للقيام بأعمال احتيالية نتيجة الشعور بالمسؤولية المشتركة والتزام الجميع بالمعايير الأخلاقية والقانونية.

-الفرضية الفرعية الثانية $H_{0.1.2}$: رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في الحد من الاحتيال." قد تعزى النتيجة إلى أن إدارة المخاطر تؤدي دوراً محورياً في التعرف المسبق على نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه المؤسسة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. ويتم ذلك من خلال تقييم المخاطر بشكل دوري واتخاذ إجراءات استباقية لتقليل احتمالية وقوع الأنشطة الاحتيالية. كما تتضمن إدارة المخاطر وضع سياسات وإجراءات واضحة تهدف إلى الحد من فرص الاحتيال، مثل تطبيق آليات رقابة صارمة وإنشاء أنظمة فعالة للإبلاغ عن المخالفات والمتابعة المستمرة لأنشطة المؤسسة. هذه الإجراءات تسهم في اكتشاف أي سلوكيات أو أنشطة غير طبيعية في مراحلها المبكرة مما يعزز من قدرة المؤسسة على منع حدوث الاحتيال أو معالجته بفعالية عند ظهوره.

-الفرضية الفرعية الثالثة $H_{0.1.3}$: رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للامتثال في الحد من الاحتيال." قد تعزى النتيجة إلى أن الامتثال يعتمد على وضع سياسات واضحة وقواعد صارمة تنظم السلوكيات الأخلاقية والقانونية للعاملين في المؤسسة مما يجعل من الصعب عليهم الانخراط في أنشطة احتيالية دون التعرض للمساءلة والعقوبات. وتتضمن هذه السياسات برامج تثقيف وتوعية مستمرة للعاملين، بالإضافة إلى آليات رقابة ومراجعة دورية لأنشطة المؤسسة لرصد الأنماط غير الطبيعية ومعالجتها قبل تفاقم تأثيرها. كما تؤدي نظم الامتثال القوية دوراً حيوياً في توفير قنوات آمنة وسريعة للإبلاغ عن المخالفات والأنشطة المشبوهة مما يعزز الشفافية والثقة داخل المؤسسة. وأخيراً، يضمن الامتثال التزام المؤسسة بجميع القوانين واللوائح التنظيمية ذات الصلة، مما يرسخ ثقافة النزاهة والسلوك الأخلاقي ويقلل من فرص حدوث الاحتيال أو الممارسات غير القانونية.

-الفرضية الرئيسية الثانية $H_{0.2}$: رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإطار الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC) في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل." قد تعزى النتيجة إلى أن الرقابة الداخلية تعد مجموعة من الإجراءات والآليات المصممة لحماية

أصول المؤسسة وضمان دقة التقارير المالية وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وعندما تكون الرقابة الداخلية فعالة فإنها توفر طبقة إضافية من الإشراف والتحقق، مما يقلل بشكل كبير من حدوث الاحتيال. حيث تعمل الرقابة الداخلية على ضمان تنفيذ السياسات والإجراءات التي تم وضعها ضمن إطار الحوكمة بفعالية، كما تقوم بتحديد وتقييم العمليات بشكل منهجي واستباقي مما يمكن المؤسسة من اكتشاف مخاطر الاحتيال المحتملة ومعالجتها قبل تفاقمها. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الرقابة الداخلية في ضمان الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية والسياسات الداخلية، وتدعم الجهود المستمرة لمراقبة الأنشطة وإعداد التقارير الدورية بما يتيح معالجة حالات عدم الامتثال أو الأنشطة الاحتيالية على الفور وبكفاءة.

الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى H_{0.2.1}:** رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل." قد تعزى هذه النتيجة إلى الدور المحوري الذي تؤديه الرقابة الداخلية في تعزيز الحوكمة من خلال توفير آليات إضافية لمراقبة الأنشطة والعمليات المؤسسية مما يضمن تنفيذ السياسات والإجراءات المحددة في إطار الحوكمة بشكل صحيح وفعال. كما تسهم الرقابة الداخلية في الكشف المبكر عن أي سلوك أو نشاط غير عادي، مما يمكن المؤسسة من التدخل السريع لمعالجة المشكلات قبل تفاقمها. بالإضافة إلى ذلك، توفر الرقابة الداخلية بيانات دقيقة وموثوقة للإدارة العليا ومجالس الإدارة مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى معلومات دقيقة وشاملة. وأخيراً، تعمل الرقابة الداخلية على تطوير وتحسين السياسات والإجراءات المتعلقة بالحوكمة بشكل مستمر حيث تساعد في تحديد نقاط الضعف في النظام وتقديم توصيات بناءة لمعالجتها مما يعزز من كفاءة الإطار العام للحوكمة.

- **الفرضية الفرعية الثانية H_{0.2.2}:** رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في الحد من الاحتيال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل." قد تعزى النتيجة إلى أن وجود نظام رقابة داخلية فعال يعزز من قدرة المؤسسة على الكشف المبكر عن المخاطر المرتبطة بالاحتيال والتصدي لها من خلال توفير آليات مستمرة لمراقبة الأنشطة التشغيلية والتأكد من تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر بشكل صحيح وفعال. كما يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين وتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر عبر إجراء مراجعات دورية وتقييم الأداء، مع تحديث هذه الإجراءات لتكون أكثر كفاءة في منع الاحتيال والحد منه. وأخيراً، تضمن الرقابة

الداخلية تقديم تقارير دقيقة وموثوقة حول المخاطر وأنشطة المؤسسة مما يساعد الإدارة العليا ومجلس الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة ومستندة إلى بيانات موثوقة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة $H_{0.2.3}$:** رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على لا "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للامتثال في الحد من الاحتمال بوجود الرقابة الداخلية كمتغير معدل." قد تعزى النتيجة إلى أن وجود نظام رقابة داخلية فعال يضمن تنفيذ سياسات وإجراءات الامتثال بشكل سليم ودقيق. حيث تقوم الرقابة الداخلية بإجراء مراجعات دورية لتقييم مدى التزام العاملين بالسياسات والإجراءات المحددة واكتشاف أي تجاوزات أو مخالفات للقوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها. كما يعمل النظام على تعزيز ثقة الامتثال داخل المؤسسة من خلال ضمان التزام جميع العاملين بالمعايير الأخلاقية والسلوكية المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، توفر الرقابة الداخلية تقارير دورية تسلط الضوء على مستوى امتثال العاملين وسلامة العمليات والإجراءات المتبعة مما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

4. التوصيات:

1. العمل على تطبيق منهجيات شاملة لإدارة المخاطر تشمل تحديد وتقييم المخاطر بشكل دقيق، ووضع استراتيجيات استباقية للتعامل معها. مع ضرورة تحديث هذه المنهجيات بشكل دوري لمواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية مما يضمن استدامة الفعالية المؤسسية واستجابتها للمتغيرات المستقبلية.
2. تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية من خلال إجراء مراجعات دورية شاملة لجميع العمليات والأنشطة المؤسسية واستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل تقنيات تحليل البيانات المتقدمة لاكتشاف الأنماط غير الطبيعية التي قد تشير إلى وجود الاحتيال.
3. تنفيذ برامج تدريبية مستمرة تستهدف جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة بحيث تركز هذه البرامج على تعزيز فهم العاملين لمفاهيم الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال والرقابة الداخلية.
4. إعداد مدونة سلوك وظيفي تحدد القيم والمبادئ الأساسية مثل الشفافية والنزاهة والمساءلة بحيث يكون جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة مع تطبيق سياسات تشجع على السلوك الأخلاقي وتعزز الالتزام بالمعايير المهنية بين جميع العاملين.
5. تنفيذ عمليات تقييم دورية لأنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال والرقابة الداخلية بهدف ضمان استمرارية الفعالية التشغيلية وتحديد المجالات التي قد تحتاج إلى تحسين أو تحديث.
6. إنشاء نظام إبلاغ آمن وسري يتيح للعاملين الإبلاغ عن أي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي مع ضمان وجود آليات لحماية المبلغين واتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً على التقارير الواردة.
7. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث تشمل مستويات تنظيمية متعددة وقطاعات أخرى غير التي تناولتها الدراسة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- البنك المركزي الأردني. (2006). تعليمات مراقبة الامتثال رقم (2006/33) الصادرة بالاستناد لأحكام المادة (99/ب) من قانون البنوك. عمان: البنك المركزي الأردني.
<https://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/03%20%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%D8%A7%D8%AA/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%B2%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%82%D8%A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%85%D8%AA%D8%AB%D>
- البنك المركزي الأردني. (2022). دليل مكافحة الاحتيايل المالي في نظام المدفوعات الوطني. عمان: البنك المركزي الأردني.
<https://www.cbj.gov.jo/EchoBusv3.0/SystemAssets/PDFs/2022/Fraud%20Guide%20final.pdf>
- البنك المركزي الأردني. (2023). تعليمات الحوكمة المؤسسية للبنوك رقم (2023/2). عمان: البنك المركزي الأردني. <https://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/40eec650-0f0c-497d-81fb-910f0d0f90d1.pdf>
- العامري، نوره حسن، وإبراهيم، نهلة محمد السيد. (2024). دور الرقابة الداخلية على الأصول غير المتداولة غير المالية (الأصول الثابتة) بالمحافظة على المال العام بالملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية في القطاع العام. المجلة العربية للإدارة، 44(2)، 119-142. https://aja.journals.ekb.eg/article_323920.html.
- محمد، طارق عبد الستار، ومحمد، إياد طاهر. (2020). تقييم أنشطة الرقابة الداخلية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة في مديرية ماء كركوك). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(121)، 85-106.
- [https://www.researchgate.net/publication/346147187 tqyym_anshtt_alrqabt_alдахlhyt_wdwrrha_fy_atkhadh_alqrrarat_aladaryt_drast_halt_fy_mdryyt_ma_krkwk](https://www.researchgate.net/publication/346147187_tqyym_anshtt_alrqabt_alдахlhyt_wdwrrha_fy_atkhadh_alqrrarat_aladaryt_drast_halt_fy_mdryyt_ma_krkwk)

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Alqubaisi, S. S. (2018). The Role of Governance, Risk and Compliance in Successful Portfolio Project Management. *International Journal of Economics, Finance and Business Management Studies*, 4(1), 71-82. <https://www.fletraining.com/wp-content/uploads/2019/12/IJEFBM2018-P7.PP71-82-Vol41.pdf>
- Alslihat, N., Matarneh, A. J., Abdul Moneim, U., Alali, H., & Al-Rawashdeh, N. (2018). The Impact of Internal Control System Components of the COSO Model in Reducing the Risk of Cloud Computing: The Case of Public Shareholding Companies. *Ciencia e Tecnica Vitivinicola*, 33(4), 188-202. <http://www.class.jpu.edu.jo/juris/uploads/publication/sidr/20210623-0607281369.pdf>

- Automation, S. (2023). *A CFO's Guide to Governance, Risk and Compliance*. Bangalore, Karnataka: Scrut Automation. https://www.scrut.io/wp-content/uploads/2023/05/A-CFOs-Guide-to-Governance-Risk-and-Compliance_V1-1.pdf
- Bhat, S. (2023). The Effectiveness of Internal Controls in Preventing Fraud and Financial Misconduct. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5), 1-15. <https://ojs.journalsdg.org/jlss/article/view/1178/519>
- Can, H., & Bin Abdul Latiff, A. R. (2024). Strategic Alignment of Risk Management and Corporate Governance: Boosting Manufacturing Performance. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery*, 3(5), 109-127. https://www.researchgate.net/publication/381841729_Strategic_Alignment_of_Risk_Management_and_Corporate_Governance_Boosting_Manufacturing_Performance
- ComplyWorks. (2020). *An Introduction to Compliance and Risk Management*. Alberta: ComplyWorks. <https://www.complyworks.com/extras/uploads/2020/06/An-Introduction-to-Compliance-and-Risk-Management.pdf>
- Florez-Jimenez, M., Lleo, A., Ruiz-Palomino, P., & Muñoz-Villamizar, A. (2024). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: a review of the academic traditions connecting them. *Review of Managerial Science*, 19, 67-104. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-024-00735-3>
- Gujarati, D., & Porter, C. (2008). *Basic Econometrics* (5th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Haugh, T. (2019). Harmonizing Governance, Risk Management, and Compliance Through the Paradigm of Behavioral Ethics Risk. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, 21(4), 873-906. <https://scholarship.law.upenn.edu/jbl/vol21/iss4/4/>
- Hermawan, A., & Novita, N. (2021). The Effect of Governance, Risk Management, and Compliance on Efforts to Minimize Potential Fraud Based on the Fraud Pentagon Concept. *Asia Pacific Fraud Journal*, 6(1), 82-95. <https://apfjournal.or.id/index.php/apf/article/view/196>
- IAASB. (2022). *Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements* (Vol. 3). (SOCPA, Trans.) New York: The International Auditing and Assurance Standards Board.
- Kembaren, S. Y., Endro, G., & Pendrian, O. (2022). Effect of Governance, Risk Management and Compliance on a Firm's Value (Healthcare Industry). *Enrichment: Journal of*

- Management*, 12(5), 4076-4087.
<https://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/947>
- Khan, A. S., Nejad, M. Y., Hakami, T. A., Md Kassim, A. A., & Othman, J. (2023). The Effect of Audit Quality on Fraud Reduction. *International Business and Accounting Research Journal*, 123-135.
https://www.researchgate.net/publication/371958196_The_Effect_of_Audit_Quality_on_Fraud_Reduction
 - Lew, D., & McFillin, M. (2023). *Insights from The 2023 Global Compliance Risk Benchmarking Survey*. Philadelphia: KPMG. <https://kpmg.com/us/en/articles/2023/2023-global-compliance-risk-benchmarking-survey.html>
 - Maxwell, J., & Shield, N. (2018). *Governance, Risk and Control Frameworks*. London: PWC. <https://www.pwc.co.uk/audit-assurance/assets/pdf/corporate-governance-risk-compliance-frameworks.pdf>
 - Miller, G. (2019). *The Law of Governance, Risk Management, and Compliance* (Vol. 3). New York: Wolters Kluwer Law & Business.
 - Minela, N.-M., & Meskovic, A. (2023). Risk Management Culture, Structure, and Process – Theoretical Insights and Empirical Evidence. *International Business Research*, 16(10), 10-23.
https://www.researchgate.net/publication/374271888_Risk_Management_Culture_Structure_and_Process_-_Theoretical_Insights_and_Empirical_Evidence
 - Musyoki, K. M. (2023). Internal Control Systems and their role in Financial Fraud Prevention in Kenya. *African Journal of Commercial Studies*, 3(3), 173-180.
https://www.researchgate.net/publication/375633843_Internal_Control_Systems_and_their_role_in_Financial_Fraud_Prevention_in_Kenya
 - Nguyen, T. N., VuB, T. K., & BuiC, T. N. (2023). Impact of Internal Control on the Quality of Accounting Information at Enterprises Listed on the Stock Market in Vietnam. *Internayional Journal of Professional Business Review*, 8(1), 1-33.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8956968.pdf>
 - Olaniyi, O. O., & Omubo, D. S. (2023). The Importance of COSO Framework Compliance in Information Technology Auditing and Enterprise Resource Management. *International Journal of Innovative Research and Development*, 12(5), 1-6.
https://www.researchgate.net/publication/374424999_The_Importance_of_COSO_Framework_Compliance_in_Information_Technology_Auditing_and_Enterprise_Resource_Management

- Pizzi, S., Venturelli, A., Variale, M., & Macario, G. P. (2021). Assessing the Impacts of Digital Transformation on Internal Auditing: A Bibliometric Analysis. *Technology in Society*, 67. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X2100213X>
- Putrus, R. (2024). Resilient GRC: Tackling Contemporary Challenges With a Robust Delivery Model. *ISACA Journal*, 1(2024). <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2024/volume-1/resilient-grc-tackling-contemporary-challenges-with-a-robust-delivery-model>
- Riski, O. S., Lidyah, R., & Hartini, T. (2022). Risk Management and Earnings Management On Financial Performance in Islamic Banking: An Empirical Study of Indonesia. *Journal of Business Studies and Management Review*, 2597-6265. https://www.researchgate.net/publication/366615953_RISK_MANAGEMENT_AND_EARNINGS_MANAGEMENT_ON_FINANCIAL_PERFORMANCE_IN_ISLAMIC_BANKING_AN_EMPIRICAL_STUDY_OF_INDONESIA
- Rochmawati, N. E., Tarjo, T., & Musyarofah, S. (2020). The Implementation of Good Corporate Governance and Efforts to Prevent Fraud in Banking Companies. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 10(1), 136-149. <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jrak/article/view/10268/7641>
- Safkaur, O., Tarjo, T., Anggono, A., & Sanusi, Z. M. (2023). The Role of Unethical Behavior in Moderating the Influence of Governance, Risk Management, and Compliance on Financial Fraud Prevention in Indonesian Local Governments. *Management and Accounting Review*, 22(3), 1-34. <https://mar.uitm.edu.my/images/Vol-22-3/12.pdf>
- SAIPA. (2018). *Governance, Risk & Compliance*. Midrand, South Africa: The South African Institute of Professional Accountants. https://www.saipa.co.za/wp-content/uploads/2018/09/GOVERNANCE-RISK-COMPLIANCE_010818.pdf
- Santos, N. d. (2021). Corporate Governance, Risk Management and Compliance (GRC): The Crossroads Between Law Studies with International Relations and Diplomacy Studies Meeting Social Welfare. *International Journal of Social Welfare Promotion and Management*, 8(1), 57-66. https://gvpress.com/journals/IJSWPM/vol8_no1/5.pdf
- Sarto, F., & Saggese, S. (2022). Board Industry Expertise and Innovation Input: Evidence on the Curvilinear Relationship and the Moderating Effect of CEO. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 775-803. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ejim-07-2021-0372/full/html>

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.): John Wiley & Sons, Inc.
- Shakatreh, M., Abu Rumman, M., & Mugableh, M. I. (2023). Reviewing The Framework of Risk Management: Policy and Hedging Reviewing the Framework of Risk Management: Policy and Hedging. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), 1-20. https://www.researchgate.net/publication/368191287_REVIEWING_THE_FRAMEWORK_OF_RISK_MANAGEMENT_POLICY_AND_HEDGING_Reviewing_the_Framework_of_Risk_Management_Policy_and_Hedging
- Siahaan, M., Suharman, H., Fitrijanti, T., & Umar, H. (2023). Will The Integrated GRC Implementation Be Effective Against Corruption? *Journal of Financial Crime*, 30(1), 24-34. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFC-12-2021-0275/full/html>
- Siregar, S. (2012). *Statistika Deskriptif untuk Penelitian Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- SPARX. (2019). *Governance, Risk Management and Compliance*. Creswick, Australia.: Sparx Systems. <https://sparxsystems.com/downloads/whitepapers/governance-risk-management-compliance.pdf>
- Steinberg, R. M. (2019). *Governance, Risk Management, Compliance and Ethics*. New Delhi: The Institute of Company Secretaries of India. https://www.icsi.edu/media/webmodules/GOVERNANCE_RISK_MANAGEMENT_COMPLIANCES_AND_ETHICS.pdf
- Taufiq, M. (2023). Literacy Study on Governance, Risk and Compliance (GCR) and Performance. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, 1(2), 248-262. https://www.researchgate.net/publication/376300204_Literacy_Study_on_Governance_Risk_and_Compliance_GCR_and_Performance
- Wibowo, S., Achsan, N. A., Suroso, A. I., & Sasongko, H. (2022). Integrated Governance, Risk, and Compliance (GRC) and Combined Assurance: A Comparative Institutional Study. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 18(2), 289-303. <https://journal.ipb.ac.id/index.php/ijbe/article/view/41377>
- Widhoyoko, S. A., Sasmoko, S., & Biantara, D. (2018). Transactional Accountability Watch: A Fraud Detection Tool to Eradicate Corrupt Practices in Public-Private-Partnership in Indonesia. *Pertanika Social Sciences & Humanities*, 26, 265-280. [http://www.pertanika.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2026%20\(T\)%20Aug.%202018/24%20JSSH\(T\)-0769-2018.pdf](http://www.pertanika.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2026%20(T)%20Aug.%202018/24%20JSSH(T)-0769-2018.pdf)

- Wysokińska-Senkus, A. (2019). Improvement of the Risk Management in an Organization Hierarchized in the Context of Sustainability. XXII(4), 317-331. <https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/49111/1/Improvement%20of%20the%20Risk%20Management%20in%20an%20Organization%20Hierarchized%20in%20the%20Context%20of%20Sustainability.pdf>
- Ziorklui, J. E., Ampofo, F. O., Nyonyoh, N., & Antwi, B. O. (2024). Effectiveness of Internal Controls Mechanisms in Preventing and Detecting Fraud. Finance & Accounting Research Journal, 6(7), 1259-1274. https://www.researchgate.net/publication/382444870_Effectiveness_of_internal_controls_mechanisms_in_preventing_and_detecting_fraud/link/669dc6d14a172d2988b6dba6/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxyY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxyY2F0aW9uIn19
- Zulfikar, R., Lukviarman, N., Suhardjanto, D., Ismail, T., Astuti, K. D., & Meutia, M. (2020). Corporate Governance Compliance in Banking Industry: The Role of the Board. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1-18. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S219985312201112X?via%3Dihub>

The Impact of the Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) Framework on Reducing Fraud in Jordanian Commercial Banks Listed on the Amman Stock Exchange: The Moderating Role of the Internal Control System

Abstract

This study aimed to demonstrate the impact of the Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) framework on reducing fraud in Jordanian commercial banks listed on the Amman Stock Exchange, as well as the moderating role of internal control. To achieve the study's objectives, the descriptive analytical approach was adopted. The study population consisted of all commercial banks listed on the Amman Stock Exchange, totaling (12) banks. The sampling unit included employees working in the financial management and internal audit departments of these listed commercial banks. Primary data were collected using a questionnaire designed and distributed to the study sample members. The researcher distributed (15) questionnaires to each bank. A total of (165) questionnaires were retrieved. After excluding (7) incomplete questionnaires, (158) questionnaires were valid for analysis, representing (87.77%) of the distributed questionnaires, which is a statistically acceptable response rate. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for data analysis. Descriptive statistics, such as arithmetic means and standard deviations, as well as multiple regression analysis, were employed to test the study's hypotheses.

The results showed a statistically significant relationship between the Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) framework and the reduction of fraud. Additionally, a statistically significant relationship was found for internal control in moderating the relationship between the GRC framework and fraud reduction. In light of the findings, the study presented a set of recommendations, the most important of which is to enhance transparency, accountability, and anti-fraud measures by strengthening the GRC framework and internal control systems. This includes encouraging whistleblowing, providing continuous training programs, conducting periodic assessments, and developing a professional code of conduct.

Keywords: Governance, Risk Management, Compliance, Fraud, Internal Control.



أثر جودة المعلومات المحاسبية في الحد من المخاطر المالية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان

د. اسراء جودت منصور**

د. الاء سليمان "الشيخ عيد" *

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملاءمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر المالية بأبعادها مجتمعة (المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة) في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، ولتحقيق غرض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يصف متغيرات الدراسة (جودة المعلومات المحاسبية والمخاطر المالية) لبيان كيفية الحد من هذه المخاطر لدى البنوك التجارية، واستندت الدراسة على المصادر الثانوية والأولية لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان وعددها (12) بنكاً، وتم توزيع (323) استبانة إلكترونية على موظفي البنوك التجارية، وكانت جميعها صالحة للتحليل، وبواسطة (SPSS/V23) تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج أن هناك أثراً مرتفعاً لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملاءمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر المالية بأبعادها مجتمعة (المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة) في البنوك التجارية. أوصت الدراسة إلى استمرارية البنوك التجارية في تحسين نظام المعلومات للحصول على معلومات ذات جودة عالية، التي بدورها تساهم بشكل كبير في رقابة مخاطرها المالية وتقليلها.

الكلمات المفتاحية: جودة المعلومات المحاسبية، المخاطر المالية، البنوك التجارية.

* طالبة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. eid.alaa50@yahoo.com.

<https://orcid.org/0009-0000-0096-1686>

** أستاذ مشارك، قسم المحاسبة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. israa.mansour@wise.edu.jo

1. المقدمة:

تتزايد أهمية المعلومات المحاسبية في تسهيل اتخاذ القرارات المالية والحد من المخاطر المحتملة في البنوك التجارية، وتُعدّ جودة المعلومات المالية أمراً بالغ الأهمية لزيادة دقة التوقعات المالية وتعزيز قدرات البنوك على إدارة المخاطر، وقد أشار حمداوي (2020) إلى أن استخدام المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية يُحسّن جودة المعلومات المحاسبية ويزيد من موثوقيتها، وتؤكد الأطر المفاهيمية لمجلس معايير المحاسبة الدولية IFRS (2024) على السمات الأساسية للمعلومات المحاسبية الملائمة، التمثيل الصادق، وأهميتها في تسهيل اتخاذ القرارات المالية والإدارية.

إن المعلومات المحاسبية عالية الجودة ضرورية لتعزيز اتخاذ القرارات المستنيرة المتعلقة في الحد من المخاطر المالية، مما يحسن بدوره من الفعالية والكفاءة العامة للأنشطة المالية والإدارية داخل البنوك، بالإضافة إلى ذلك، فإن توافر مثل هذه المعلومات الشاملة يعزز الشفافية ويعزز التنسيق والاتصال بشكل أفضل بين أصحاب المصالح. (Nichita, 2018)

في السنوات الأخيرة، أصبحت البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان أكثر يقظة بشأن المخاطر المالية وخاصة بعد حدوث الأزمات المالية المتعددة في البيئة الاقتصادية والسياسية مثل جائحة كورونا والتقلبات في أسعار الفائدة، التي أسهمت في عدم استمرارية أعمالها في السوق الأردني، ولمواكبة هذه التغيرات المعقدة، تحاول هذه البنوك تحقيق أهدافها المنشودة في توفير أعلى درجات الأمان ضد المخاطر المحتملة التي تتصف بأنها ذات أهمية بالغة مثل مخاطر السيولة والائتمان، التي تسعى جاهدة إلى التقليل منها للحفاظ على ثقة عملائها من خلال تعزيز موثوقيتها بأداء التزاماتها وإدارتها الكفؤة للمخاطر المالية، ولا تعمل هذه الاستراتيجية الاستباقية على تحسين أمنها، بل تضمن أيضاً قدرتها على الاستمرارية في المدى الطويل. (القرعان، 2024)

وفي ضوء ندرة الدراسات السابقة المرتبطة في موضوع الدراسة الذي أسهم بوجود فجوة بحثية، جاءت دوافع هذه الدراسة في محاولة إيجاد ماهية تأثير جودة المعلومات المحاسبية الأساسية (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر المالية (المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة) التي تواجهها البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في حدة التقلب بالسوق المالي وخاصة قطاع البنوك التجارية وما يواجهه كالعديد من المخاطر المالية المستمرة، مثل مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، التي من

شأنها أن تعرض استقرارها وتوسعها في السوق للخطر، وفي حين تُعدّ جودة المعلومات المحاسبية أمراً بالغ الأهمية في تعزيز استقرار القطاع البنكي، لا سيما من خلال أهميتها في تقديم المعلومات المحاسبية المالية التي تتمتع بصفتي الملائمة والتمثيل الصادق، وعلى الرغم من توافر المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية إلا أن الاستخدام الفعال لها لم يُدرس بشكل كافٍ القطاع البنكي الأردني، مما يترك مجالاً لوجود قصور محتمل في إدارة المخاطر البنكية (ظاهر وآخرون، 2023؛ العكور، 2024).

ومع تزايد التطورات في القطاع البنكي، تزايدت الحاجة إلى دراسة أثر جودة المعلومات المحاسبية في الحد من المخاطر المالية لدى البنوك، ومن جانب آخر، لا تزال هناك مخاوف بشأن مدى كفاية المعلومات المُبلغ عنها، حيث إن ضعف جودة المعلومات قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية وإدارية غير دقيقة، وزيادة المخاطر في السيولة، وارتفاع حجم الديون المتعثرة، وضعف ثقة المستثمرين، التي تُمكن متخذي القرار من معالجة المخاطر المالية المتوقعة بطريقة خاطئة، كما أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية جودة المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي وتقليل المخاطر، لكنها غالباً ما ركزت على بيئات غير أردنية أو على أبعاد مختلفة، مما يجعل أثر جودة المعلومات المحاسبية على المخاطر البنكية للبنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان غير مدروس بشكل علمي كافٍ (القرعان، 2024). وهذا من شأنه أن يطرح تساؤلات حول ماهية العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية والمخاطر المالية في البنوك التجارية الأردنية، وبناءً على مشكلة الدراسة تم صياغة التساؤلات الآتية:

(1) ما هو أثر جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر المالية بأبعادها مجتمعة (المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة) في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

(2) ما هو أثر جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان؟

(3) ما هو أثر جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من مخاطر السيولة في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان؟

3. أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة إثراء الأدبيات المحاسبية من خلال تقديم نموذج يوضح الربط بين جودة المعلومات المحاسبية والمخاطر المالية التي تواجهها البنوك

التجارية المدرجة في بورصة عمان، الذي لم تتطرق إليه معظم الدراسات السابقة ولم يحظَ باهتمام كافٍ في السياق الأردني، حيث من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة سد الفجوة بين الأدبيات الحالية، كما توفر هذه الدراسة الباب لبناء نماذج نظرية جديدة تسهم في تطوير مجال البحث المحاسبي، وكما تقدم هذه الدراسة رؤى علمية بتوفير حلول فعّالة لإدارة المخاطر المالية وبالتالي زيادة الثقة بين البنوك وعملائها والمستثمرين، ومما لاشك فيه إثراء الأدبيات والمكتبات المحاسبية وبناء قاعدة نظرية تمكن الباحثين من الاستناد إليها مستقبلاً في الموضوع محل الدراسة.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في بيان الأثر بين جودة المعلومات المحاسبية في الحد من المخاطر المالية التي تواجهها البنوك التجارية الأردنية طبقاً لأهميتها النسبية، لأنها توضح كيف يمكن أن تعزز سلامة المعلومات المحاسبية الذي بدوره قد يقلل من المخاطر المالية مثل مخاطر الائتمان والسيولة، وتركز على كيفية تحسين جودة المعلومات المالية لتعزيز عمليات اتخاذ القرار والمساعدة في إدارة المخاطر المالية بشكل أفضل، وذلك ليس على مستوى البنوك التجارية فقط، بل تفيد المتعاملين معها والمستثمرين ومتخذي القرارات المالية.

4. **أهداف الدراسة:** يتمثل هدف الدراسة الرئيس بالتعرف إلى أثر جودة المعلومات المحاسبية في الحد من المخاطر المالية بأبعادها مجتمعة (المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة) في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى أثر جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.

2. التعرف إلى أثر جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من مخاطر السيولة في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.

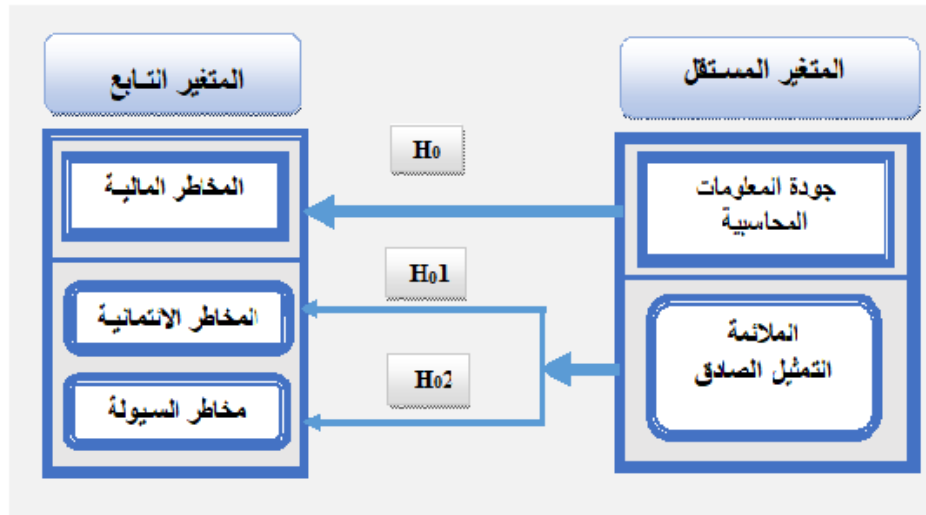
5. **فرضيات الدراسة**

الفرضية الرئيسية الأولى: H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر المالية بأبعادها مجتمعة (المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة) في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الفرعية الأولى: H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية: H_012 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من مخاطر السيولة في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.

6. أنموذج الدراسة: يوضح الشكل (1) متغيرات الدراسة وماهية العلاقة فيما بينهما، التي تتمثل في جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) كمتغير مستقل في الحد من المخاطر المالية بأبعادها (المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة) كمتغير تابع.



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى:

المتغير المستقل: جودة المعلومات المحاسبية بالاستناد إلى: (العكور، 2024؛ IFRS, 2024)

المتغير التابع: المخاطر المالية بالاستناد إلى: (القرعان، 2024؛ Ali & Oudat, 2020; Al

(Zaidanin, & Al Zaidanin, 2021)

2. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات في البيئة العربية

- دراسة محمد وشونه (2025) بعنوان: "الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وأثرها على فاعلية إدارة مخاطر السيولة: دراسة ميدانية على المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية تأثير السمات النوعية للمعلومات المحاسبية على مدى كفاءة البنوك التجارية المدرجة في سوق الأوراق المالية الليبية في التعامل مع مخاطر السيولة. حيث تم استخدام أداة الدراسة الاستبانة كمنهج رئيسي لجمع المعلومات من عينة عشوائية تكونت من 194 شخصاً، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات بطريقة وصفية. يتضمن البحث تقييم فرضية رئيسية حول كيفية تأثير السمات النوعية للمعلومات المحاسبية -مثل سهولة فهمها، ومدى ملاءمتها، ومدى موثوقيتها، ومدى اتساقها، ومدى قابليتها للمقارنة -على مدى فاعلية إدارة مخاطر السيولة. أظهرت النتائج وجود صلة ذات دلالة إحصائية بين جميع الجوانب النوعية للمعلومات المحاسبية ومدى كفاءة إدارة مخاطر السيولة، مما يُظهر أن جودة الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية تُساعد البنوك التجارية على إدارة مخاطر السيولة بشكل أفضل. وأوصت الدراسة ضرورة أن تُوفر الأنظمة المحاسبية للبنوك معلومات واضحة وصحيحة وموضوعية، دون أي غموض وتكرار قد يُسبب التباساً لمستخدمي المعلومات المحاسبية.

- دراسة ظاهر وبشير وفياض (2023) بعنوان: "دور جودة التقارير المالية الدورية في الحد من المخاطر الائتمانية في المصارف التجارية العراقية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور جودة المعلومات الواردة في التقارير المالية في الحد من المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية العراقية، مع التركيز بشكل خاص على أهمية الإفصاح الدقيق والشامل عن عناصر المخاطر في البيانات المالية، ونظرًا للتوازن الدقيق الذي يتعين على البنوك القيام به بين تقديم القروض والاحتفاظ بسيولة كافية لتغطية تكاليف التشغيل ومواجهة تقلبات السوق المالية، فإن الجودة العالية لهذه التقارير تُضفي مصداقية على الأداء المني للبنوك وتعزز قدرتها على اتخاذ قرارات ائتمانية مدروسة. أظهرت نتائج الدراسة أن صافي أرباح البنوك تتأثر بمدى جودة إعداد تقاريرها المالية الدورية، مما يؤثر بدوره على كيفية تقييم مخاطر الائتمان، وأظهر المحور الثاني المتعلق بأهمية الإفصاح عالي الجودة كمقياس للنزاهة

والأمانة في المحاسبة، ودوره في رسم صورة عادلة ودقيقة للوضع المالي، ما يدل على اتفاق آراء العينة على أهمية جودة الإفصاح في التقارير المالية. أوصت الدراسة بضرورة التزام البنوك بتقديم إفصاح دقيق وشامل عن مخاطر الائتمان في قوائمها المالية.

- دراسة أبكر، ومحمد، وجماع (2022) بعنوان: "أثر معايير منح الائتمان المصرفي على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على المصارف العاملة بمدينة نبالا - ولاية جنوب دارفور"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير منح الائتمان المصرفي على جودة المعلومات المحاسبية في البنوك الواقعة في نبالا، ولاية جنوب دارفور، حيث جُمعت البيانات من خلال استبانة لعينة من 100 شخص يعملون في القطاع المصرفي في المنطقة، واستخدمت الدراسة منهجية وصفية تحليلية لاختبار الفرضيات وباستخدام برنامج AMOS الإحصائي، حيث تناولت الدراسة كيفية تأثير معايير الائتمان على جوانب جودة المعلومات المحاسبية في بيئة مصرفية متأثرة بأوضاع اقتصادية واجتماعية استثنائية ناجمة عن نزاعات طويلة الأمد. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمعايير منح الائتمان المصرفية على ملائمة وموثوقية المعلومات المحاسبية، حيث أظهر التحليل وجود علاقة دالة إحصائية بين شخصية العميل وجودة المعلومات المحاسبية، مما يشير إلى أن هذه الشخصية تؤثر بشكل واضح على ملائمة وموثوقية البيانات التي ينتجها النظام المحاسبي للبنك، وأشارت النتائج إلى أن الضمانات التي يقدمها العميل أثرت على هذه الأبعاد لجودة المحاسبة، مما يؤكد أهمية العوامل النوعية في اتخاذ قرارات منح الائتمان ومساهمتها في تحسين جودة البيانات المالية التي تنتجها البنوك المحلية. وأوصت الدراسة بشكل خاص بضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة حول معايير منح الائتمان وتطبيقها بكفاءة في القطاع المصرفي.

- دراسة هادي (2022) بعنوان: "أثر جودة المعلومات المحاسبية في قيمة الشركة"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير جودة المعلومات المحاسبية على قيمة الشركات، مع التركيز على الصفات الأساسية والنوعية للمعلومات المحاسبية، وقد صُمم استبانة بناءً على دراسات سابقة، وطُبّق على عينة تتمثل من 79 محاسبًا ومدقق حسابات في شركات عراقية، واستُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية، بما في ذلك تقييم الصديق والثبات لأداة الدراسة، وحسابات المتوسط الحسابي، وتحليل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، لتقييم الأثر للعلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية وقيمة الشركات. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات المحاسبية وقيمة الشركات. حيث تُعزز المعلومات المحاسبية

عالية الجودة أداء الشركة وترفع قيمتها السوقية من خلال التأثير المباشر على سعر السهم، وتسهيل إشراف مجلس الإدارة على الأداء، والحد من سلوك الإدارة الانتهازي. واستخلصت الدراسة بتوصيات عملية، أبرزت تحديدًا ضرورة وضع معايير واضحة لدقة المعلومات المحاسبية في التقارير المالية المعتمدة من سوق الأوراق المالية، وكما أوصت بتشجيع الشركات على تقديم التقارير في الوقت المناسب، وتحقيق التوازن بين جودة المعلومات الأساسية والثانوية.

5.دراسة لحسن وقصور (2017) بعنوان: "دور المعلومة المحاسبية في إدارة مخاطر البنوك في ظل المعايير المحاسبية"

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على تقديم معلومات كاملة عن الأدوات المالية (الأصول والخصوم) سواء كانت داخل الميزانية أم خارجها، من أجل تسليط الضوء على تأثيرها على إدارة المخاطر والأداء المالي وأدائها وتوقعات التدفق النقدي للبنك، في ظل المعايير المحاسبية الدولية لتحسين إدارة المخاطر في البنوك، حيث سعت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تحسين استخدام هذه المعايير لإدارة المخاطر المرتبطة بالأدوات المالية، باستخدام أسلوب قائم على رؤية نظرية من الإفصاحات المالية بما المعايير المحاسبية الدولية. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام بمعايير إعداد التقارير المالية الدولية يحسن بشكل كبير من إدارة المخاطر، من خلال المعايير التي تلزم بالإفصاح عن السياسات المتعلقة بالمخاطر، وكما أكدت الدراسة على ضرورة تقديم ملاحظات تفسيرية في البيانات المالية، التي تعمل كأداة حاسمة لتوصيل المعلومات الكاملة المتعلقة بالمخاطر لتعزيز فهم أصحاب المصلحة.واقترحت الدراسة أن تضع البنوك الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية على رأس أولوياتها من أجل تحسين إجراءات إدارة المخاطر، وأن تقوم البنوك بالكشف بانتظام عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر في ملاحظات البيانات المالية لأن هذه الإفصاحات توفر وجهة نظر مختلفة، مما يساعد أصحاب المصلحة على فهم المخاطر المالية بشكل أفضل.

ثانياً: الدراسات في البيئة الأجنبية

- دراسة (Batchu (2023 بعنوان: "Artificial Intelligence in Credit Risk Assessment: Enhancing Accuracy and Efficiency"

"الذكاء الاصطناعي في تقييم مخاطر الائتمان: تعزيز الدقة والكفاءة"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية تغيير الذكاء الاصطناعي لأساليب تقييم مخاطر الائتمان، مع التركيز على تحسين كل من الدقة والكفاءة في تقييم الجدارة الائتمانية للمقترضين،

وتبحث الدراسة في كيفية دمج خوارزميات الذكاء الاصطناعي ونماذج التعلم الآلي والتحليلات التنبؤية في طرق تقييم الائتمان القياسية الذي قد يزيد من دقة تقييم الائتمان مع تبسيط إجراءات التقييم أيضًا، ومن خلال دراسة هذه التحسينات، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على نمو إدارة مخاطر الائتمان في الصناعة المالية، بالإضافة إلى الفوائد والمشاكل المحتملة لإدخال الذكاء الاصطناعي في هذه العمليات. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي له تأثير كبير على تقييم مخاطر الائتمان من خلال زيادة الدقة والكفاءة، وأوصت الدراسة أن تستخدم المؤسسات المالية تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتحسين إجراءات تقييم مخاطر الائتمان لديها، وضرورة حث المؤسسات على استخدام الذكاء الاصطناعي لتبسيط عمليات تقييم الائتمان.

- دراسة (Duho et al. (2023 بعنوان: "Impact of income diversification strategy on credit risk and market risk among microfinance institutions"

"أثر استراتيجية تنويع الدخل على مخاطر الائتمان ومخاطر السوق لدى مؤسسات التمويل الأصغر"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير تقنيات تنويع الدخل على مخاطر الائتمان ومخاطر السوق بين مؤسسات التمويل الأصغر الغانية، مع التركيز على أدائها في سيناريو الأسواق الناشئة، وكما هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية تأثير التنوع على التعرض للمخاطر، وخاصة من حيث جودة القروض وإدارة مخاطر الائتمان، من خلال تحليل البيانات لـ 271 مؤسسة تمويل أصغر تعمل من عام 2016 إلى عام 2018، واستخدمت الدراسة مؤشرات تنويع الدخل ونسب المحاسبة، للبحث في الروابط بين التنوع وأنواع مختلفة من المخاطر. وتوصلت الدراسة إلى أن تنويع الدخل يعزز جودة القروض وإدارة مخاطر الائتمان لمؤسسات التمويل الأصغر الغانية، ولكنه يزيد أيضًا من مخاطر السوق، وتشير النتائج إلى أنه ينبغي إدارة تقنيات تنويع الدخل بعناية لتحقيق التوازن بين مخاطر الائتمان والسوق، مع الإشراف التنظيمي المطلوب لضمان الاستقرار في مؤسسات التمويل الأصغر. وخلصت الدراسة إلى توصيات أن على صناع السياسات والجهات التنظيمية الأخذ في الاعتبار مخاطر الائتمان والسوق عند وضع قوانين التمويل الأصغر، وأن هناك حاجة إلى سياسات احترازية كلية واحترازية فعالة لإدارة ملفات المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر

- دراسة (Jagirani et al. (2023 بعنوان: "Relationship between financial risks and firm value: A moderating role of capital adequacy"

"العلاقة بين المخاطر المالية وقيمة الشركة: الدور المعدل لكفاية رأس المال"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين المخاطر المالية وقيمة الشركة، مع التركيز بشكل خاص على التأثير للدور المعدل لكفاية رأس المال في البنوك المدرجة في باكستان، حيث أصبح فهم تأثير المخاطر المالية على قيمة الشركات أمراً بالغ الأهمية، وأخذت الدراسة عينة من 560 ملاحظة من البيانات نصف السنوية التي تم جمعها بين عامي 2009 و2021، باستخدام أساليب الانحدار لتقييم العلاقات بين المخاطر المالية وكفاية رأس المال وقيمة الشركة. وأظهرت النتائج أن نسبة كفاية رأس المال (CAR) لها تأثير إيجابي على قيمة الشركة وتعمل كوسيط في الارتباط بين المخاطر المالية وقيمة الشركة. وأوصت الدراسة أن تركز البنوك الباكستانية على تعزيز كفاية رأس المال من أجل الحد من المخاطر المالية وزيادة قيمة الشركة. وينبغي للسلطات التنظيمية أن تضمن احتفاظ البنوك بما يكفي من احتياطات رأس المال للتخفيف من المخاطر المالية، وحماية قيمة الشركة خلال أوقات عدم الاستقرار الاقتصادي.

- دراسة (Nichita (2018 بعنوان: "Enhancing quality of information through risk reporting in financial statements"

"تعزيز جودة المعلومات من خلال التقرير عن المخاطر في البيانات المالية"

هدفت هذه الدراسة إلى النظر في كيفية تعزيز تقارير المخاطر في البيانات المالية لجودة المعلومات المتاحة للمستخدمين، وركزت على فهم المخاطر في المحاسبة والتمويل، والتعمق في مفاهيم مثل تحليل التكلفة والحجم، وشجرة القرارات، والتدفقات النقدية المخصومة، ونماذج تسعير الأصول الرأسمالية، والمفاهيم الحديثة كالتحوط، وركزت الدراسة على قيمة إدارة المخاطر من خلال الإجراءات الشاملة لتقييم المخاطر وكيفية المعالجة والتقرير عنها، والهدف من ذلك هو ضمان التعرف على المخاطر وقياسها بشكل صحيح من أجل تعزيز عملية اتخاذ القرار والحد من العواقب غير المرغوب فيها. وتوصلت الدراسة إلى نتائج بضرورة الحاجة إلى إدارة المخاطر في تعزيز دقة التقارير المالية، حيث يمكن للمنظمات تعزيز جودة معلومات أصحاب المصلحة حول المخاطر المحتملة وعدم اليقين من خلال زيادة الانفتاح الداخلي والخارجي، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر توازناً واستنارة. وأوصت الدراسة أن الشركات تؤكد على شفافية المخاطر داخلياً وخارجياً، مع عكس البيانات المالية بشكل مناسب للمخاطر المحتملة، وهذا لا

يعزز فقط عملية اتخاذ القرار لدى مستهلكي المعلومات المالية، بل إنه يزيد أيضاً من الثقة والمسؤولية التنظيمية.

3. الإطار النظري:

أولاً: جودة المعلومات المحاسبية:

مفهوم جودة المعلومات المحاسبية:

يمكن تعريف جودة المعلومات المحاسبية بأنها المعلومات المقدمة في التقارير المالية التي تتسم بالصفات النوعية الأساسية والمعززة التي حددها مجلس معايير المحاسبة المالية، حيث تعد الملائمة والتمثيل الصادق من الصفات الأساسية، حيث تمكن المعلومات المحاسبية التي تتمتع بخصائص الجودة الأساسية المستفيدين من القوائم المالية كالمستثمرين والدائنين، من اتخاذ قرارات اقتصادية مدروسة بناءً على حقائق دقيقة ومتسقة ويمكن الاعتماد عليها. (IFRS,2024)

كما أورد أبو نصار وحميدات (2024، 7) أن أحد المقاييس المهمة لكفاءة المعلومات المحاسبية التي تساهم في مساعدة المستفيدين بالتوصل إلى قرارات مستنيرة هو جودتها، حيث يجب أن تكون المعلومات دقيقة أي يجب أن تقوم بعرض الحقائق والأحداث بشكل دقيق وصادق حتى يتم اعتبارها عالية الجودة، ولكي يتمكن المستفيدين من اتخاذ قرارات ذات خصائص شاملة يجب أن تتمتع هذه المعلومات بقابليتها للمقارنة والتحقق والفهم ومقدمة في الوقت المناسب.

مما سبق ترى الباحثتان أن جودة المعلومات المحاسبية هي عبارة عن مدى توفر الخصائص النوعية الأساسية والخصائص الداعمة للخصائص النوعية للمعلومات المفيدة في التقارير والقوائم المالية؛ وبالتالي قدرتها على التأثير على القرارات الرشيدة لمجموعة المستفيدين من هذه المعلومات.

أهمية جودة المعلومات المحاسبية:

تكمن أهمية المعلومات المحاسبية في تقديمها لمجموعة واسعة من المستفيدين الرؤى المهمة التي يحتاجون إليها لاتخاذ قرارات مالية سليمة، حيث يستخدم العديد من المستثمرون هذه المعلومات لتحديد مدى ملاءمة الشركة لمدفوعات الأرباح في المستقبل، واتخاذ القرارات بشأن خيارات بيع أو شراء الأسهم، وقياس الاستقرار المالي، وكما تساهم المساعدة بقياس فعالية الإدارة وتقييم مدى أداء الشركة مقارنة بمنافسها، بالإضافة إلى ذلك، تساعد المعلومات المحاسبية توفير صورة أكثر وضوحاً للأفاق المهنية وأمنهم الوظيفي لدى الموظفين، وأيضاً يعتمد المقرضون على هذه المعلومات لتحديد سيولة الشركة وقدرتها على سداد القروض، بينما يستخدمها الموردون والدائنون لقياس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية، ومن جانب آخر

هناك حاجة أيضاً إلى المعلومات المحاسبية من قبل الهيئات الحكومية والسلطات التنظيمية لتقييم مقدار مساهمة الشركة في الاقتصاد ككل. (أبو نصار وحמידات، 2024، 4-6) وتتجلى أهمية جودة المعلومات المحاسبية في قدرتها على تصفية المعلومات المفيدة التي تُرفع على شكل تقارير واضحة لمتخذي القرارات في الشركة وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية، بالإضافة إلى أن جودة المعلومة المحاسبية تمكننا من التمييز بين المعلومات النافعة والضرورية عن غيرها من المعلومات التي لا تقدم أي قيمة للشركة (قسوم، 2017).

وترى الباحثتان أن أهمية جودة المعلومات المحاسبية تنبع من قدرتها العالية على تقديم المعلومات المفيدة وفي الوقت المطلوب لمختلف الأطراف ذات الصلة؛ لغايات استخدامها في القرارات المختلفة، حيث تؤدي دوراً رئيساً في تحقيق أهداف الشركة من خلال تعزيز فعالية اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية والاستثمارية، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستخدمين والمتعاملين وزيادة درجة الطمأنينة لديهم على استثماراتهم في الشركة.

أبعاد جودة المعلومات المحاسبية:

- **الملائمة:** تتمثل في أنها السمة النوعية الأساسية للمعلومات المالية ذات الصلة ويمكن تعريفها بأنها المعلومات التي يمكن أن تؤثر على قرارات المستفيدين من التقارير المالية، وتتميز بأنها ذات قيمة تنبؤية أو تأكيدية بحيث تمكن المستخدمين من التنبؤ بالأحداث المستقبلية أو تأكيد التوقعات الحالية، الذي بدوره يؤثر على عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بهم. (حسن، 2024؛ IFRS, 2024)

كما ذكر عبد المجيد وأبودريالة (2023) بأن الملائمة تتمثل في اعتبارها السمة النوعية الأساسية للمعلومات المحاسبية، حيث توضح إمكانية المعلومات وقدرتها التأثيرية في اتخاذ القرارات من خلال إنشاء رابط عقلائي بين المعلومات المقدمة وعملية اتخاذ القرار، الذي بدوره يساهم في إيجاد أو تغيير التوقعات الحالية أو المستقبلية لدى متخذي القرار، حيث يجب أن تتمتع المعلومات المحاسبية بالقدرة على إحداث فرق في القرارات المنوي اتخاذها، وحتى تكون مؤثرة في هذه العملية فلا بد أن تتميز المعلومات بالأهمية النسبية والقيمة التأكيدية أو القيمة التنبؤية كلاهما، وعند إعداد المعلومات المحاسبية لا بد من أن يأخذ مُعدّها أهداف تلك المعلومات ونوعيتها وخاصة تلك التي تلي احتياجات المُستخدمين لها، كما ينبغي مراعاة الطرق المحاسبية المُستخدمة عند إعداد المعلومات المحاسبية وما ينتج عنها من معلومات قد تكون ذات فائدة للمستخدمين وقت استلامهم لهذه المعلومات.

وتعرفها الباحثان بأنها السمة التي تشير إلى أن المعلومات المحاسبية تتمتع بالقيمة التأكيدية أو التنبؤية التي تعد بأنها مفيدة وقابلة للاستخدام من قبل المستفيدين في عمليات اتخاذ القرار الحالية والمستقبلية.

- التمثيل الصادق: ويقصد به أن تعكس المعلومات المالية بشكل صحيح الظواهر الاقتصادية التي تدعي وصفها حتى يتم اعتبارها تمثيلاً صادقاً، وحتى تمثل بشكل صادق يجب أن تكون المعلومات المالية كاملة وغير متحيزة وخالية من الأخطاء، وهذا يضمن أن المعلومات في التقارير المالية جديرة بالثقة وتصور بدقة الوضع المالي للشركة، مما يسمح للمستفيدين باتخاذ قرارات مدروسة بناءً على معلومات دقيقة وغير متحيزة. (حمداوي، 2020؛ IFRS, 2024)

كما عرف بأنه إحدى السمات النوعية الثانية الأساسية للمعلومات المحاسبية وتتضمن أن تعكس المعلومات بشكل مناسب الأحداث الاقتصادية الحقيقية التي حدثت في الشركة، ويجب أن تتصف هذه المعلومات بالشمولية وعدم التحيز وخلوها من الأخطاء، حيث تعد هذه المعلومات المالية الرقمية تعكس بدقة الوضع المالي، مما يساهم في ضمان أن المستفيدين يعتمدون على معلومات مالية دقيقة لاتخاذ القرارات. (Kieso et al., 2020, 127)

وتعرف الباحثتان التمثيل الصادق بأنه الأحداث الاقتصادية التي تعكسها المعلومات المحاسبية التي قد تم عرضها بشكل عادل، وتتمتع بالشمول وعدم التحيز وخالية من عدم الدقة الجوهرية، أي أنها ذات عرض صادق للشركة مما بدوره ينعكس على ثقة المستخدمين لهذه المعلومات المحاسبية.

ثانياً: المخاطر المالية:

مفهوم المخاطر المالية:

ويقصد بها عدم القدرة على التنبؤ بالتقلب في العوائد، التي تنعكس غالباً في التغيرات وعدم استقرار القيمة السوقية للبنك، وفي جوهرها، فإن المخاطر المالية هي عدم القدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، وغالباً ما تفضل البنوك والشركات التدفقات النقدية المنتظمة المستقبلية على التدفقات غير المنتظمة، حيث يعد هذا الاختيار ناتجاً عن الضرر المحتمل الذي قد يلحقه حالة عدم التأكد بعمليات اتخاذ القرار والاستقرار المالي في البنوك والشركات المالية. (الشمري، 2022، 45)

كما أورد Ali & Oudat (2020) بأنها احتمالية اختلاف العوائد المالية للبنوك عن النتائج المتوقعة بسبب أمور عديده مثل تقلبات أسعار الفائدة أو تقلبات السوق أو الرقابة المالية الغير الكافية، وقد تجعل هذه المخاطر البنوك في وضع مالي حرج كالحفاظ على التدفق النقدي أو

عدم سداد الديون، الأمر الذي قد يؤثر سلبًا على الأداء المالي لهذه البنوك، وتنقسم المخاطر المالية إلى مجموعة متنوعة من الفئات، بما في ذلك مخاطر السوق ومخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر رأس المال.

وترى الباحثتان أن المخاطر المالية هي عبارة عن احتمالية تعرض الأفراد أو الشركات لخسائر مالية ناتجة عن تحقق مخاطر معينة مثل التقلبات التي تحصل في الأسواق المالية أو بسبب ظروف استثمارية أو اقتصادية غير متوقعة الحدوث، الأمر الذي يؤدي إلى عجز تلك الشركات أو الأفراد عن تحقيق أهدافهم أو الوفاء بالالتزامات المالية المترتبة عليهم.

أهمية تقييم المخاطر المالية:

إن أهمية تقييم المخاطر المالية تنبع من قدرة البنك على الحد من تقلبات الأرباح ومنع الخسائر المالية التي تؤثر بشكل مباشر في تقييم المخاطر المالية، مما يجعلها جزءًا أساسيًا من إدارة المخاطر السليمة، ويمكن توظيف هذه العملية من خلال تأطيرها في منهجية شاملة تتضمن تحديد المخاطر وقياسها وتحديد كميتها، ويلمها تطوير حلول الحد من هذه المخاطر، حيث تعد الأولوية في اختيار المخاطر العالية أمرًا بالغ الأهمية، وخاصة المخاطر التي نشأت عن تقلبات كبيرة وفرصة عالية للتأخر عن السداد، ومن هنا قد تتمكن البنوك من إدارة مواردها بشكل أفضل، وحماية استقرارها المالي من خلال الوعي في جوانب هذه المخاطر واتخاذ إجراءات وقرارات مستنيرة. في حين أن عملية تقييم وإدارة المخاطر قد لا تولد قروضًا أو أصولًا جديدة على الفور، فإن دورها في دعم أهداف البنك طويلة الأجل والحفاظ على الملاءة المالية لا يمكن المبالغة فيه، لأن التوجهات الحديثة في الخدمات البنكية تنظر لهذه المخاطر باعتبارها شريكًا في عمليات المبيعات والإنتاج، مما يضمن أن المخاطر المرتبطة بالمعاملات، مثل الائتمان والسوق، تتوافق مع رغبات البنك للمخاطرة، ويعد هذا التوافق أمر هام لضمان تعويض البنك بشكل مناسب عن المخاطر التي يتحملها. بالإضافة إلى ذلك، فإن عملية تقييم وإدارة المخاطر في توجيه الخيارات بشأن الاستثمارات والتسعير تجعل البنوك قادرة على منع التقلبات عالية المخاطر، وتحديد معايير تسعير مناسبة تعكس مستويات المخاطر المقدرة باستخدام تقييم المخاطر في وقت مبكر من عملية الاستثمار، حيث تعد هذه بمثابة استراتيجية عمل استباقي تحسن من النتائج المرتبطة بقضية المخاطر المالية والعائد الإجمالي للبنك بالإضافة إلى المساعدة في إدارة أي خسائر. (آل شبيب، 2025)

ونتيجة لذلك، تتمثل أهمية تقييم المخاطر الفعالة التي تعد ضرورية للحفاظ على مستويات رأس مال كافية لتغطية الخسائر غير المتوقعة من حيث الملاءة المالية، وتجدر الإشارة من الإجراءات القوية لإدارة المخاطر لأن الأطر التنظيمية مثل بازل 2 ألقت اهتماماً بالحاجة إلى الحفاظ على احتياطات رأس مال كافية للأصول الأكثر خطورة، الذي من شأنه، حماية هيكل رأس مال البنك وتمكينه من اتخاذ قرارات مستنيرة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد، ومن ناحية أخرى، تعد إجراءات إدارة المخاطر الداخلية القوية ضرورية، وقد أكدت التغييرات الأخيرة في القواعد البنكية هذه النقطة بشكل أكبر، ونتيجة لهذا، يتم تشجيع البنوك على استخدام مواردها بحكمة من أجل الحفاظ على الامتثال التنظيمي والاستقرار المالي.

أبعاد المخاطر المالية:

- **المخاطر الائتمانية:** ويقصد بها احتمالية عدم قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته المتعلقة بالقرض، إما بالتخلف عن السداد أو بتأجيل سداد أصل الدين والفائدة، وتعد هذه المخاطر جزءاً طبيعياً من عمليات الإقراض في البنوك، وإذا لم يتم التعامل معه بشكل مناسب، فقد تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة، ويعد التقييم الشامل لقدرة المقترض على سداد الدين والحفاظ على استقراره المالي ضروري لإدارة مخاطر الائتمان الفعالة، حيث تعمل البنوك على تقليل هذه المخاطر من خلال فرض معايير إقراض صارمة، وتعد من المخاطر الهامة لدى البنوك لأنها تؤثر في استقرار البنك وربحيته. (Al Zaidanin, & Al Zaidanin, 2021)،

وأورد الشمري (2022، 61-62) بأنها احتمالية عدم تمكن المقترض من الوفاء بالتزاماته المالية على النحو المتفق عليه، سواء من خلال عدم قدرته أو عدم رغبته، مما بدوره يتسبب في حدوث خسائر مالية واقتصادية متوقعة، التي قد تتجاوز مبلغ القرض الحالي فضلاً عن تكاليف الفرصة والتكاليف الإضافية المرتبطة بمراقبة واسترداد الائتمان المتأخر، حيث إن هذا الخطر يعرض قدرة البنك على الاستمرارية بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك أن مخاطر الائتمان تعد إحدى أكثر المخاطر المالية أهمية حتى في ظل وجود مخاطر أخرى مثل المخاطر السوقية.

وتعرفها الباحثتان بأنها المخاطر التي ترتبط بالمقرضين والمستثمرين وتحدث نتيجة عدم وفاء المقترض بدفع التزاماته التعاقدية، حيث تؤدي إلى حدوث خسائر مالية بما في أصل القرض والفائدة بالإضافة إلى الضمانات المقدمة

- **مخاطر السيولة:** ويقصد بها المخاطر الناشئة من عدم قدرة البنوك على تحويل أصولها إلى نقد، أو أن يكون لديها أصول سائلة غير كافية لسداد التزاماتها المالية قصيرة الأجل، حيث يمكن أن يحدث هذا إذا كانت هناك قيود غير متوقعة على التدفق النقدي أو ارتفاع عالٍ في

طلبات السحب، حيث تراقب البنوك تدفقاتها النقدية وتحفظ بمحفظة الأصول القابلة للتصفية بسهولة، مثل الأوراق المالية الحكومية، للسيطرة على مخاطر السيولة لديها، وقد تتمكن البنوك من الوفاء بالتزاماتها المالية دون أن تتكبد خسائر كبيرة إذا تم إدارة السيولة بشكل صحيح. (Ali & Oudat, 2020)

كما ذكر محمود (2019، 42) بأنها إمكانية حدوث تقلبات في أرباح البنك وقيمة سوق الأسهم بسبب صعوبات تأمين النقد بسعر معقول، وبما أن البنك لا يستطيع إيجاد مصادر أخرى بديلة للسيولة ولا يستطيع التنبؤ بطلبات القروض الجديدة أو سحب الودائع بدقة كافية، فإن هذا الخطر يزداد، مما بدوره قد يكون من الصعب على البنك الوفاء بالتزاماته الحالية، مما قد يعرض قدرته المالية للخطر، وبسبب ذلك، فإن الحفاظ على استمرارية التشغيل والحد من العواقب السلبية لانقطاعات التدفقات النقدية غير المحتملة يتطلب إدارة سيولة فعالة. وتعرفها الباحثتان بأنها المخاطر الناشئة عن عدم تمكن الشركة من توفير تدفقات نقدية سواء من خلال عملياتها الإنتاجية أم من بيع أصولها لتغطية التزاماتها الحالية وخاصة في ظل تقلبات أسعار السوق.

العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية والمخاطر المالية في البنوك التجارية:

أورد Wall (2024) أن البنوك التجارية تتمثل في الشركات المالية التي تقدم الخدمات المالية البنكية، فهي تعمل كدور وسيط بنقل الأموال من المدخرين إلى المقترضين، فتكتسب المال من الفارق في أسعار الفائدة بين القروض والودائع، وتقدم مجموعة من الخدمات الأساسية مثل منح القروض، وقبول الودائع، مجموعة متنوعة من الخدمات غير الأساسية مثل الرهن العقاري، وتسهيلات الائتمان، ومنتجات الاستثمار، والحسابات الجارية وحسابات التوفير، وذلك بشكل يساهمها في تحسين توافر الائتمان والسيولة، الذي يعد أمراً ضرورياً لتعزيز النمو الاقتصادي.

تسعى البنوك إلى تقديم معلومات كاملة عن الأدوات المالية بأنواعها سواء كانت داخل الميزانية أم خارجها، من شأنه أن يسلط الضوء على إدارة المخاطر وأداء البنك العام، بالإضافة إلى تركيزه على توقعات التدفق النقدي للبنك، وفي ظل المعايير المحاسبية الدولية لتحسين إدارة المخاطر في البنوك كان لا بد من تحديد كيفية تحسين استخدام هذه المعايير لإدارة المخاطر المرتبطة بالأدوات المالية عن طريق استخدام أسلوب قائم على رؤية نظرية من الإفصاحات المالية بما المعايير المحاسبية الدولية، حيث أن الالتزام بمعايير إعداد التقارير المالية الدولية التي تحتوي

على خصائص المعلومات الجيدة يحسن بشكل كبير من إدارة المخاطر، كما أن تقديم ملاحظات تفسيرية في البيانات المالية تعمل كأداة حاسمة لتوصيل المعلومات الكاملة المتعلقة بالمخاطر؛ وبالتالي تعزيز فهم الأطراف ذوي العلاقة (لحسن وقدر، 2017).

وقد أشارت دراسة Nichita (2018) إلى ضرورة وجود إدارة المخاطر؛ لما لها من دور بارز في تعزيز دقة التقارير المالية، حيث يمكن للشركات تعزيز جودة معلومات أصحاب العلاقة حول المخاطر المتوقعة وعدم اليقين من خلال زيادة الانفتاح الخارجي والداخلي، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة، كما أن التواصل بشأن المخاطر يؤدي إلى تقييمات أكثر دقة وإدارة أفضل للمخاطر، وبالتالي تعزيز حوكمة الشركات وأدائها المالي.

وترى الباحثان أن تقديم معلومات محاسبية جيدة يساهم بشكل فعال في الحد من المخاطر المالية، حيث إن خصائص المعلومات النوعية تساهم في تخفيض حجم المخاطر من خلال قدرتها على التنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛ وبالتالي تحفيز المختصين على بذل جهود إضافية لغايات منع حدوثها أو التقليل من أثارها في حال عدم التمكن من منعها من خلال إعداد وصياغة مجموعة حلول قادرة على التعامل مع هذه المخاطر، وهذا يعني أن وجود علاقة مترابطة بين جودة المعلومات المحاسبية والمخاطر المالية حيث تؤدي الأولى دوراً مهماً في تحديد المخاطر المالية التي تواجهها الشركة.

4. منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات):

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام مسح المعاينة، إذ يُعتبر المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أغراض وطبيعة هذه الدراسة، وذلك للتعرف على أثر جودة المعلومات المحاسبية في الحد من المخاطر المالية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.

أولاً: نوع الدراسة وطبيعتها: تعد هذه الدراسة من حيث الطبيعة تطبيقية، ومن حيث الغرض إيضاحية، ومن حيث الأفق الزمني مقطعية، وذلك بهدف بيان الربط بين السبب والأثر من خلال التعرف إلى هدف الدراسة المتمثل في ماهية جودة المعلومات المحاسبية وأثرها في الحد من المخاطر المالية. (النجار وآخرون، 2021، 39)

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين والمديرين الماليين ومديري ورؤساء إدارة وحدة المخاطر العاملين في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان على اختلاف مستوياتهم الإدارية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، حيث بلغ عدد الموظفين ما يقارب (12000) موظف وموظفة، وذلك بحسب الإحصاءات المقدمة من قبل كل بنك في موقع

بورصة عمان لعام 2025م. (<https://www.ase.com.jo,2025>)، وتتألف عينة الدراسة استناداً للأساليب الإحصائية، وطبقاً لأسلوب المسح الشامل وذلك لصغر حجم المجتمع تم تضمين جميع البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددهم (12) بنكاً تجارياً، حيث اشتملت الدراسة على عينة مكونة من (323) موظفاً وموظفة من العاملين في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، حيث تم اختيارهم وفقاً للطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، فقد قامت الباحثتان بتوزيع 360 استبانة إلكترونية بواقع 30 استبانة لكل بنك، وتم استرداد (323) استبانة جميعها كانت صالحة للتحليل، أي بلغت نسبة الاستجابة (89.7%) من العدد الكلي الموزع.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات: استندت الباحثتان على المصادر الأولية والثانوية من المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الأدبيات والكتب والمراجع العربية والأجنبية والدراسات السابقة والأبحاث والدوريات المنشورة في مجلات محكمة ذات العلاقة بموضوع لجمع البيانات بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، والملحق رقم (1) يبين أداة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالرجوع للأدب النظري والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، حيث تكونت الأداة بصورتها الأولية من (32) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة: الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية: (سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة: ويتضمن فقرات قياس المتغير المستقل (جودة المعلومات المحاسبية) المكون من (20) فقرة موزعة على بُعدين (الملائمة (10 فقرات)، والتمثيل الصادق (10 فقرات). بالإضافة لفقرات المتغير التابع (المخاطر المالية) والمكون من (12) فقرة موزعة على بُعدين (المخاطر الائتمانية (6 فقرات)، ومخاطر السيولة (6 فقرات). وقد تم الاعتماد على تدرج ليكرت الخماسي، لقياس آراء المستجيبين لمتغيرات الدراسة، حيث كانت مُستوياته كالاتي: (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) للإجابة عن تلك الفقرات. كما تم استخدام القيم المعيارية الآتي مستوى الأهمية النسبية على فقرات وفقاً لثلاثة مستويات بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي: من (1.00-2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34-3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68-5.00) مستوى مرتفع.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق أداة الدراسة: للتحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة ومدى إسهام الفقرات المكونة لها تم تطبيقها على عينة الدراسة المُستهدفة، وتم حساب مُعاملات الارتباط بين الفقرات والبُعد المنتمية له، والدرجة الكلية للمتغير، والجدول (1) يُبين نتائج ذلك:

جدول (1) معاملات ارتباط الفقرات مع المجال المنتمية له والدرجة الكلية للمتغير

المتغير المستقل (جودة المعلومات المحاسبية)				
رقم الفقرة	الملائمة		التمثيل الصادق	
	معامل الارتباط مع		معامل الارتباط مع	
	البُعد	المتغير ككل	البُعد	المتغير ككل
1	**0.741	**0.620	**0.845	**0.655
2	**0.736	**0.610	**0.775	**0.621
3	**0.763	**0.633	**0.765	**0.641
4	**0.821	**0.603	**0.811	**0.654
5	**0.798	**0.621	**0.744	**0.633
6	**0.752	**0.614	**0.786	**0.632
7	**0.869	**0.632	**0.778	**0.682
8	**0.811	**0.628	**0.825	**0.662
9	**0.772	**0.611	**0.785	**0.611
10	**0.797	**0.644	**0.756	**0.656
المتغير التابع (المخاطر المالية)				
رقم الفقرة	المخاطر الائتمانية		مخاطر السيولة	
	معامل الارتباط مع		معامل الارتباط مع	
	البُعد	المتغير ككل	البُعد	المتغير ككل
1	**0.715	**0.620	**0.758	**0.656
2	**0.712	**0.632	**0.716	**0.621
3	**0.754	**0.612	**0.782	**0.681
4	**0.726	**0.610	**0.799	**0.627
5	**0.774	**0.639	**0.741	**0.634
6	**0.778	**0.658	**0.797	**0.663

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

يُبين الجدول (1) أنَّ مُعاملات ارتباط فقرات المُتغير المُستقل (جودة المعلومات المحاسبية) مع البعد المنتمية له تراوحت بين (0.720–0.869)، وتراوحت مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية بين (0.603–0.682). أنَّ مُعاملات ارتباط فقرات المُتغير التابع (المخاطر المالية) مع البعد المنتمية له تراوحت بين (0.712–0.799)، وتراوحت مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية بين (0.610–0.681). وكانت هذه القيم دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$).

- ثبات أداة الدِّراسة: للتحقق من ثبات أداة الدِّراسة، تمَّ تطبيق الأداة على العينة المُستهدفة، وحساب معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) على فقرات الاستبانة، ويبين الجدول (2) قيم معاملات ثبات أداة الدِّراسة.

الجدول (2) قيم معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأداة الدِّراسة

المتغيرات	الأبعاد	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
المُتغير المُستقل (جودة المعلومات المحاسبية)	الملائمة	0.931	10
	التمثيل الصادق	0.923	10
	الفقرات ككل	0.962	20
المُتغير التابع (المخاطر المالية)	المخاطر الانتمانية	0.886	6
	مخاطر السيولة	0.890	6
	الفقرات ككل	0.910	12

يُبين الجدول (2) قيم مُعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لفقرات المُتغير المُستقل (جودة المعلومات المحاسبية)، حيث تراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين (0.923–0.931)، وبلغ مُعامل الثبات لمجمل فقرات المُتغير المُستقل (0.962). ويُبين الجدول أيضاً معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لفقرات المُتغير التابع (المخاطر المالية) التي تراوحت على الأبعاد بين (0.886–0.890)، وبلغ لمجمل فقرات المُتغير ككل (0.910). وتعد هذه القيم جيدة لأغراض الدِّراسة في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

سادساً: المُعالجة الإحصائية:

للإجابة عن الفرضيات تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS/V23) من خلال استخراج، التكرارات والنسب المئوية، المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات

أداة الدِّراسة، وكما تمَّ استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear regression) للإجابة عن الفرضيات.

5. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:

تم في هذا الجزء وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لهم وذلك من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية، والجدول (3) يوضح توزيع أفراد الدِّراسة: والجدول (1) يُبيِّن توزيع أفراد عينة الدِّراسة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية:

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدِّراسة بناءً على متغيراتهم الديموغرافية

متغيرات الدِّراسة	الفئات	التكرار	النسب المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	83	25.7
	5 أقل من 10 سنوات	112	34.7
	10 أقل من 15 سنوات	87	26.9
	15 سنة فأكثر	41	12.7
الدرجة العلمية	بكالوريوس	204	63.2
	ماجستير	82	25.4
	دكتوراه	37	11.5
التخصص العلمي	إدارة أعمال	60	18.6
	علوم مالية ومصرفية	38	11.8
	محاسبة	185	57.3
	نظم معلومات محاسبية	40	12.4
المسمى الوظيفي	مدير إدارة وحدة المخاطر	18	5.6
	مدير تكنولوجيا المعلومات	16	5.0
	مدير فرع	19	5.9
	موظف / مسؤول العمليات البنكية	132	40.9
	موظف / مسؤول خدمة العملاء	138	42.7
	المجموع	323	100.0%

يُبين الجدول (3) توزيع أفراد العينة من التكرارات والنسب المئوية، بحيث تظهر النتائج كما يلي:

- سنوات الخبرة: يُبين الجدول أن أكبر فئة من المشاركين هم أفراد الخبرة (5 أقل من 10 سنوات) في الوظيفة وبلغ عددهم (112) بنسبة (34.7%)، وهذا يشير إلى المرونة التي تتمتع بها البنوك التجارية للتكيف مع المستجدات من خلال العمل على توظيف الكفاءات العلمية ذوي

الخبرة المسبقة في القطاع البنكي، بينما كانت أفراد الخبرة (15 سنة فأكثر) هم الأقل فئة من المشاركين وبلغ عددهم (41) ونسبة (12.7%)، وهذا يُظهر أن البنوك التجارية تلتزم بالحفاظ على الخبرة البنكية وتعزيز المعرفة من خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص وخبراتهم في المناصب الإدارية والاستراتيجية، ونتيجة لما سبق، يظهر أن البنوك التجارية تتبع سياسة توظيف عادلة لضمان استمرارية أعمالها في القطاع المالي.

- **الدرجة العلمية:** يُبين الجدول أن الأفراد المشاركين الحاصلين على الدرجة العلمية (بكالوريوس) هم الأكثر تكراراً في الدراسة البالغ عددهم (204) ونسبة (63.2%)، وكان الأفراد الحاصلين على الدرجة العلمية (ماجستير ودكتوراه) هم الأقل تكراراً وعددهم (119) بنسبة (36.8%) من العينة، حيث يفسر ذلك أن القطاع البنكي التجاري لديه توزيع وظيفي استراتيجي وقادر على تحقيق التوازن بين الخدمات البنكية اليومية وتحليل البيانات المالية.

- **التخصص العلمي:** إن أغلب أفراد الدراسة المشاركين هم من فئة التخصص العلمي (محاسبة) البالغ عددهم (185) ونسبة (57.3%)، حيث يعكس هذا المؤشر اعتماد البنوك التجارية على المحاسبين بشكل أساسي للقيام بالعمليات البنكية، في حين أن التخصص العلمي (نظم معلومات محاسبية) كانوا الأقل تكراراً وكان عددهم (40) ونسبة (12.4%).

- **المسمى الوظيفي:** يُبين أن أكثر الأفراد المشاركين هم فئة المسمى الوظيفي (موظف/ مسؤول خدمة العملاء) وعددهم (138) ونسبة (42.6%)، حيث تعكس هذه النسبة أن البنوك التجارية تركز على تقديم خدماتها البنكية للمتعاملين بشكل جيد بما يساهم في استمرارية جذب الحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب المزيد من العملاء، في حين كانت أقل فئة هم (مدير تكنولوجيا المعلومات) وعددهم (16) ونسبة (5%)، مما يعني أن المناصب الإدارية لا تتطلب المزيد من المديرين وذلك حسب أدوارهم ومسؤولياتهم المحدودة داخل البنك، وعلى المسمى الوظيفي ككل يظهر التوازن لدى البنوك التجارية بما يكفل لها تعزيز الأداء ومواكبة التحديات في القطاع البنكي.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (جودة المعلومات المحاسبية)

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ومستوى الأهمية لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد المتغير المستقل (جودة المعلومات المحاسبية) والمتغير ككل بشكل عام، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً، والجدول (4) يُبين ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومُستوى الأهمية لاستجابات أفراد الدِّراسة على أبعاد المُتغير المُستقل (جودة المعلومات المحاسبية) مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسطات

الرقم	أبعاد المُتغير	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	مُستوى الأهمية
1	الملائمة	4.027	0.708	2	مُرتفع
2	التمثيل الصادق	4.032	0.674	1	مُرتفع
	المتوسط الحسابي ككل	4.030	0.679		مُرتفع

يُبين الجدول (4) أنَّ الأهمية النسبية لمستوى الاستجابات على مُتغير (جودة المعلومات المحاسبية) ككل جاء بمُستوى (مُرتفع) وبمتوسط حسابي (4.030) وانحراف المعياري (0.679)، كما جاء بالمرتبة الأولى بُعد " التمثيل الصادق " بمتوسط حسابي (4.032) وانحراف معياري (0.674) وبمُستوى أهمية (مُرتفع)، وبالمرتبة الأخيرة بُعد " الملائمة " بمتوسط حسابي (4.027) وانحراف معياري (0.708) وبمُستوى (مُرتفع). كما تمَّ حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومُستوى الأهمية، لكل فقرة من الفقرات على أبعاد المُتغير المُستقل (جودة المعلومات المحاسبية)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومُستوى الأهمية النسبية للفقرات

	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الأهمية النسبية
2	تساعد المعلومات المحاسبية في التنبؤ بالأزمات المالية.	4.108	0.897	1	مُرتفع
10	تتيح المعلومات المحاسبية إمكانية مقارنة الأداء المالي الفعلي مع المخطط.	4.071	0.911	2	مُرتفع
1	توفر المعلومات المحاسبية في البنك مؤشرات تساعد في التنبؤ بالمخاطر المالية المحتملة.	4.053	0.856	3	مُرتفع
8	تدعم المعلومات المحاسبية عملية تقييم الأداء المالي للبنك واتخاذ قرارات صحيحة.	4.031	0.902	4	مُرتفع
3	تساهم المعلومات المحاسبية في التحليلات المالية التي تساعد في تقييم المخاطر الائتمانية المستقبلية.	4.022	0.927	5	مُرتفع
4	تُستخدم المعلومات المحاسبية في البنك للتنبؤ بتقلبات السوق.	4.019	0.902	6	مُرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الأهمية النسبية
7	تساهم المعلومات المحاسبية في التأكد من دقة التوقعات المالية التي تم وضعها مسبقاً.	4.019	0.881	7	مرتفع
5	تساهم المعلومات المحاسبية في اتخاذ الإجراءات الوقائية للحد من المخاطر.	4.009	0.921	8	مرتفع
6	تعزز المعلومات المحاسبية القدرة على مراجعة وتقييم قرارات الاستثمار السابقة.	3.972	0.920	9	مرتفع
9	تساعد المعلومات المحاسبية في تقييم مدى نجاح البنك في إدارة المخاطر المالية.	3.969	0.902	10	مرتفع
	المتوسط الحسابي ككل على بُعد الملائمة	4.032	0.674		مرتفع
11	تقدم المعلومات المحاسبية للمستفيدين الحقائق دون حذف أو نقصان.	4.087	0.880	1	مرتفع
16	تخضع البيانات المالية للتدقيق المنتظم لضمان خلوها من الأخطاء.	4.084	0.893	2	مرتفع
19	تتسم المعلومات المحاسبية في البنك بالحيادية وعدم التحيز لتلبية احتياجات المستخدمين.	4.074	0.853	3	مرتفع
20	يتم تحديث البيانات المالية باستمرار لضمان شمولها للمخاطر المستجدة.	4.059	0.860	4	مرتفع
18	تحرص إدارة البنك على توفير المصداقية في المعلومات المحاسبية.	4.043	0.904	5	مرتفع
12	يتم تسجيل الأصول والخصوم وفقاً للقيم العادلة.	4.034	0.850	6	مرتفع
14	تعكس المعلومات المحاسبية بدقة الأرباح والخسائر الفعلية للبنك.	4.012	0.841	7	مرتفع
17	توفر المعلومات المحاسبية معلومات تفصيلية عن المخاطر الائتمانية.	4.012	0.878	8	مرتفع
15	يتم الإفصاح عن جميع المخاطر المالية التي قد تؤثر على قرارات المستثمرين.	4.009	0.865	9	مرتفع
13	يتم تسجيل الأصول والخصوم وفقاً للمعايير المحاسبية.	3.907	0.941	10	مرتفع

الاهمية النسبية	الرتبة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة
مُرتفع		0.708	4.027	المتوسط الحسابي ككل على بُعد التمثيل الصادق

يُبين الجدول (5) بأنَّ المتوسطات الحسابية على فقرات بُعد الملائمة تراوحت بين (3.969-4.108) وبمُستوى مُرتفع من الأهمّية النسبية. في حين أن البُعد ككل حصل على متوسط حسابي (4.027) وبانحراف معياري (0.708) وبمُستوى (مُرتفع) من الأهمية، وهذا يظهر أهمية بعد الملائمة لجودة المعلومات المحاسبية والاتساق في آراء المستجيبين على أهمية البُعد، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص "تساعد المعلومات المحاسبية في التنبؤ بالالتزامات المالية" بمتوسط حسابي (4.108) وبانحراف معياري (0.897) وبمُستوى (مُرتفع) من الأهمية. أما بالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (9) التي تنص "تساعد المعلومات المحاسبية في تقييم مدى نجاح البنك في إدارة المخاطر المالية" بمتوسط حسابي (3.969) وبانحراف معياري (0.902) وبمُستوى (مُرتفع) من الأهمية. كما يُبين الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التمثيل الصادق تراوحت بين (3.907-4.087) وبمُستوى مُرتفع من الأهمّية النسبية. في حين أن البُعد ككل حصل على متوسط حسابي (4.032) وبانحراف معياري (0.674) وبمُستوى (مُرتفع) من الأهمية، وهذا يظهر أهمية بعد التمثيل الصادق لجودة المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية، وكما جاءت بالمرتبة الأولى على البعد الفقرة (11) التي تنص "تقدم المعلومات المحاسبية للمستفيدين الحقائق دون حذف أو نقصان." بمتوسط حسابي (4.087) وبانحراف معياري (0.880) وبمُستوى (مُرتفع) من الأهمية. وبالمرتبة الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على "يتم تسجيل الأصول والخصوم وفقاً للمعايير المحاسبية" بمتوسط حسابي (3.907) وبانحراف معياري (0.941) وبمُستوى (مُرتفع) من الأهمية النسبية.

ثالثاً: نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (المخاطر المالية)

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ومُستوى الأهمية لاستجابات أفراد الدِّراسة على أبعاد المتغير التابع (المخاطر المالية) والمتغير ككل بشكلٍ عام، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (6) يُبيِّن ذلك:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومُستوى الأهمية لاستجابات أفراد الدِّراسة على أبعاد المتغير التابع (المخاطر المالية) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	مُستوى الأهمية
1	المخاطر الائتمانية	4.051	0.691	1	مُرتفع
2	مخاطر السيولة	4.019	0.713	2	مُرتفع
	المتوسط الحسابي ككل	4.035	0.628		مُرتفع

يُبين الجدول (6) أنَّ الأهمية النسبية لمستوى الاستجابات على المتغير التابع (المخاطر المالية) ككل جاء بمُستوى (مُرتفع) وبمتوسط حسابي (4.035) وانحراف معياري (0.628)، كما جاءت الأبعاد وفقاً للترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاء بُعد " المخاطر الائتمانية" بمتوسط حسابي (4.051) وانحراف معياري (0.691) وبمُستوى أهمية (مُرتفع)، وتلاه بُعد " مخاطر السيولة" وبمتوسط حسابي (4.019) وانحراف معياري (0.713) وبمُستوى (مُرتفع). كما تمَّ حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومُستوى الأهمية، لكل فقرة من الفقرات على أبعاد المتغير التابع (المخاطر المالية)، وجاءت نتائج على النحو الآتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لل فقرات

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الأهمية النسبية
22	يدرس البنك الضمانات المقدمة من قبل العميل في كيفية خفضها لمخاطر الائتمان.	4.133	0.897	1	مرتفع
24	يتمتع موظفو قسم الائتمان بالمهارات والمعرفة اللازمة لتحديد المخاطر عند منح التسهيلات الائتمانية.	4.105	0.899	2	مرتفع
25	تسعى سياسة الائتمان المعتمدة في تقليل احتمالية تعرض العميل لخطر التخلف عن السداد.	4.040	0.850	3	مرتفع
26	تتغير سياسة منح الائتمان من وقت لآخر بناءً على تقييمات المخاطر وحالة السوق.	4.025	0.922	4	مرتفع
23	عندما ينظر البنك في الضمانات ويحدد تأثيرها على الأصول المرجحة بالمخاطر، فإنه ينفذ توجيهات الجهات التنظيمية.	4.012	0.860	5	مرتفع
21	يملك البنك سياسة واضحة لقبول طلبات الائتمان.	3.988	0.764	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي ككل على بُعد المخاطر الائتمانية	4.051	0.691		مرتفع
29	يملك البنك خططاً احتياطية فعالة للتعامل مع أي عجز غير متوقع في السيولة.	4.053	0.842	1	مرتفع
30	يتمتع موظفو البنك بخبرة كافية لقياس وتقدير مخاطر السيولة.	4.037	0.891	2	مرتفع
28	يلتزم البنك بالإجراءات الرقابية لنسب السيولة المعتمدة لضمان الاستقرار المالي.	4.034	0.868	3	مرتفع
31	يملك البنك سيولة نقدية كافية لسداد ديونه قصيرة الأجل.	4.034	0.889	4	مرتفع
32	عندما يتخذ البنك قرارات بشأن القروض والاستثمارات، فإنه يفكر في كيفية تأثير هذه القرارات على السيولة.	3.985	0.937	5	مرتفع
27	يملك البنك خطة واضحة للتعامل مع السيولة وتحديد عجز التمويل.	3.972	0.893	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي ككل على بُعد مخاطر السيولة	4.019	0.713		مرتفع

يُبين الجدول (7) بأنَّ المتوسطات الحسابية على فقرات بُعد المخاطر الائتمانية تراوحت بين (3.988 – 4.133) وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية. في حين أن البُعد ككل حصل على متوسط (4.051) وانحراف معياري (0.691) وبمستوى (مرتفع) من الأهمية. وجاءت بالمرتبة الأولى على البُعد الفقرة (22) التي تنص " يدرس البنك الضمانات المقدمة من قبل العميل في كيفية خفضها لمخاطر الائتمان " بمتوسط حسابي (4.133) وانحراف معياري (0.897)

وبمستوى (مرتفع)، وهذا يدل على أن لدى البنوك التجارية خطط واضحة في كيفية خفض مخاطر الائتمان. أما بالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (21) التي تنص على "يملك البنك سياسة واضحة لقبول طلبات الائتمان" بمتوسط حسابي (3.988) وبانحراف معياري (0.764) وبمستوى (مرتفع) من الأهمية. كما يُبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد مخاطر السيولة تراوحت بين (3.972–4.053) وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية. في حين حصل البُعد ككل على متوسط (4.019) وانحراف معياري (0.713) وبمستوى (مرتفع) من الأهمية. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص "يملك البنك خطط احتياطية فعّالة للتعامل مع أي عجز غير متوقع في السيولة" بمتوسط حسابي (4.053) وبانحراف معياري (0.842) وبمستوى (مرتفع) من الأهمية، وهذا يدل على اهتمام البنوك التجارية بمخاطر السيولة الغير محتملة، وبالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (27) التي تنص "يملك البنك خطة واضحة للتعامل مع السيولة وتحديد عجز التمويل" بمتوسط حسابي (3.972) وبانحراف معياري (0.893) وبمستوى (مرتفع) من الأهمية.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الرئيسية (H_0)

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر المالية بأبعادها مجتمعة (المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة) في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان". وللتحقق من الفرضية الرئيسية؛ تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك لقياس أثر جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر المالية بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، ولإجراء ذلك تمّ استخراج مُعامل الارتباط الخطي للمتغيرات (R) ومُعامل التحديد (R^2) وقيم مُعاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية، بالإضافة لقيم (F) و(T) والدلالة الإحصائية، والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

ملخص النتائج (Model Summary)		معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	Adjusted R^2
		0.925	0.858	0.855
تحليل التباين (ANOVA)		قيمة الاختبار (F) المحسوبة	درجات الحرية (DF)	مستوى الدلالة (F.Sig)
		948.965	2	0.000
النموذج/ المعاملات المعيارية واللامعيارية		المعاملات المعيارية واللامعيارية		
		الثابت B	الخطأ المعياري	معامل Beta
الدلالة (T.Sig)		قيمة T		
الثابت (Constant)		.307	.087	3.535
الملائمة		.305	.056	5.472
التمثيل الصادق		.619	.059	10.573

يُلاحظ من الجدول (8) وجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة المعلومات المحاسبية (الملائمة، التمثيل الصادق) والحد من المخاطر المالية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات ($R=0.925$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.858$)، أي أن (85.8%) من التباين المُفسر في الحد من المخاطر المالية يُمكن تفسيره من خلال جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها. ومما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) البالغ (948.965) وبمستوى دلالة (0.000).

حيث يُلاحظ بأن التمثيل الصادق كان له التأثير الإيجابي الأكبر في الحد من المخاطر المالية لدى البنوك التجارية، إذ بلغ قيمة بيتا للبُعد ($\beta=0.619$)، وبلغ قيمة اختبار ($t=10.573$) وبدلالة إحصائية (0.000). وكما أن بُعد الملائمة أيضاً له التأثير إيجابي في الحد من المخاطر المالية لدى البنوك التجارية، إذ بلغ قيمة بيتا للبُعد ($\beta=0.320$)، وبلغ قيمة اختبار ($t=5.472$) وبدلالة إحصائية (0.000)، وتُعد هذه القيم ذوات دلالات إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$).

واستناداً لقاعدة المتعلقة باختبار (t) التي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة للاختبار التائي (t) أقل من (0.05)، وعليه يكون القرار قبول الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر المالية بأبعادها مجتمعة (المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة) في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان".

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_01)

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان".

للتحقق من الفرضية الفرعية الأولى؛ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية، ولإجراء ذلك تم استخراج مُعامل الارتباط بين المتغيرات (R) ومُعامل التحديد (R^2) وقيم مُعاملات الانحدار المُعيارية واللامُعيارية، بالإضافة لقيم الاختبارات (F) و (T) والدلالة الإحصائية، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

ملخص النتائج (Model Summary)		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R^2)	Adjusted R^2
		0.881	0.776	0.775
تحليل التباين (ANOVA)		قيمة الاختبار (F) المحسوبة	درجات الحرية (DF)	مُستوى الدلالة (F.Sig)
		555.853	2	0.000
النموذج/ المعاملات المعيارية واللامُعيارية		الثابت B	الخطأ المُعيارى	معامل Beta
الدلالة (T.Sig)		قيمة T		
الثابت (Constant)		.407	.111	3.674
الملائمة		.247	.071	.253
التمثيل الصادق		.656	.075	.640

- المتغير المستقل: الملائمة، التمثيل الصادق:

- المتغير التابع: المخاطر الائتمانية:

يُلاحظ من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) والحد من المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية، حيث بلغ قيمة مُعامل الارتباط ($R=0.881$)، وبلغ مُعامل التحديد ($R^2=0.776$)، أي أن (77.6%) من التباين المُفسر في الحد من المخاطر الائتمانية يُمكن تفسيره من خلال جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق). ومما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار تحليل التباين (F) البالغ قيمتها (555.853) وبمُستوى دلالة (0.000). وكما يُلاحظ من الجدول بأن التمثيل الصادق كان له التأثير الإيجابي الأكبر في الحد من المخاطر الائتمانية لدى

البنوك التجارية، إذ بلغ قيمة بيتا ($\beta=0.640$)، كما بلغ قيمة اختبار ($t=8.784$) وبدلالة إحصائية (0.000). كما أن بُعد الملائمة له التأثير الإيجابي في الحد من المخاطر الائتمانية لدى البنوك، إذ بلغ قيمة بيتا للبُعد ($\beta=0.253$)، وبلغ قيمة اختبار ($t=3.477$) وبدلالة إحصائية (0.000)، وتُعد هذه القيم ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$).

واستناداً لقاعدة المتعلقة باختبار (t) التي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة للاختبار التائي (t) أقل من (0.05)، وعليه يكون القرار قبول الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان".

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02})

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من مخاطر السيولة في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان".

للتحقق من الفرضية الفرعية الثانية؛ تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك لقياس أثر جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر السيولة في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، ولإجراء ذلك تمّ استخراج مُعامل الارتباط الخطي بين المتغيرات (R) ومُعامل التحديد (R^2) ومُعاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية، بالإضافة لقيم (F) و (T) والدلالة الإحصائية، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

ملخص النتائج (Model Summary)		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R^2)	Adjusted R^2
		0.897	0.805	0.804
تحليل التباين (ANOVA)		قيمة الاختبار (F) المحسوبة	درجات الحرية (DF)	مُستوى الدلالة ($F.Sig$)
		659.864	2	0.000
النموذج/ المعاملات المعيارية واللامعيارية		المعاملات المعيارية واللامعيارية		
		الثابت B	الخطأ المعياري	معامل $Beta$
		قيمة T	الدلالة ($T.Sig$)	
الثابت (Constant)		.207	.107	
الملائمة		.363	.069	.361
التمثيل الصادق		.583	.072	.551

- المتغير المستقل: الملائمة، التمثيل الصادق:

- المتغير التابع: المخاطر السيولة:

يُلاحظ من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ذو دلالة عند مُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) والحد من المخاطر السيولة في البنوك التجارية، حيث بلغ قيمة مُعامل الارتباط بين المتغيرات ($R=0.897$)، وبلغ مُعامل التحديد ($R^2=0.805$)، أي أن (80.5%) من التباين المُفسر في الحد من المخاطر السيولة يُمكن تفسيره من خلال جودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق). ومما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) والبالغ قيمتها (659.864) وبمُستوى دلالة (0.000).

وكما يُلاحظ من الجدول بأن التمثيل الصادق له التأثير الإيجابي الأكبر في الحد من المخاطر السيولة لدى البنوك، إذ بلغ قيمة بيتا للبعد ($\beta=0.551$)، كما بلغ قيمة اختبار ($t=8.094$) وبدلالة إحصائية (0.000).

وكما أن بُعد الملائمة له التأثير إيجابي في الحد من المخاطر السيولة لدى البنوك التجارية في بورصة عمان، إذ بلغ قيمة بيتا للبعد ($\beta=0.361$)، وبلغ قيمة اختبار ($t=5.299$) وبدلالة إحصائية (0.000)، وتُعد هذه القيم ذوات دلالات إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$).

واستناداً لقاعدة المتعلقة باختبار (t) التي تنص على رفض الفرضية الصفريّة إذا كانت قيمة الدلالة للاختبار التائي (t) أقل من (0.05)، وعليه يكون القرار قبول الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من مخاطر السيولة في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان".

6. نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج الدراسة:

- أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر المالية بأبعادها مجتمعة (المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة) في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان. ومن وجهه نظر الباحثين يعود السبب بوجود الأثر المرتفع بسبب اعتماد البنوك التجارية على نظام معلومات محاسبي متطور يساهم في إنتاج معلومات عالية الجودة تتصف بالملائمة والتمثيل الصادق، وذلك بدوره يساهم في الحد من المخاطر المالية، ومن جانب آخر، هذه المعلومات

المحاسبية تساعد متخذي القرار في اتخاذ قرارات تتميز بالدقة والسرعة، مما يساهم في التنبؤ بالمخاطر المالية المحتملة ووضع الحلول الملائمة للتعامل مع هذه المخاطر. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (Jagirani et al., 2023) التي توصلت أن نسبة كفاية رأس المال لها تأثير إيجابي على قيمة الشركة وتعمل كوسيط في الارتباط بين المخاطر المالية وقيمة الشركة، وكما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (هادي، 2022) حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات المحاسبية وقيمة الشركات حيث تُعزز المعلومات المحاسبية عالية الجودة أداء الشركة وترفع قيمتها السوقية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Nichita, 2018) حيث توصلت النتائج إلى أن التواصل بشفافية بشأن المخاطر قد يؤدي إلى تقييمات أكثر دقة وإدارة أفضل للمخاطر، مما يؤدي إلى تعزيز حوكمة الشركات وأدائها المالي، وكما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (لحسن وقدر، 2017) حيث أشارت النتائج إلى أن الالتزام بمعايير إعداد التقارير المالية الدولية يحسن بشكل كبير من إدارة المخاطر مثل التحكم في تركيز المخاطر والحد من مخاطر الائتمان.

- أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، ومن وجهه نظر الباحثين تظهر العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية والحد من المخاطر الائتمانية من خلال دورها في تقديم بيانات مالية واضحة وموثوقة مما يُمكن إدارات الائتمان في البنوك من تقييم قدرة المقترضين على السداد بدقة، فالمعلومات التي تتسم بالملائمة والتمثيل الصادق تساعد في الكشف عن المشكلات الائتمانية المتوقعة مبكراً، مما تقلل من القرارات التي تبني على تقديرات غير دقيقة، الذي يسهم في إدارة المحافظ الائتمانية ويقلل من مخاطر التعثر في السداد. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ظاهر وسالم وفياض، 2023) حيث أظهرت النتائج أن صافي أرباح البنوك تتأثر بمدى جودة إعداد تقاريرها المالية الدورية، مما يؤثر على تقييم مخاطر الائتمان، حيث أشارت إلى أن هناك توافقاً في آراء العينة على أهمية جودة الإفصاح في التقارير المالية، كما توافقت هذه النتيجة مع دراسة (Duho et al., 2023) التي توصلت إلى أن تنوع الدخل يعزز جودة القروض وإدارة مخاطر الائتمان لمؤسسات التمويل الأصغر ولكنه يزيد من مخاطر السوق، وأن الربحية تعمل على تحسين إدارة مخاطر الائتمان، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Batchu, 2023) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي له تأثير كبير على تقييم مخاطر الائتمان من خلال زيادة الدقة والكفاءة، الذي يحسن دقة التصنيف الائتماني، وكما توافقت هذه

النتيجة مع دراسة (أبكر، ومحمد، وجماع، 2022) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين شخصية العميل وجودة المعلومات المحاسبية، مما يشير إلى أن هذه الشخصية تؤثر بشكل واضح على ملاءمة وموثوقية البيانات التي ينتجها النظام المحاسبي للبنك.

- أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات المحاسبية بأبعادها (الملائمة، التمثيل الصادق) في الحد من مخاطر السيولة في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان. ومن وجهه نظر الباحثين تظهر العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية والحد من مخاطر السيولة من خلال ملائمة المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة سيولة البنك، والتمثيل الصادق لهذه المعلومات يمكن إدارة البنك من فهم الوضع الحالي لسيولة البنك، حيث تساهم جودة المعلومات المحاسبية من احتمالية اتخاذ قرارات خاطئة بشأن التمويل قصير الأجل، ومن ناحية أخرى تساهم في التنبؤ بالاحتياجات النقدية والتخطيط لهذه التدفقات والتعامل مع أي عجز متوقع في السيولة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد وشونه، 2025) حيث أظهرت النتائج وجود صلة ذات دلالة إحصائية بين جميع الجوانب النوعية للمعلومات المحاسبية ومدى كفاءة إدارة مخاطر السيولة، مما يُساعد البنوك التجارية على إدارة مخاطر السيولة بشكل أفضل.

ثانياً: الاستنتاجات:

- اهتمام البنوك التجارية وبمستوى مرتفع في جودة المعلومات المحاسبية، حيث اتفق أفراد العينة في البعد الأول الملائمة على دوره في توفير معلومات دقيقة تساعد إدارة البنوك على التنبؤ بالآزمات المالية المحتملة التي تسهم بدورها في اتخاذ القرارات الملائمة للحد من المخاطر المالية المختلفة في الوقت المناسب، وكما اتفق أفراد العينة في البعد الثاني التمثيل الصادق إلى قدرة هذه المعلومات المحاسبية على تقديم صورة دقيقة ومحايدة للوضع المالي في البنك، مما يسمح لإدارة البنك بالاعتماد على هذه المعلومات لتحسين تقييم المخاطر المالية. ومن وجهة نظر الباحثين فإن هذا الاهتمام المرتفع يؤكد على أهمية جودة المعلومات المحاسبية لدى البنوك التجارية كعنصر رئيسي في الحد من المخاطر المالية بما في ذلك مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومن جانب آخر يشير الأثر المرتفع على قدرة البنوك من استخدام المعلومات المحاسبية والاستفادة منها في عمليات التخطيط المالي، وبالتالي تحسين قدرتها على توقع المخاطر المالية المحتملة واتخاذ القرارات لإدارتها بكفاءة.

- اهتمام البنوك التجارية وبمستوى مرتفع في الحد من المخاطر الائتمانية، حيث اتفق أفراد العينة بأن البنك يدرس الضمانات المقدمة من العملاء وكيفية تقليلها للمخاطر الائتمانية، الذي بدوره يساعد إدارة البنك على تقييم قدرة العميل على السداد والحد من احتمالية تعرضها لهذه المخاطر الائتمانية وضمان إدارتها بشكل مسبق. ومن وجهة نظر الباحثين فإن هذا الاهتمام المرتفع يؤكد على إدارة البنوك لهذه المخاطر الائتمانية البنكية، ومن جانب آخر، يُعزز الاعتماد على معلومات محاسبية دقيقة ومحيدة الثقة بالمعلومات المحاسبية المالية، ويُسهّل عمل وحدة إدارة المخاطر في صياغة استراتيجيات فعّالة للحد من المخاطر الائتمانية، الذي يُعزز استدامة العمليات البنكية ويُقلّل من احتمالية التعرض للمخاطر المرتبطة بالقروض أو الائتمان.

- اهتمام البنوك التجارية وبمستوى مرتفع في الحد من مخاطر السيولة، حيث اتفق أفراد العينة بأن البنك يمتلك الخطط الإضافية الفعّالة التي تمكنه من التعامل مع أي نقص في السيولة، وهذا من شأنه أن يعزز قدرة البنك على مواجهة الأزمات المالية غير المتوقعة. ومن وجهة نظر الباحثين فإن هذا الاهتمام المرتفع يؤكد على دور جودة المعلومات المحاسبية في إتاحة المعلومات الملائمة والموثوقة للتدفقات والالتزامات النقدية، الذي يجعل إدارة البنك تتخذ قرارات استباقية تمكنها من البقاء في حالة توازن للتدفقات المالية، ويعزز ذلك أيضاً من قدرة البنوك التجارية على ضمان استمرارية عملياتها التشغيلية من خلال توفير السيولة اللازمة دون حدوث عجز غير متوقع، مما يساهم في ترسيخ ثقة العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، وتعزيز الاستقرار المالي لدى البنك.

ثالثاً: التوصيات:

- استمرارية البنوك التجارية على تطوير وتحسين نظام المعلومات بما يمكنها من الحصول على معلومات ذات جودة عالية، التي تساهم بشكل كبير في رقابة مخاطرها المالية المتعددة.

- استمرارية البنوك التجارية في تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية وتطويرها بما يمكنها من ملاحظة التغيرات الناشئة، التي قد تساعدها بتحديد المخاطر المالية بدقة وكفاءة والمرتبطة باستقرار الائتمان البنكي ومستويات السيولة لديها.

- العمل على التعاون المكثف من قبل البنك المركزي وبالإشتراك مع البنوك التجارية والهيئات التنظيمية لدعم البحث والتطوير في مجال تصميم الأنظمة المحاسبية القادرة على إنتاج معلومات محاسبية تتميز بالدقة والموثوقية مما تساهم في تعزيز إدارة المخاطر البنكية واتخاذ قرارات مستنيرة.

- العمل على تكثيف الدورات التدريبية لموظفي البنوك التجارية، الذي بدوره يساهم في بناء قدرات تحليلية لديهم، مما ينعكس إيجاباً في تقييم البيانات المحاسبية وفهم كيفية تأثيرها على الحد من المخاطر البنكية.

- توصي الدراسة الباحثين بإجراء دراسات مستقبلية بعنوان أثر جودة المعلومات المحاسبية في الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والإسلامية

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبكر، محمد علي عبد الله، ومحمد، كرار محمد حسن، وجماع، إيمان عبد الله موسى. (2022). أثر معايير منح الائتمان المصرفي على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على المصارف العاملة بمدينة نبالا - ولاية جنوب دارفور. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 16 (1)، 37-1.
- حسن، أحمد حسن توفيق (2024). أثر البيانات الضخمة في تحسين جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية في بيئة الأعمال المصرية. *مجلة البحوث المحاسبية*، 11 (3)، 598-566.
- حمداوي، وثام (2020). أثر تبني معايير التقارير المالية الدولية على جودة المعلومة المحاسبية - مع الإشارة إلى بعض الدول. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 4 (1)، 141-126.
- آل شبيب، دريد كامل (2025). *إدارة البنوك المعاصرة*. (ط4). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشمري، صادق راشد (2022). *استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية*. دار اليازوري للنشر والتوزيع. <https://www.google.jo/books>
- ظاهر، عادل بشير وسالم، عقيل وفياض، إسراء كاطع (2023). دور جودة التقارير المالية الدورية في الحد من المخاطر الائتمانية في المصارف التجارية العراقية. *مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية*، 15 (47)، 319-301.
- عبد المجيد، التائب الزروق التائب وأبودريالة، مروة الغنائي محمد (2023). نظام المعلومات المحاسبية وأثره على جودة البيانات والمعلومات المحاسبية دراسة حالة (جامعة سرت). *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 6 (1)، 40-18.
- <https://doi.org/10.37375/esj.v6i1.355>
- العكور، سامر محمد. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي باستخدام التعلم العميق والتعلم الآلي على جودة المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية. *مجلة القنطار للدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال*، 5 (5)، 1-25. <https://www.qjhas.com/journals/economic-studies-and-entrepreneurship/e05-2024>
- القرعان، طلال عبد الكريم محمد. (2024). أثر المخاطر المالية على القيمة السوقية للبنوك الإسلامية الأردنية: الدور المعدل للاستقرار المالي. *المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، 10 (1)، 87-65. <http://mith/article/view/795> <https://journals.wise.edu.jo/ojs2020/index.php/mith/article/view/795>
- قسوم، حنان (2017). إسهامات النظام المحاسبي المالي في تحقيق الخصائص النوعية المالية: دراسة تطبيقية. *مجلة مجاميع المعرفة*، 5 (5)، 82-63.
- لحسن، فوضيل وقدور، نافلة (2017). دور المعلومة المحاسبية في إدارة مخاطر البنوك في ظل المعايير المحاسبية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 13 (17)، 284-271. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34961>
- محمد، خالد بشير وشونة، تميم علي الهادي. (2025). الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وأثرها على فاعلية إدارة مخاطر السيولة: دراسة ميدانية على المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 6 (3)، 229-194. <https://doi.org/10.53796/hnsj63/10>
- محمود، خالد أحمد علي (2019). *فن إدارة المخاطر في البنوك وسوق المال*. دار الفكر الجامعي. <https://www.google.jo/books>

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

أبو نصار، محمد وحميدات، جمعة (2024). معايير الإبلاغ المالي الدولي الجوانب النظرية والعملية. (ط3). دار وائل للنشر.

هادي، علي ماجد. (2022). أثر جودة المعلومات المحاسبية في قيمة الشركة. مجلة دراسات إدارية، 16 (33)، 155-183.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ali, B. J., & Oudat, M. S. (2020). Financial risk and the financial performance in listed commercial and investment banks in Bahrain bourse. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(12), 160-180. https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_12/131212Ali2020ER.pdf

Batchu, R. K. (2023). Artificial Intelligence in Credit Risk Assessment: Enhancing Accuracy and Efficiency. *International Transactions in Artificial Intelligence*, 7(7), 1-24. <https://isjr.co.in/index.php/ITAI/article/view/201>

Duho, K. C. T., Duho, D. M., & Forson, J. A. (2023). Impact of income diversification strategy on credit risk and market risk among microfinance institutions. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 523-546. <https://www.emerald.com/insight/1026-4116.htm>

IFRS. (2024). *Concepts statement no. 8: Conceptual framework for financial reporting - Chapter 3, Qualitative characteristics of useful financial information* (As amended). Financial Accounting Foundation. <https://fasb.org/page/PageContent?pageld=/standards/concepts-statements.html>

Jagirani, T. S., Lim, C. C., & Kosim, Z. B. (2023). Relationship between financial risks and firm value: A moderating role of capital adequacy. *Investment Management & Financial Innovations*, 20(1), 293. doi:10.21511/imfi.20(1).2023.25

Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Intermediate accounting: IFRS* (4th ed.). Wiley.

Nichita, M. (2018). Enhancing quality of information through risk reporting in financial statements. In *Proceedings of International Conference on Business Excellence* (Vol. 12, No. 1).

Wall S. M. (2024). *Commercial Bank - Meaning, Functions, Role, Types, Examples*. Retrieved from <https://www.wallstreetmojo.com/commercial-bank/>

Al Zaidanin, J. S., & Al Zaidanin, O. J. (2021). The impact of credit risk management on the financial performance of United Arab Emirates commercial banks. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(3), 303-319. <https://orcid.org/0000-0003-4844-9651>

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

البنوك المدرجة في بورصة عمان. <https://www.ase.com.jo>

The Impact of Accounting Information Quality on Reducing Financial Risks in Commercial Banks Listed on the Amman Stock Exchange

Abstract

This study aimed to investigate the impact of accounting information quality, with its dimensions (relevance and faithful representation), on reducing financial risks, with their combined dimensions (credit risk and liquidity risk), in commercial banks listed on the Amman Stock Exchange. To achieve the purpose of the study, the descriptive approach was employed, which describes the study variables (accounting information quality and financial risks) to demonstrate how these risks are reduced in commercial banks. The study relied on both secondary and primary sources for data collection. The study population consisted of commercial banks listed on the Amman Stock Exchange, totaling (12) banks. A total of (323) electronic questionnaires were distributed to employees of these commercial banks, all of which were valid for analysis. Using SPSS/V23, multiple linear regression analysis was conducted to test the study's hypotheses. The results showed a high impact of accounting information quality, with its dimensions (relevance and faithful representation), on reducing financial risks, with their combined dimensions (credit risk and liquidity risk), in commercial banks. The study recommended that commercial banks continue to improve their information systems to obtain high-quality information, which in turn significantly contributes to monitoring and reducing their financial risks.

Keywords: Accounting Information Quality, Financial Risks, Commercial Banks.



أثر مرونة الموارد البشرية في بناء المنظمات الذكية في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن

د. فؤاد مصطفى الجبالي*

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر مرونة الموارد البشرية في المنظمات الذكية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن، حيث تناولت الدراسة المتغير المستقل وهو مرونة الموارد البشرية بأبعادها: (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات). كما تناولت الدراسة المنظمات الذكية كمتغير تابع بأبعادها: (فهم البيئة، التعلم المستمر، البدائل الاستراتيجية، والذكاء الجماعي). تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان والبالغ عددهم (20.000) موظف، وقد استخدمت العينة الطبقية العشوائية التناسبية من مختلف الطبقات، حيث تم توزيع (380) استبانة، وقد تبين أن الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (331) أي ما نسبته (87%)، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها أن الأهمية النسبية لأبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) جاءت جميعها مرتفعة، أما بالنسبة للأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع (المنظمات الذكية) بأبعادها (فهم البيئة، التعلم المستمر، البدائل الاستراتيجية، والذكاء الجماعي) فجاءت أيضاً جميعها بأهمية نسبية مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك الارتفاع في المتغيرين بسبب أهمية مرونة الموارد البشرية وأهمية المنظمات الذكية في المستشفيات الخاصة كون عمل هذه المنظمات يتعلق بحياة الإنسان. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في بناء المنظمات الذكية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن، وكذلك وجود أثر لمرونة الموارد البشرية في جميع أبعاد المنظمات الذكية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لإدارات المستشفيات الخاصة في عمان، ومن أهمها قيام إدارات المستشفيات الخاصة بتبني ودعم مرونة الموارد البشرية في هذه المستشفيات وذلك من خلال وضع نظام فعال لتقييم الأداء ووجود نظام حوافز مادي ومعنوي للموظفين، وتوفير برامج تدريبية فعالة لاكتساب المهارات والسلوكيات وأداء الممارسات بشكل جيد التي من شأنها تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، كذلك تبني سياسة واضحة لاختيار الموظفين ذوي الكفاءات العالية الذين يعدون إضافة نوعية للمستشفى.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية؛ المنظمات الذكية؛ المستشفيات الخاصة في عمان.

* باحث. Fuad.Aljabali@wise.edu.jo

1. المقدمة:

شهد قطاع المستشفيات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية في الآونة الأخيرة تغيراً كبيراً ومتسارعاً في شتى أعماله، حيث إنّ تقدم المعرفة وسرعة التحول التكنولوجي والغموض الكبير في البيئة الخارجية للمنظمات وعدم القدرة على التنبؤ بشكل كبير بما يدور حولها، جعل هذه المنظمات في وضع خطر من فقدان الميزة التنافسية ومواكبة التغيرات وعدم القدرة على خلق أو زيادة الحصة السوقية لها، وبالتالي أصبحت مثل هذه المنظمات مهددة بالفشل والخروج من السوق إذا لم تواكب هذا التحول التكنولوجي ومجاراته. لذلك أصبح لزاماً على المنظمات التي تعمل في هذا القطاع أن تكون ملمة جيداً ببيئتها الخارجية ومعرفة مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات من حولها لكي تحافظ على ديمومتها ومواكبة التطور التكنولوجي للمحافظة على ميزتها التنافسية وبالتالي المحافظة على حصتها السوقية وجذب عملاء (المرضى) جدد.

لقد ظهر في أواخر القرن الماضي وتحديدًا في عام 1998 ما يسمى بالمنظمات الذكية وجاء ذلك في كتاب ماثيسون وماثيسون "المنظمة الذكية"، وهي المنظمات القادرة على فهم البيئة المحيطة بأعمالها وكيفية القدرة على التكيف مع متغيرات هذه البيئة ومع الواقع الاقتصادي والاجتماعي الذي تعمل فيه، وكيفية فهم واستيعاب سرعة التغير وقبولها ومواكبة هذه التغيرات والتأقلم معها بأسرع وقت ممكن، ولكي تصبح المنظمة ذكية عليها أن تكون ذات بيئة تعلم مستمر بحيث تدعم التطوير الذاتي للعاملين وتكون مطلعاً على كل ما هو جديد في مجال اختصاصها، ولا بد للمنظمات الذكية أن يكون لديها بدائل استراتيجية لمواجهة أي معضلة قد تتعرض لها المنظمة واستخدام هذه البدائل فيما إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك وعدم الاعتماد على بديل واحد، كذلك فإنّ الذكاء الجماعي للعاملين في هذه المنظمات يعطي للمنظمة ميزة تنافسية وقدرة على التحول إلى منظمة ذكية بشكل أكبر من المنظمة. (Matheson & Matheson, 1998)

يعدّ العنصر البشري (القوى العاملة) هو الركيزة الأساسية في ديمومة المنظمات على اختلاف أنواعها والمستشفيات الخاصة على وجه الخصوص كونها تقوم بتقديم خدمة مباشرة للمرضى، لذا فإنّ مهارات العاملين وقدرتهم على امتلاك العديد من المهارات التي من شأنها أن تجعل هؤلاء العاملين أن يقوموا بالعديد من الأعمال حسب حاجة المنظمة التي من شأنها تقديم أفضل الخدمات للمرضى.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعدّ المستشفيات الخاصة من القطاعات المهمة في قطاع الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية بشكل عام وفي العاصمة عمان بشكل خاص، تكمن مشكلة الدراسة في بناء وتطوير المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، والتعلم المستمر، والبدائل الاستراتيجية والذكاء الجماعي)، حيث إنّ فهم البيئة الداخلية والخارجية للمستشفيات والقدرة على التكيف معها يخلق للمستشفيات بيئة عمل قادرة على التكيف السريع مع كل المتغيرات المحيطة، كما أنّ التعلم المستمر يجعل للمستشفيات مواكبة لأحدث التقنيات وموظفو هذه المستشفيات مواكبين لأحدث العلوم في مجال تخصصاتهم، ودون التعلم المستمر سوف تجد المستشفيات نفسها خارج المنافسة، وبالتالي سوف تفقد الكثير من عملائها، وكذلك عدم توفر البدائل الاستراتيجية لهذه المستشفيات سوف تضعها أمام خيارات وفرص محدودة جداً، وسوف تضطر لاتخاذ قرارات استراتيجية غير مناسبة ربما تؤدي بحياة هذه المستشفيات التي ليس لديها بدائل استراتيجية متعددة، فكلما زادت البدائل الاستراتيجية كلما زادت فرص المستشفيات بالاستمرار والمنافسة، أما بالنسبة للذكاء الجماعي فهو عصب عمل المستشفيات بشكل عام، حيث إنّ عمل هذه المستشفيات قائم على التعاون وتبادل الخبرات والمعرفة بين الأفراد العاملين فيها، ومن هنا يأتي دور مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة الممارسات، ومرونة السلوكيات ومرونة المهارات) للدفع بهذه المستشفيات لكي تصبح منظمات ذكية، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين وجود قصور في معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في بناء المنظمات الذكية، حيث لا يوجد دراسات سابقة (وحسب علم الباحث) قد أخذت المتغيرين (المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية، والمتغير التابع: بناء المنظمات الذكية) ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر مرونة الموارد البشرية في بناء المنظمات الذكية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن؟

ويمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى مرونة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن؟
- ما مستوى الاهتمام في المنظمات الذكية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن؟
- ما أثر مرونة الموارد البشرية في فهم البيئة في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن؟
- ما أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن؟
- ما أثر مرونة الموارد البشرية في البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن؟

-ما أثر مرونة الموارد البشرية في الذكاء الجماعي في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن؟

3. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الجوانب التالية:

- **الجانب النظري (العلمي):** تأتي أهمية هذه الدراسة من الندرة النسبية للدراسات التي تناولت الربط بين متغيرات الدراسة بأبعادها، مما استدعى الحاجة لدراسة العلاقة بينهما، وقد جاءت هذه الدراسة أيضًا لسد الفجوة المعرفية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها: مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات والمنظمات الذكية بأبعادها: فهم البيئة، والتعلم المستمر، والبدائل الاستراتيجية، والذكاء الجماعي، وحسب علم الباحث لا توجد أي دراسة سابقة تناولت هذين المتغيرين معًا، إن هذه الدراسة سوف تقدم للمستشفيات الخاصة في عمان جزءًا يسيرًا في كيفية تأثير مرونة الموارد في بناء المنظمات الذكية بحيث تصبح هذه المستشفيات قادرة على تقديم أفضل الخدمات لعملائها وبالتالي ضمان استمراريتها وديمومتها.

- **الجانب التطبيقي (العملي):** تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في مدى استفادة المستشفيات الخاصة من النتائج التي ستوصل إليها الدراسة، فيما يتعلق بمرونة الموارد البشرية وبناء المنظمات الذكية. حيث من الممكن أن تساعد هذا القطاع على بناء منظمات ذكية من خلال زيادة مرونة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة.

تعدّ المستشفيات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية بشكل عام وفي عمان بشكل خاص من القطاعات الصحية والاقتصادية المهمة، وذلك لما تسهم به هذه المستشفيات من تقديم خدمات صحية من ناحية ومن مساهمتها في الاقتصاد الوطني والساحة العلاجية من ناحية أخرى، وحسب إحصائيات جمعية المستشفيات الخاصة يبلغ عدد المستشفيات الخاصة في الأردن (71) مستشفى وعدد العاملين فيها حوالي (35.000) موظف من مديرين ورؤساء أقسام وفنيين وإداريين، منها (41) مستشفى في عمان وعدد العاملين فيها (20.000) موظف، ويبلغ حجم الاستثمار في هذه المستشفيات حوالي (4) مليارات دينار أردني. (www.phajordan.org).

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى:

- التعرف إلى أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) في المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، والتعلم المستمر، والبدائل الاستراتيجية، والذكاء الجماعي) في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن.

- التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لمرونة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن.
 - التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية للمنظمات الذكية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن.
 - التعرف إلى أثر مرونة الموارد البشرية في فهم البيئة في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن.
 - التعرف إلى أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن
 - التعرف إلى أثر مرونة الموارد البشرية في البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن
 - التعرف إلى أثر مرونة الموارد البشرية في الذكاء الجماعي في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن
5. فرضيات الدراسة:

سيتم الاعتماد على الصيغة الصفيرية لصياغة فرضيات الدراسة بالشكل الآتي:

الفرضية الرئيسية:

- H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) في بناء المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، والتعلم المستمر، والبدائل الذكية، والذكاء الجماعي) في التعرف إلى أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- #### الفرضية الفرعية الأولى:

- H_01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) في فهم البيئة في التعرف إلى أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن
- #### الفرضية الثانية الفرعية:

- H_01-2 : لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) في التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن.

الفرضية الثالثة الفرعية:

H₀1-3: لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) في البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) في الذكاء الجماعي في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن.
أنموذج الدراسة:



الشكل (1) يشير إلى أنموذج الدراسة ويتضمن متغيراتها وأبعاد كل متغير، بالإضافة إلى مصادرها التي استخرجت منها.

المتغير المستقل: (الطائي والتميمي، 2016؛ محمد، 2013؛ Tuan، 2016؛ Way et al., 2015؛ et al. 2017؛ Do، et al., 2016؛ Pradhan et al., 2017)
المتغير التابع: (Matheson & Matheson، 2001؛ غنيم، 2017؛ Lazarevic، Luckic، 2015؛ Albrecht، 2003؛ Calin، Paragaru، Neacsu، 2015؛ Schwaninger، 2009؛ النواصرة، 2015)

6. التعريفات المفاهيمية:

- مرونة الموارد البشرية **Human Resource Flexibility**: هي قدرة الموارد البشرية التي تعمل في المستشفيات الخاصة في عمان على سرعة الاستجابة في المهارات والسلوكيات والممارسات للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية التي قد تواجهها المنظمة.
- مرونة المهارات **Skills Flexibility**: هي قدرة العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان على امتلاك مهارات متعددة ومتنوعة لأداء عملهم بحيث يستطيعون القيام بعدد من الأعمال وبطرق مختلفة وحسب ما تقتضيه حاجة المنظمة.
- مرونة السلوكيات **Behaviors Flexibility**: هي قدرة العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان على تغيير سلوكياتهم واكتساب أنماط سلوكية غير محددة وتكييفها لمواجهة المشاكل والمعضلات التي قد تواجهها المنظمة التي يعملون بها.
- مرونة الممارسات **Practices Flexibility**: هي مدى قدرة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في عمان على تكييف وتعديل وظائفها وأنشطتها (استقطاب، تعيين، تدريب، تقييم أداء، وتحديد الأجور.....الخ) أو استراتيجياتها بالسرعة اللازمة مما يساعدها في سرعة الاستجابة إلى التغيرات البيئية المحيطة (الداخلية والخارجية).
- المنظمات الذكية **Smart Organizations**: هي تلك المستشفيات الخاصة في عمان التي لها قدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية والداخلية، التي لديها القدرة على استثمار الموارد البشرية الموهوبة لديها لغايات تحقيق أهدافها الاستراتيجية مما يؤدي خلق ميزة تنافسية لها وديمومتها على المدى الطويل.
- فهم البيئة **Understanding The Environment**: هو فهم واستيعاب المستشفيات الخاصة في عمان حالات عدم التأكد في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبما يساعدها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة.
- التعلم المستمر **Continual Learning**: هو قدرة المستشفيات الخاصة في عمان على جعل العاملين فيها قادرين على اكتساب المعرفة والمهارة في كافة المجالات التي تخدم أهداف المنظمة من خلال التدريب أو اكتساب المهارات من الآخرين وبشكل مستمر وبما يحقق التغيير الإيجابي في سلوك العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت وأقل التكاليف.
- البدائل الاستراتيجية **Strategic Alternatives**: تشير البدائل الاستراتيجية إلى قيام المستشفيات الخاصة في عمان بخلق وتطوير عدة خيارات استراتيجية وتقييمها، وإيجاد وسائل جديدة لإنجاز أعمالها وبما يحقق أهدافها الاستراتيجية.

- الذكاء الجماعي **Collective Intelligent**: هو نقل المعرفة المتطورة بين جميع العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان، الذي سيحقق تطوير وتحسين أساليب أداء العمل وتقديم خدمات تتمتع بالميزة التنافسية مما يؤدي إلى خلق خدمات جديدة ومتطورة وبالتالي استقطاب العملاء (المرضى) جدد وخلق أسواق جديدة.

7. الإطار النظري:

مفهوم مرونة الموارد البشرية:

تعتبر الطريقة التي تنتهجها المنظمة لمواءمة مهارات العاملين فيها وسلوكياتهم وتكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب تغير البيئات الديناميكية تسمى مرونة الموارد البشرية ووجود هذه المرونة يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، (Tuan, 2016). وقد عرف (Do, et al., 2016) مرونة الموارد البشرية بأنها القدرة الديناميكية للمنظمة كونها تركز على التكيف الداخلي للمنظمة مع البيئة في ظل عدم التأكد، وبما يضمن سرعة الاستجابة للطلب الاستراتيجي، وحسب رأي (Michel & Michel, 2013) تأتي مرونة الموارد البشرية من مجموعة الإجراءات والممارسات التنظيمية المرنة التي يتم من خلالها التعامل مع العاملين، مما يؤدي إلى خلق الشعور بالأمان الوظيفي وتولد شعور لدى الموظفين بأن منظماتهم تهتم بمشاكلهم واحتياجاتهم ورفاهيتهم. وحسب منظور (الطائي والتميمي، 2016) فإن مرونة الموارد البشرية تعبر عن قدرة الموارد البشرية في المنظمة في كيفية مساعدتها في التكيف والاستجابة بشكل فعال وفي الوقت المناسب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية عبر الاتصالات داخليا وخارجيا، وتنمية المهارات والسلوكيات وإعادة تشكيلها مما يساعد على تحقيق الابتكار والإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

مما سبق يمكن صياغة تعريف لمرونة الموارد البشرية بأنها أحد الأصول غير الملموسة في المنظمة، وهي الفريدة والقيمة للمنظمة وقدرة تلك المنظمة على جعل العاملين فيها اكتساب ممارسات وسلوكيات ومهارات تمكنهم من متابعة البدائل الاستراتيجية من خلال خيارات جديدة في بيئة تنافسية، وبما يجعل ممارسات هؤلاء العاملين والمنظمة ومساعدتهم على سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

ومن وجهة نظر (Lastra et al., 2014) فإن هناك عدداً من الشروط والمتطلبات لتحقيق مرونة الموارد البشرية، وهي:

1. وجود نظم فعالة لتقييم الأداء تهدف لزيادة الإنتاجية للعاملين.
2. وجود نظام حوافز مادي ومعنوي للعاملين.
3. توفير برامج تدريب فعالة لتمكين العاملين من اكتساب مهارات وسلوكيات جديدة والارتقاء بها.
4. توفير تصميم مرن للوظائف بما يمكن العاملين من تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم بطرق مختلفة وحسب ما تقتضيه الظروف.
5. المواءمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة من خلال الممارسات المرنة.
6. اختيار العاملين الذين يمتلكون المهارات المميزة والقادرين على التكيف مع أي مستجدات في العمل.
7. تفعيل آليات العمل الجماعي والتشاركية في العمل.
8. استخدام التدوير الوظيفي بين العاملين حيث يجعل العاملين يكتسبون مهارات وسلوكيات جديدة.

أبعاد مرونة الموارد البشرية:

تعددت الأبعاد لمرونة الموارد البشرية وقد أجمعت معظم الدراسات السابقة على أن هناك ثلاثة أبعاد هي: مرونة المهارات ومرونة السلوكيات ومرونة الممارسات (الطائي والتميمي، 2016؛ محمد، 2013؛ Tuan, 2016؛ Way et al. 2015؛ Ketkar & Sett, 2009؛ Wright & Snell, 1998؛ Pradhan et al., 2017؛ Bhattacharya, 2003؛ Do, et al., 2016؛ Garcia et al., 2017) ، وسوف يتم استعراض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل:

- 1- مرونة المهارات **Skills Flexibility**: حسب دراسة (Way et al. 2015) فإن مرونة المهارات تعني قدرة العاملين في المنظمة على امتلاكهم للمهارات بسرعة وبإنجاح، وهذا يساعد المنظمة على التوسع وتعدد المنتجات التي تقدمها، كما تساعد على تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم المتجددة. كذلك أشار (الطائي والتميمي، 2016) إلى أن مرونة المهارات تعبر عن قابلية العاملين إلى تعلم واكتساب مهارات جديدة وتطبيقها، وتسخير المهارات الحالية وإظهار الحماس لتعلم واكتساب مهارات جديدة من خلال النظر إلى الأحداث الجديدة وعلى أنها فرصة لتعلم جديد. وحسب رأي (Garcia et al., 2017) فإن مرونة الموارد البشرية هي مدى امتلاك العاملين لمجموعة متنوعة من المعارف والمهارات التي من شأنها السماح للعاملين بأداء مجموعة من المهام المختلفة وفي ظروف مختلفة، وفي ظل ظروف مختلفة، مما يؤدي إلى تخفيض الكلف والفترة الزمنية المطلوبة لملء الوظائف الجديدة.

2- مرونة السلوكيات Behaviors Flexibility: من منظور (Gracia et al, 2017) فإنّ التعامل مع المواقف أو الأحداث المتغيرة تتطلب سلوكاً مغايراً عن باقي الأحداث أو المواقف، وتشير مرونة السلوكيات إلى قدرة العاملين على استخدام إجراءات مختلفة وبصور مختلفة عند مواجهة أحداث جديدة، أو موقف طارئ، وعدم استخدام سلوكيات جامدة للتعامل مع المواقف المتكررة وبنفس التسلسل الروتيني، وهذا من شأنه تعزيز سرعة استجابة العاملين لظروف غير معروفة سابقاً، معتمدين على الارتجال بدلاً من اتباع نمط محدد لحل مشكلة ما، وبذلك يكونوا مستعدين للقيام بأي أنشطة جديدة قد يتطلبها العمل.

وحسب (Esfahani et al., 2017) فإنّ مرونة السلوكيات تشير إلى امتلاك العاملين لمجموعة كبيرة من النصوص السلوكية التي يمكن تكييفها مع متطلبات كل حالة، وقابلية العاملين للتكيف مع هذه الحالات بديلاً عن استخدام السلوكيات النمطية.

هذا وقد صنف (Bhattacharya, Gibson & doty, 2005) مرونة السلوكيات على مستويين، هما:

- على مستوى الفرد. -على مستوى المنظمة.

3- مرونة الممارسات Practices Flexibility: تعتبر مرونة الممارسات التي تتبعها الموارد البشرية في المنظمة من الممارسات الهامة جداً وتمتد المنظمة بالحيوية في إجراءات التعيين والاستقطاب والتقييم والتدريب، وقد أشارت دراسة (Garcia et al., 2017) إلى أنّ مرونة الموارد البشرية تبين الدرجة التي يمكن أن تكيف وتعديل وظائف إدارة الموارد البشرية وتطبيقها داخل المنظمة للتماشي مع التغيرات البيئية الداخلية الخارجية. وحسب (الطائي والتميمي، 2016) فإنّ مرونة الموارد البشرية تتمثل في مجموعة الأنشطة التي يتم استخدامها لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتكون موجهة لتعزيز معارف ومهارات وجدارات العاملين في الموارد البشرية وذلك لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد عرف (Esfahani et al., 2017) مرونة الممارسات في الموارد البشرية بأنها النطاق الذي يمكن فيه تكييف وظائف إدارة الموارد البشرية للمنظمة وتطبيقها على مجموعة متباينة من الحالات، أو عبر مختلف مواقع أو وحدات المنظمة المختلفة، ومدى السرعة التي يمكن بها إجراء التعديلات اللازمة وتطبيقها في المنظمة.

مفهوم المنظمات الذكية Smart Organizations:

هي قدرة المنظمة على التعلم والتكيف مع البيئة (بشقيها الخارجية والداخلية) العاملة فيها، وربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات والتعلم التنظيمي المستمر، وخلق البدائل الاستراتيجية لأي عقبة قد تواجه المنظمة، والوصول إلى جعل الذكاء الجماعي للعاملين صفة سائدة للعاملين

فهما. كذلك عرف (Dayyani, 2009) المنظمة بأنها هي التي تتمكن من إنشاء قاعدة معرفية وميزة تنافسية في مجال خلق قيمة للعملاء وإدخال المعلومات. وقد أوضح (Filos, 2006, 5) بأن المنظمات الذكية بأنها تلك المنظمات التي تمتلك القدرة على سرعة الحركة والرشاقة والخفة في خلق المعرفة، والاستفادة من تلك المعرفة في تحقيق الأهداف التي تطمح لتحقيقها وذلك من خلال استغلال الفرص والتأقلم مع التغيرات والتحديات البيئية. كما بين (العنزي وصالح، 2009، 172) بأن المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تستثمر في مواهبها البشرية وتكنولوجيا المعلومات من خلال مجموعة قيم مؤسسية تتسم بالإبداع والشفافية والاحترام. وقد بين (Clarke & Clegg, 2000, 50) بأن المنظمات الذكية تتصف بالاستدامة، وللاستدامة هنا لها مفهومان، المفهوم الأول هو القدرة على الاستمرار، والمفهوم الثاني يركز على التجديد. بين (Nasabi & Safarpour, 2009, 3494) بأن المنظمة الذكية تمتاز بمجموعة من الميزات، وهي: تتبع أسلوب نظامي في حل مشاكلها، تتعلم من تجاربها الذاتية وتجارب الآخرين، تطبق المبدأ التجريبي، ونقل المعرفة.

أبعاد المنظمات الذكية:

معظم الدراسات السابقة أجمعت على وجود أربعة أبعاد رئيسة للمنظمات الذكية تسهم في ديمومتها وتقبل التغيير والتعامل معه بشكل إيجابي وهي: فهم البيئة، التعلم المستمر، البدائل الاستراتيجية والذكاء الجماعي (Matheson & Matheson, 2001، غنيم 2017؛ Lazarevic, 2015؛ Luckic, 2015؛ Calin, Paragaru, Neacsu, 2015؛ Albrecht, 2003؛ النواصرة، 2015؛ Schwaninger, 2009):

1 - فهم البيئة **Understanding The Environment**: من وجهة نظر (Wheelen & Hunger, 2010, 52) فإن فهم البيئة هي إدراك المنظمة للبيئة الخارجية والداخلية وتقييم المعلومات من قبل الأشخاص الرئيسيين في المنظمة. كما بين كل من (Matheson & Matheson, 1998, 122) بأن فهم البيئة يأتي من كون المنظمة تتعامل مع بيئة غامضة من حيث درجة التعقيد وعدم التأكد، وتسعى المنظمة لفهم بيئتها وذلك من خلال قيامها بأدراك التعقيد وعدم التأكد بطريقة تمكنها من اتخاذ قراراتها من خلال مسح البيئة التي تعمل فيها. كما أوضح (أحمد وإسماعيل، 2018) أن المنظمات الذكية تلك التي تمتلك المبادئ الأساسية للبيئة واستيعابها.

2- **التعلم المستمر Continual Learning**: من منظور (Lee & Tsai, 2005, 328) هو عملية التعلم المستمر للأفراد العاملين في المنظمة وكيفية تعاملهم وتفاعلهم مع بعضهم بعضاً من خلال هذه العملية، ومما ينتج عنه من اكتساب للمهارات والخبرات لهؤلاء الأفراد على المدى الطويل.

وقد عرف (Buchanan & Huczynski, 2004, 110) التعلم المستمر بأنه عملية اكتساب المعرفة باستمرار عن طريق التجربة التي تؤدي إلى تغير متواصل في السلوك. وقد عرف (شنشونه، 2014، 109) التعلم المستمر بأنه العملية المستمرة لأحداث تعديل وتغيير في سلوك الموارد البشرية من خلال اكتساب المعارف والخبرات المتجددة، واستخدامها فيما يحقق أهداف المنظمة.

3- البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives: لقد عرف (Daft, 2000, 279) البدائل الاستراتيجية بأنها مجموعة الخيارات الاستراتيجية وطرق العمل الجديدة والبدائل التي توجدها وتطورها ليتم الاختيار منها ما يحقق أهداف المنظمة. كما أوضح (الزعي، 2019، 137) بأن المنظمة الذكية هي التي تعمل على خلق تكوين استباقياً لبدائل جديدة ولا تقوم باتخاذ أي قرار استراتيجي قبل وضع مجموعة من البدائل لهذا القرار وتقييم تلك البدائل. وقد وضع (Stacey, 2007) عددًا من المحددات عند وضع البدائل الاستراتيجية، وهي:

- الأهداف - الفرص والتهديدات - نقاط القوة والضعف في المنظمة - سلوكيات الإدارة وأخلاقيها وقيمتها - والمهارات الموجودة داخل المنظمة

4- الذكاء الجماعي Collective Intelligent: حسب رأي (الفقي، 2009) فإنّ بناء فريق عمل متميز وناجح يعتبر من المهام الحساسة والمهمة للمنظمة ممثلة بقائد المنظمة، فالقائد الذكي هو من يختار أعضاء فريق أذكياء، وهذه تعتبر من المهام الحساسة والمهمة لقائد أو رئيس الفريق، وذلك كون التعامل مع الأفراد يعتبر خطيراً وحساساً ويحتاج إلى فطنة ومهارة وذكاء. كما أوضح (Hansen et al, 2020) بأن الذكاء الجماعي هو عبارة عن تواصل الأفراد داخل المنظمة والتفاعل فيما بينهم والتفاهم الإيجابي ضمن القواعد السلوكية التي تحكمهم، وذلك لغاية تدوين الملاحظات والإشارات المحيطة وتفسيرها، واستخدامها في تحقيق الأهداف وتحسين جودة العمل ومنع المزيد من التغييرات مستقبلاً.

8. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات في البيئة العربية:

دراسة الصباغ والشبيني (2025)

The relationship between human resource flexibility and organizational ambidexterity (As applied study on the commercial bank in Egypt).

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المنظمة (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات ومرونة السلوك، ومرونة التطبيق) والبراعة المنظمة بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف)، وقد تم الحصول على البيانات الأولية المطلوبة لهذه الدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (400) مدير يعملون في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط المتعدد وتحليل الانحدار. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المنظمة، حيث كانت مرونة السلوكيات الأكثر تأثيراً في البراعة المنظمة، ويلها مرونة ممارسات الموارد البشرية، وأشارت النتائج إلى أن أكثر أبعاد مرونة الموارد البشرية تأثيراً في الاستكشاف هي مرونة ممارسة الموارد البشرية، تليها مرونة السلوك، كما أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد مرونة الموارد البشرية تأثيراً في الاستغلال هي مرونة السلوك، تليها مرونة ممارسات الموارد البشرية. وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عددٍ من التوصيات للمديرين تهدف إلى تحسين مرونة الموارد البشرية والبراعة المنظمة في البنوك محل الدراسة.

دراسة غليم وآخرين (2025):

أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف وقدرته الاستيعابية للمعرفة في قطاع الاتصالات العراقية "دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر مرونة الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعادها (مرونة الوظيفة ومرونة المهارة، والمرونة السلوكية) على أداء الموظف وقدرته الاستيعابية كمتغير تابع بأبعادها (اكتساب المعرفة واستيعاب المعرفة، وتحويل المعرفة)، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام أداة الدراسة وتصميم استبانة وتوزيعها على عينة من الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات (شركة زين العراق وشركة آسيا سيل) في الجمهورية العراقية، ونظراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، تم سحب عينة ممثلة تتكون من (177) مفردة ممثلة من جميع شركات الاتصالات في محافظات (بغداد، ديالى، إقليم كردستان، دهوك، أربيل، السليمانية، ونيوى)، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية منها: الإحصاء الوصفي ونمذجة المعادلات الهيكلية. وقد جاءت نتائج الدراسة في أن هناك تأثيراً إيجابياً لمرونة الموارد البشرية في أداء الموظف والقدرة الاستيعابية للمعرفة في الشركات محل الدراسة، حيث كلما زاد الاهتمام بأبعاد مرونة الموارد

البشرية يتحسن أداء الموظف والقدرة الاستيعابية، وعليه أوصى الباحثون بزيادة الاهتمام بأداء الموظف والقدرة الاستيعابية للمعرفة من خلال تبني وتطبيق مرونة الموارد البشرية. دراسة ذيابات وزعي (2024):

The impact of human resources flexibility on crisis management: Evidence from Jordanian manufacturing companies.

أثر مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات: دليل من الشركات الصناعية الأردنية:

سعت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، وتأثير مرونة المهارات والمرونة السلوكية، ومرونة ممارسات الموارد البشرية في إدارة الأزمات. تكونت عينة البحث من 445 مديراً يعملون في مدينة الحسنة الصناعية في محافظة إربد/الأردن، حيث تم تطوير استبانة لقياس مرونة الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية. وبينت الدراسة أن متوسط مرونة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية (2.86) وهي متوسطة. كما أن متوسط إدارة الأزمات (3.36) وهي متوسطة. وأظهرت النتائج أيضاً أن لمرونة الموارد البشرية تأثيراً إحصائياً على إدارة الأزمات عند مستوى 0.05 كما بلغ معامل الارتباط 0.66. ومعامل (R^2 0.441). وأظهر اختبار الفرضيات أن لمرونة المهارات التأثير الأكبر على إدارة الأزمات. حيث بلغت قيمة بيتا 0.409. ولمرونة السلوك تأثير إحصائي على إدارة الأزمات. في حين أن لمرونة الممارسات البشرية تأثيراً إحصائياً على إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة Sig = 0.102.

دراسة الروسان وعبابنة (2024):

أثر الذكاء الاصطناعي في بناء المنظمات الذكية في شركة كهرباء إربد: الثقافة الرقمية متغير معدل.

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل بأبعاده (البيئة التكنولوجية والتدريب التطوير، والبرامج المستخدمة، ولغة البرمجة) في بناء المنظمة الذكية كمتغير تابع بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، وفهم البيئة، والتعلم المستمر) في شركة كهرباء إربد والثقافة الرقمية كمتغير معدل، وتكون مجتمع الدراسة من المواقع القيادية في الشركة، وقد بلغت عينة الدراسة (114) مفردة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة لبناء المنظمة الذكية، في حين كانت مستويات استخدام الذكاء الاصطناعي والثقافة الرقمية بمستوى متوسط، وقد تبين ومن خلال الدراسة أن هناك أثراً للذكاء الاصطناعي في بناء المنظمة الذكية في ظل وجود الثقافة

الرقمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وبرامج تعلم مستمر للعاملين في الشركة بهدف التعريف بأبعاد المنظمة الذكية وأبعاد الذكاء الاصطناعي والثقافة الرقمية والعمل على تعزيزها.

دراسة الزواهرة والشورة (2022):

أثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية: الدور المعدل للحوسبة السحابية في المصارف التجارية الأردنية.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك الإبداعي والمنظمات الذكية في المصارف التجارية الأردنية، وتحديد أثر السلوك الإبداعي بدلالة أبعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمات الذكية في المصارف التجارية الأردنية، وقياس هذا الأثر بوجود الحوسبة السحابية كمتغير معدل، وتضمن مجتمع الدراسة كافة المصارف التجارية وعددها (13) مصرفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية تناسبية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وبلغت عدد المفردات (480) مفردة لتحقيق هدف الدراسة، وتم توزيع استبانة على الأفراد العاملين في الإدارة التنفيذية للمصارف التجارية الأردنية، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS-V20) لتحليل بيانات الدراسة، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج والهرمي. وخلصت الدراسة إلى توسط مستوى السلوك الإبداعي والمنظمات الذكية في المصارف التجارية الأردنية، وارتفاع مستوى الحوسبة السحابية لديها، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي بأبعاده مجتمعة في المنظمات الذكية بأبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية، ووجود دور للحوسبة السحابية كمتغير معدل في تحسين أثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية في المصارف التجارية الأردنية، وأوصت الدراسة بزيادة وعي وإدراك المصارف التجارية الأردنية بأهمية تعزيز السلوك الإبداعي لكافة العاملين، وحثهم على تبني الأفكار الإبداعية إلى جانب العمل على تطوير مهارات العاملين في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وأن تركز إدارة المصارف التجارية على البدائل الاستراتيجية طويلة المدى عند عملية التقييم، وتوفير الدعم التحليلي لتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة، بالإضافة إلى الاستمرار في تبني السلوكيات الإبداعية من خلال الحوسبة السحابية، وذلك لما أظهرته نتائج الدراسة من وجود دور للحوسبة السحابية كمتغير معدل في تحسين أثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية في المصارف التجارية في الأردن.

دراسة القاضي وأبوبكر (2021):

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

جاءت هذه الدراسة لبيان أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها) المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها) التعلم المستمر، التكيف، الذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. واختبار تأثير القيادة الاستراتيجية على تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها (17)، وتمثلت وحدة المعاينة من مديري الإدارات الوسطى، وقد بلغ عددهم (168) مديراً. وتم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد وحدة المعاينة لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد استردادها كان منها (141) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي) باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS Version 21) الذي أظهر مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة الذكية بأبعادها في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة قد زاد في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة استمرار الشركات المبحوثة بتبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية لأثرها الواضح في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين مستويات الأداء. بالإضافة إلى ضرورة تعزيز مهارات وقدرات القيادة لجميع العاملين في الشركات من خلال تزويدهم بالبرامج التدريبية المتخصصة بهذا الجانب.

دراسة خدام وآخرين (2020):

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين) دراسة ميدانية: على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان/الأردن

هدفت الدراسة للكشف عن وجود أثر مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وكذلك قياس الأثر المعدل لتمكين العاملين في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب

والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في المنظمات الذكية، وتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وتألقت وحدة التحليل من جميع العاملين في المستويات الإدارية في الصيدليات المبحوثة، واعتمدت الدراسة العينة الميسرة ، وقد تم توزيع (50) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (44) استبانة، كان منها (2) استبانة غير قابلة للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (42)، أي ما نسبته (84.0%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، حيث تم استخدام برمجية (SPSS) لغايات التحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث أظهرت نتائج التحليل الجزئي أن كل من (الاستقطاب والتعيين، والتحفيز) قد حققت إسهامًا بالتأثير في المنظمات الذكية، بينما (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) لم تحقق إسهامًا بالتأثير بشكل مباشر وإنما تكون داعمة لاستراتيجيات الموارد البشرية لأحداث التأثير في المنظمات الذكية، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.

9-الدراسات الاجنبية:

دراسة (Charity et al. (2024):

Human resource flexibility and performance of selected deposit money banks in Nigeria.

مرونة الموارد البشرية وأداء بنوك الودائع النقدية المختارة في نيجيريا.

بحنت هذه الدراسة تأثير مرونة الموارد البشرية في أداء بنوك الودائع النقدية المختارة في نيجيريا. ولتحقيق هذا الهدف، تم اختيار المتغيرات وتحديد النماذج. واعتمدت الدراسة على التصميم المسحي الوصفي، وتم جمع البيانات من المصادر الأولية، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج أن جميع العوامل المستخدمة لتمثيل المرونة الوظيفية، باستثناء المرونة العلاقية، كان لها تأثير كبير في ولاء العملاء؛ وأن المرونة الوظيفية تؤثر بشكل كبير في ولاء العملاء. كما وجدت الدراسة أن المرونة العددية تؤثر في ابتكار الخدمة بشكل إيجابي وهام في البنوك المختارة. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بأنه من

أجل تحقيق مستوى أعلى من المرونة في هذه البنوك، يجب على المديرين وضع آليات تنسيق نحو توليد أشكال جديدة من رأس المال البشري الجماعي من خلال الجمع بين القدرات الفردية للموظفين، بالإضافة إلى الحفاظ على جوانب أخرى من المرونة الوظيفية لموظفيهم؛ وأن على المديرين الحد من تطبيق عقود العمل محددة المدة والتركيز بشكل أكبر على التعاقد مع متخصصين خارجيين يقدمون أفكاراً جديدة.

دراسة (Sabuhari et al. (2020:

The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance in PT Pos company, Indonesia.

تأثير مرونة الموارد البشرية، وكفاءة الموظفين، والتكيف مع الثقافة المنظمة، والرضا الوظيفي في أداء الموظفين في شركة PT Pos، إندونيسيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آثار مرونة الموارد البشرية، وكفاءات الموظفين، وتكيف الثقافة المنظمة، والرضا الوظيفي في أداء الموظفين. كما تدرس التأثير غير المباشر بين مرونة الموارد البشرية وأداء الموظفين من خلال توسط تكيف الثقافة المنظمة، وتأثير الكفاءة في أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. باستخدام معايير محددة، تم اختيار 105 موظفين من شركة PT Pos Indonesia كعينة. واستُخدمت الدراسة برنامج SEM-PLS (نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الجزئية الصغرى) لاختبار الفرضيات. وخلصت الدراسة إلى أنّ مرونة الموارد البشرية، وكفاءات الموظفين، والرضا الوظيفي أثرت بشكل كبير في أداء الموظفين، في حين لم يكن لتكيف الثقافة المنظمة تأثيراً معنوياً في أداء الموظفين. لذلك، لم يتمكن تكيف الثقافة المنظمة من التوسط في تأثير مرونة الموارد البشرية في أداء الموظفين. ومع ذلك، فإنّ الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً في تأثير كفاءات الموظفين في أداء الموظفين.

دراسة (Pazireh et al. (2019:

Model development for establishment of smart organizations: case study of the social security organization _ Iran

تطوير نموذج لإنشاء منظمات ذكية: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي-إيران

من القضايا البيئية المهمة التي تواجهها المنظمات في هذه الايام التطورات السريعة والعولمة. لذلك فإنّ المنظمات مطالبة بالتكيف السريع مع هذه البيئات التي تتزايد فيها مستويات التعقيد والتناقض وعدم اليقين باستمرار. وبالتالي فإنّ هذه المنظمات تحتاج إلى تحديد العوامل التي تؤثر في مرونتها وذكائها، وقدرتها على توفير ردود فعل منطقية، واكتشاف الفرص، وتقليل المخاطر في بيئة تنافسية للغاية، بحيث تصبح متسقة مع الظروف، وبالتالي تحقيق البقاء لأطول فترة ممكنة. في هذه الدراسة، تم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى وبرنامج Smart-PLS لاختبار أسئلة النموذج ودقة النموذج. وقد أظهرت النتائج أن متغيرات المنظمة المتعلمة، والذكاء الشامل للمنظمة، والاتصالات التنظيمية، والإدارة التنظيمية، والتفكير النظامي هي انعكاس للمنظمة الذكية. وقد كانت الإدارة التنظيمية من هذه المتغيرات الأكثر تأثيراً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين مستوى ومكونات المنظمة الذكية في مؤسسة الضمان الاجتماعي-إيران. وقد تبين أن المنظمات التي تستخدم مثل هذه الأنظمة بشكل فعال، يمكنها تحقيق مستويات أعلى من التطور النظامي والتمتع بمجموعات محسنة من البيانات التي تعمل على تعزيز الجودة الشاملة لقدراتها على اتخاذ القرار في مواقف مختلفة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة بالربط بين متغيرين مهمين هما: المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية، بأبعاده: مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) والمتغير التابع (المنظمات الذكية، بأبعاده: فهم البيئة، التعلم المستمر، البدائل الاستراتيجية، والذكاء الجماعي) التي كما أسلفنا تعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة والمهمة. إضافة إلى أنّ تطبيق هذه المفاهيم سيكون على قطاع مهم وحيوي وهو المستشفيات الخاصة في عمان. ويؤمل أن تشكل هذه الدراسة إضافة في مجال علم الإدارة.

10- منهجية الدراسة:

بالرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن ان تستخدم في مثل هذه الدراسات والابحاث (مثل المنهج التجريبي والوصفي)، إلا إنه تم اعتماد المنهج الكمي quantitative approach (الوصفي/التحليلي) وذلك للتعرف على أثر المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) في المتغير التابع (المنظمات الذكية) وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة المعدة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد اعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح (المعينة)، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها، وذلك من خلال استخدام الإحصاء الوصفي للوصول إلى العلاقات المختلفة للوصول إلى إمكانية إثبات السبب والأثر وبالتالي الوصول إلى نتائج علمية تمثل إضافة إلى المعرفة وتطوير للنظريات.

11. نوع وطبيعة الدراسة:

تعد الدراسة من حيث الطبيعة تطبيقية Applied، وإيضاحية من حيث الغرض Explanatory، أما من حيث التخطيط والضبط فهي غير مخططة Non Contrived Research، فيما يخص الأفق الزمني فهي مقطعية Cross-Sectional (Sekaran & Bougie, 2016, 235). وهي دراسة كمية من حيث الآلية والإجراءات (Saunders et al, 2019, 175).

مجتمع الدراسة والعينة:

يبلغ عدد المستشفيات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية (71) مستشفى، منها (47) مستشفى في عمان، وجميع هذه المستشفيات أعضاء في جمعية المستشفيات الخاصة باستثناء (7) مستشفيات. يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة من (مديرين، رؤساء أقسام، أطباء، فنيين، وإداريين)، وعليه يكون حجم مجتمع الدراسة (20.000) موظف (حسب إحصائيات جمعية المستشفيات الخاصة في الأردن)، وقد اعتمدت الدراسة العينة الطبقية العشوائية التناسبية لتحديد حجم العينة، وحسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2018، 109)، يكون حجم عينة الدراسة (377) مفردة وذلك حسب الجدول الاسترشادي (Sekaran & Bougie, 2016). وتألفت وحدة التحليل من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة ومن كافة المستويات الإدارية. وزعت (380) استبانة، واسترجع منها (343) استبانة، وتبين أن (12) استبانة منها غير قابلة للتحليل، وبذلك يصبح لدينا (331) استبانة قابلة للتحليل، بنسبة (87.0 %) من الاستبانات الموزعة، وهنا يمكن القول: إن النسبة مقبولة إحصائياً. (Sekaran & Bougie, 2016) كما في الجدول (1):

جدول رقم (1) المستشفيات الخاصة في عمان:

التسلسل	اسم المستشفى	عدد الموظفين	عدد أفراد العينة	ملاحظات
1-	ابن الهيثم	669	13	
2-	الأردن	1000	19	
3-	الاستقلال	700	13	
4-	الإسراء	150	3	
5-	الإسلامي	1476	28	
6-	الأقصى	771	14	
7-	الأمل للتوليد	250	5	
8-	الأهلي	50	1	
9-	الإيطالي	310	6	
10-	التخصصي	1100	20	
11-	تلاغ العلي	170	3	
12-	جبل عمان للتوليد	120	2	
13-	الحرمين التخصصي	220	4	
14-	الحنان	370	7	
15-	الحياة	1350	29	
16-	دار السلام	230	5	
17-	الرشيد	800	15	
18-	الرويال	400	8	
19-	الشرق الأوسط للعيون	110	2	
20-	الشميسياني	230	4	
21-	لوزميلا	120	2	
22-	عبد الهادي	175	3	
23-	المركز العربي الطبي	750	14	
24-	فلسطين	متوقف عن العمل		
25-	مستشفى ماركا الإسلامي	180	3	
26-	المقاصد الخيرية	900	17	
27-	المواساة	260	5	
28-	هبة للولادة	70	1	
29-	الجزيرة	205	4	
30-	العبدلي	950	18	
31-	الكندي	360	7	
32-	الجاردنز	240	5	
33-	العيون التخصصي	1200	22	
35-	الخنساء	150	3	
36-	الخالدي	550	10	
37-	الحمادة	280	5	
38-	فرح	125	3	
39-	ملحس	215	4	
40-	ميلاد	120	2	
41-	فيلا دلفيا	170	3	ليس عضوا في جمعية المستشفيات الخاصة
42-	الهلال الأحمر	480	9	ليس عضوا في جمعية المستشفيات الخاصة
43-	الاستشاري	1100	20	ليس عضوا في جمعية المستشفيات الخاصة
44-	البيادر التخصصي	185	3	ليس عضوا في جمعية المستشفيات الخاصة

45-	السعودي الأردني	400	7	ليس عضواً في جمعية المستشفيات الخاصة
46-	عاقلة	80	2	ليس عضواً في جمعية المستشفيات الخاصة
47-	القدس	225	4	ليس عضواً في جمعية المستشفيات الخاصة
المجموع		20000	377	

12. وحدة التحليل:

وحدة التحليل في هذه الدراسة تكونت من موظفي المستشفيات الخاصة في عمان وفي جميع الوظائف ولكافة المستويات الإدارية.

طرق جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت هذه الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات اللازمة من المستشفيات الخاصة في عمان التي تمثل مجتمع الدراسة، وركزت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وهما:

أولاً: المصادر الثانوية: تم جمع المعلومات اللازمة للدراسة عن طريق الرجوع إلى المصادر الثانوية، والمتمثلة في المراجع الأجنبية والعربية التي لها صلة بموضوع الدراسة، والتقارير، والدوريات والأبحاث التي تضمنت متغيرات الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية: الاستبانة هي الأداة الرئيسة للباحث في جمع البيانات الأولية للدراسة، وقد احتوت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تخدم أهداف الدراسة واسئلتها وتعكسه، وقد عكست الاستبانة متغيرات الدراسة وأبعادها حيث غطت المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية)، والمتغير التابع (المنظمات الذكية)، وتم توزيعها على عينة الدراسة في المستشفيات الخاصة في عمان.

13. أداة الدراسة:

اعتمدت في هذه الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات الأولية من كافة العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان وبمختلف مستوياتهم الإدارية، وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: احتوى هذا الجزء الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وستشمل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس مرونة الموارد البشرية (المتغير المستقل)، وقد تم تطوير الفقرات التي تقيس أبعاد هذا المتغير بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة وهي: (الطائي والتميمي، 2016؛ محمد، 2013؛ Tuan, 2016؛ Way et al., 2015؛ Pradhan et al., 2017؛ Do, et al., 2016؛ Garcia et al., 2017).

الجزء الثالث: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس المنظمات الذكية (المتغير التابع). وقد تم تطوير الفقرات التي تقيس أبعاد هذا المتغير بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة وهي: (Matheson & Matheson, 2001، غنيم 2017؛ Lazarevic, Luckic, 2015؛ Calin, Paragaru, 2015؛ Neacsu, 2015؛ Albrecht, 2003؛ النواصرة، 2015؛ Schwaninger, 2009) مستوى الأهمية النسبية:

تم تحديد ثلاثة مستويات للأهمية النسبية لإيجابيات الموظفين عينة الدراسة لمعرفة مستويات إجاباتهم عن فقرات الاستبانة وكما موضح في الجدول (2):

جدول رقم (2) مستويات الأهمية النسبية لفقرات الدراسة

أهمية نسبية مرتفعة	أهمية نسبية متوسطة	أهمية نسبية منخفضة
5- 3.68	2.34- أقل من 3.68	أقل من 2.34

صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من أصحاب الاختصاص لغايات إبداء الرأي فيها والتأكد من مدى وملاءمتها، من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقة والترابط والتماسك، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، بالحذف أو التغيير أو الإضافة، واعتبار عملية المراجعة هذه وما يتبعها من تصحيح وتعديل لمعظمها بمثابة اختبار الصدق الظاهر للأداة.

ثبات أداة الدراسة:

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة ووفقاً لإجابات الباحثين فيما يتعلق بتلك المتغيرات (مرونة الموارد البشرية والمنظمات الذكية)، وذلك من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ الفا Cronbach Alpha Coefficient الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة ومدى جودتها وهو يبين مدى التماسك بين فقرات المقياس. وكلما اقترب معامل الفا كرونباخ من 100% دل ذلك على ثبات أعلى لأداة الدراسة، وتعتبر النسبة مقبولة إذا زادت عن 70%، والجدول الآتي يبين معامل كرونباخ ألفا، لمتغيرات الدراسة ولأبعادها ولأداة الدراسة ككل، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (3) قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة ومحاورها:

العدد	البعد	قيمة الفا كرونباخ (الاتساق الداخلي)
-1	مرونة المهارات	0.72
-2	مرونة السلوك	0.70
-3	مرونة الممارسات	0.75
	مرونة الموارد البشرية	0.77
-4	فهم البيئة	0.75
-5	التعلم المستمر	0.75
-6	البدائل الاستراتيجية	0.77
-7	الذكاء الجماعي	0.74
	المنظمات الذكية	0.82

الجدول أعلاه (3) يظهر المعامل الداخلي للاتساق لكافة أبعاد فقرات (الاستبانة) فإنها قد تراوحت ما بين (0.70-0.82)، وفي حال كانت قيمة المعامل أقل من (0.60) يعتبر ضعيفا، وقد افترض (Sekaran & Bougie 2016, 184) أن أدنى حد لمعامل الثبات (0.70)، ويعتبر الثبات جيدا إذا كانت قيم المعامل (0.80) وأكثر، وهذا يؤكد أن القيم التي جاءت في الجدول (2) تعتبر دليلا على ثبات أداة الدراسة، وفقراتها متسقة داخليا ويمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

اختبار التوزيع الطبيعي:

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات تم إجراؤه اعتمادا على قيمة معامل الالتواء، وذلك لبيان فيما إذا كانت البيانات المحللة تتبع التوزيع الطبيعي أم عكس ذلك، وجاءت النتائج كما هو وارد في الجدول (3) أدناه:

جدول رقم (4) التوزيع الطبيعي للبيانات واختباره بالاعتماد على قيم معامل الالتواء:

معامل الالتواء	الأبعاد والمتغيرات
-185	مرونة المهارات
-518	مرونة السلوكيات
-044	مرونة الممارسات
-911	مرونة الموارد البشرية
-467	فهم البيئة
134	التعلم المستمر
-744	البدائل الاستراتيجية
-677	الذكاء الجماعي
-519	المنظمات الذكية

الجدول (4) أعلاه أظهر أن قيمة معامل الالتواء لكل فقرات أداة الدراسة تراوحت بين

(1- و 1+) (Hair et al., 2021, 66)، وهذا يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

اختبار ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

يستخدم اختبار الارتباط الخطي لغاية التأكد من أنه لا يوجد ارتباط كبير بين المتغيرات المستقلة، وذلك اعتماداً على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين (Tolerance) للمتغيرات المستقلة منفردة، فيجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك يتم الاستعانة بهذا الاختبار الذي يستخدم للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، علماً بأنه يجب أن لا تتجاوز قيمة معامل تضخم التباين (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05)، وبعد حساب المعاملات للمتغيرات المستقلة، فكانت النتائج كما هي مدرجة في الجدول أدناه:

جدول رقم (5)

اختبار (VIF) معامل تضخم التباين والتباين المسموح (Tolerance) لمتغيرات الدراسة

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
1.310	.763	مرونة المهارات
1.356	.738	مرونة السلوكيات
1.186	.843	مرونة الممارسات

يظهر الجدول (5) أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات تقل عن (10)، في حين قيمة اختبار التباين المسموح به للمتغيرات أكبر من (0.1)، وبذلك نستطيع القول: إنه ليس هناك ارتباط عال بين المتغيرات (Sekaran & Bougie, 2016, 351). وهذا يبين عدم وجود

ارتباط ذو أهمية فيما بين المتغيرات المستقلة التي جاءت في جدول (الارتباط)، وهذا يسمح باستخدامها في النموذج.

وللتأكد من النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون فيما بين أبعاد المتغير المستقل، وذلك للتأكد من أنه لا يوجد ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، وقد جاءت النتائج كما هو أدناه في الجدول رقم (5).

جدول رقم (6) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المستقل:

مرونة الممارسات	مرونة السلوكيات	مرونة المهارات	
		1	مرونة المهارات
	1	.460	مرونة السلوكيات
1	.359	.314	مرونة الممارسات

يظهر الجدول رقم (6) أن الارتباط الأعلى بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل هو (0.460) كان بين (مرونة المهارات) و(مرونة السلوكيات)، بالمقابل فإن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يبرهن على أنه لا وجود لظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات الفرعية المستقل، فكما هو معروف إذا كانت كلها أقل من (0.80) فإن العينة لا يوجد بها مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati, 2004, 359).

14. النتائج:

الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة: يشير الجدول (7) أدناه إلى أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث بحوالي 17% وذلك كون بعض المهن الطبية تحتاج إلى مناورات ليلية والمبيت في المستشفيات، ومثل هذه الوظائف عادة تناسب الذكور أكثر وذلك بسبب العادات والتقاليد والأعراف في المجتمعات الشرقية بشكل عام وفي المجتمع الأردني بشكل خاص. كما يلاحظ من الجدول أن نسبة العاملين الذين تبلغ أعمارهم أقل من (30) سنة هي الأعلى وبنسبة (30.5%)، وجاءت الشريحة الثانية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة قريبة جدا من الشريحة الأولى حيث بلغت (29.3%) وكذلك الحال بالنسبة للشريحة الثالثة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) جاءت نسبتها قريبة من الشريحتين الأولى والثانية حيث بلغت (27.8%)، ويعزى ذلك بأن المهن الطبية بحاجة إلى دماء جديدة قادرة على العطاء بأقصى طاقاتها، وكذلك تكون متاحة أكثر ويسهل استقطابها، وتكون أجورها أقل من ذوي الخبرات الكبيرة، ولوحظ من الجدول أن نسبة من تزيد أعمارهم عن (50) سنة كانت (12.4%) وهي النسبة الأدنى من عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى أن

بعض المهن الطبية في عمر معين يصعب ممارستها بسبب عدم القدرة على السيطرة على بعض الأدوات وخصوصاً الجراحية منها، كما أنّ بعض الأطباء عندما يتقدم بالعمر تصبح أجورهم عالية جداً، وكذلك يكون من الصعب عليهم تحمل ضغوط العمل لساعات طويلة. كذلك يظهر الجدول أدناه أن المؤهل العلمي الأكثر بين موظفي المستشفيات الخاصة هو درجة البكالوريوس ونسبة وصلت إلى (49.8%)، وهذا مؤشر على أن الطلب على هذه المؤهلات يعتبر مرتفعاً بسبب توفر هذه الفئة في المجتمع الأردني، وكذلك هذا المؤهل مقبول اجتماعياً لدى كافة أطياف المجتمع الأردني وهو الأكثر وفرة، وجاء مؤهل الدبلوم العالي هو الأقل نسبة بين المؤهلات العلمية في المستشفيات الخاصة حيث بلغت نسبته (4.5%)، ويعود ذلك إلى ندرة هذا المؤهل في السوق الأردني وخصوصاً في المهن الطبية. كما يبين الجدول أن سنوات الخبرة تشكل عاملاً مهماً في المستشفيات الخاصة، حيث يلاحظ أن النسبة الأعلى لسنوات الخبرة جاءت لأكثر من (15) سنة، حيث بلغت نسبة من تزيد خبراتهم عن (15) سنة (30.8%)، وهذا مؤشر مهم على أن المستشفيات الخاصة تهتم باستقطاب ذوي الخبرات والمحافظة على الخبرات الموجودة لديها وذلك لما يشكل لها من ميزة تنافسية ومحاولة حصر وتقليل الأخطاء إلى أدنى درجة ممكنة. أما فيما يخص المسمى الوظيفي فقد جاء مسمى رئيس قسم بالنسبة الأعلى ونسبة (26.3%) وذلك كون رؤساء الأقسام متواجدين على رأس عملهم للمحافظة على أداء العاملين لديهم وضمان جودة العمل المقدم في كافة أقسام المستشفى، فهم يعتبرون حلقة الوصل بين الفنيين والإداريين من جهة وبين الإدارات من جهة أخرى.

جدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة:

النسبة	التكرار	الفئات	
58.3	193	ذكر	النوع الاجتماعي
41.7	138	أنثى	
30.5	101	أقل من 30 سنة	العمر
29.3	97	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
27.8	92	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
12.4	41	50 فأكثر	
21.1	70	دبلوم فما دون	المؤهل العلمي
49.8	165	بكالوريوس	
4.5	15	دبلوم عالي	
17.2	57	ماجستير	
7.3	24	دكتوراه	
23.3	77	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
26.3	87	5-أقل من 10 سنوات	
19.6	65	10-أقل من 15 سنة	
30.8	102	15 سنة فأكثر	
16.9	56	مدير	المسعى الوظيفي
26.3	87	رئيس قسم	
15.4	51	طبيب	
19.9	66	فني	
21.5	71	إداري	
100.0	331	المجموع	

المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن مرونة الموارد البشرية وكانت كما يلي:

جدول رقم (8) المتوسطات والانحراف المعياري فيما يخص مرونة الموارد البشرية وقد رتبت ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	مرونة المهارات	4.30	.318	1	مرتفعة
2	مرونة السلوكيات	4.24	.398	2	مرتفعة
3	مرونة الممارسات	4.07	.443	3	مرتفعة
	مرونة الموارد البشرية	4.20			مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (8) الأهمية النسبية لمرونة الموارد البشرية وقد وردت مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (4.20)، وقد جاءت مرونة المهارات بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري قدره (0.318) وأهميته نسبية مرتفعة. بالمقابل جاءت مرونة الممارسات بالمركز الأخير وكان متوسطه الحسابي (4.07) وانحراف معياري (0.443). وبأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يعني أن العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية يمتلكون مهارات متعددة مما يمكن من الاستفادة منهم في تخصصات مختلفة بالإضافة إلى قدرتهم العالية لتغيير سلوكياتهم في التعامل مع مختلف أنواع العملاء فضلاً عن وجود مرونة عالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتحديد الأجور.

المتغير التابع: المنظمات الذكية:

تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن المنظمات الذكية كما يلي:

جدول رقم (9) المتوسطات والانحراف المعياري فيما يخص المنظمات الذكية وقد رتبت ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الرتبة	الأهمية النسبية
4	الذكاء الجماعي	4.20	.387	1	مرتفعة
2	التعلم المستمر	4.15	.366	2	مرتفعة
1	فهم البيئة	4.04	.495	3	مرتفعة
3	البدائل الاستراتيجية	4.02	.495	4	مرتفعة
	المنظمات الذكية	4.11			مرتفعة

يظهر الجدول رقم (9) أن الأهمية النسبية للمنظمات الذكية قد وردت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.11)، وقد جاء الذكاء الجماعي بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.387) وأهمية نسبية مرتفعة. بالمقابل جاءت البدائل الاستراتيجية

بالترتيب الأخير وبمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.495) وأهميتها النسبية مرتفعة. وتشير النتائج أعلاه إلى ارتفاع الذكاء الجماعي للعاملين في المستشفيات الخاصة وقدرتهم على العمل في جماعات بالإضافة إلى الرغبة الواضحة في اكتساب كل ما هو جديد في مجال عملهم وتخصصاتهم.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، والتعلم المستمر، والبدائل الذكية، والذكاء الجماعي) في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، فقد تم استخدام التحليل الخطي المتعدد القياسي لأثر مرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) على المنظمات الذكية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن وكانت النتائج كما في جدول رقم (10):

الجدول رقم (10) التحليل الخطي المتعدد القياسي لأثر مرونة الموارد البشرية في المنظمات الذكية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن:

ملخص النموذج Model summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient					
R	² R	F	درجات حرية DF	Sig. F الدلالة الإحصائية	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig. t الدلالة الإحصائية
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة							المحسوبة	
.740	.547	131.649	3	.000	الثابت	1.044	.198		5.267	.000
					مرونة المهارات	-.029	.048	.026	-.611	.542
					مرونة السلوكيات	.372	.039	.416	9.601	.000
					مرونة الممارسات	.396	.033	.494	12.183	.000

تشير النتائج إلى وجود أثر لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مرونة كل من (المهارات، السلوك، و الممارسات) على المنظمات الذكية في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن، وقد جاءت قيمة معامل الارتباط ($R=0.740$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) والمتغير التابع (المنظمات الذكية) وقد بلغ معامل التحديد ($R^2=0.547$) وهذا يوضح أن مرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) قد فسرت ما نسبته 54.7% من التباين الحاصل في (المنظمات الذكية) والمتبقي يرجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبلغت قيمة ($F=131.649$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند ($\alpha \leq 0.05$) ويتضح من الجدول أعلاه أن قيم المعاملات (B) عند بعد مرونة المهارات قد كانت (-0.029) وبخطأ معياري (0.048) وقيمة (t) كانت (-6.11) وبدلالة إحصائية بلغت (0.542) مما يدل على أن أثر هذا البعد غير معنوي. ومن جدول المعاملات يتبين أن قيم (B) عند بعد مرونة السلوكيات قد كانت (0.039) وبخطأ معياري (0.048) وبلغت قيمة (t) (9.601) وبدلالة إحصائية بقيمة (0.000) مما يوضح أن أثر هذا البعد معنوي. ويبرز جدول المعاملات أن قيم (B) وبخطأ معياري (0.033) عند بعد مرونة الممارسات قد كانت (0.396) وقيمة (t) كانت (12.183) وبدلالة إحصائية بقيمة (0.000) مما يدل على الأثر المعنوي لهذا البعد.

وبهذه النتيجة يمكن رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها المرنة (المهارات، والسلوك، والممارسات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، والتعلم المستمر، والبدايل الذكية، والذكاء الجماعي) في مستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها المرنة (المهارات، والسلوك، والممارسات) في فهم البيئة في مستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن.

وللتيقن من صحة هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها المرنة (المهارات، والسلوك، والممارسات) على فهم البيئة في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن وكانت النتائج كما في جدول رقم (11):

الجدول رقم (11) التحليل الخطي المتعدد القياسي لأثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في فهم البيئة في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن.

ملخص النموذج Model summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient					
R	² R	F	درجات الحرية DF	Sig. F الدالة الإحصائية	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	t المحسوبة	Sig. t الدلالة الإحصائية
.698	.488	103.730	3	.000	الثابت	.138	.294		.469	.639
					مرونة	-		-	-1.264	.207
					المهارات	.089	.070	.057		
					مرونة	.518	.057	.417	9.040	.000
					السلوكيات					
					مرونة	.514	.048	.460	10.671	.000
					الممارسات					

وتبين نتائج التحليل أعلاه وجود أثر لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) على فهم البيئة في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن، وبلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.698$) مما يدل على وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) والمتغير التابع (فهم البيئة) وقد تبين أن معامل التحديد كانت قيمته ($R^2=0.488$) مما يدل على أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) قد فسرت ما نسبته 48.8% من تباين (فهم البيئة) والمتبقي يرجع إلى متغيرات أخرى لم يحتويها النموذج، كذلك بلغت قيمة ($F=103.730$) عند مستوى الثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد المعنوية للانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويبين جدول المعاملات ان قيمة (B) عند بعد مرونة المهارات قد كانت -0.089 وبخطأ معياري (0.070) وقيمة (t) بلغت (-1.264) وبدالة إحصائية (0.207) مما يدل على أن أثر هذا البعد غير معنوي. ويتبين أن قيم (B) من جدول المعاملات أن بعد مرونة السلوكيات قد كانت (0.518) وبخطأ معياري (0.057) وقيمة (t) بلغت (9.040) وبدالة إحصائية (0.000) مما يدل على معنوية هذا البعد. ويتبين من الجدول أعلاه بأن قيم (B) مع بعد مرونة الممارسات قد كانت (0.514) وبخطأ معياري (0.048) وقيمة (t) بلغت (10.671) وبدالة إحصائية قيمتها (0.000) مما يدل على الأثر المعنوي لهذا البعد.

وهذا يقودنا إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) في فهم البيئة في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن".

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) في التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن.

للتأكد من صواب الفرضية الفرعية أعلاه (الثانية)، استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) على التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (12) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن:

Model summary		ANOVA			جدول المعاملات Coefficient					
R	² R	F	DF	Sig.F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig.t
		المحسوبة							المحسوبة	
.443	.197	26.661	3	.000	الثابت	2.439	.272		8.971	.000
					مرونة المهارات	-.072	.065	-.063	-1.105	.270
					مرونة السلوكيات	.219	.053	.239	4.138	.000
					مرونة الممارسات	.269	.045	.326	6.039	.000

تشير النتائج إلى وجود أثر بدلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) على التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن، وقد كانت قيمة ($R=0.443$) مما يثبت وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) والمتغير التابع (التعلم المستمر) ومن الجدول ظهرت ($R^2=0.197$) وهذا يدل على أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) قد فسرت ما نسبته 19.7% من تباين

(التعلم المستمر) والمتبقي يرجع إلى متغيرات أخرى لم تظهر في النموذج، وقد جاءت قيمة ($F=26.661$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يدل على أن الانحدار معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويبين الجدول أعلاه قيم (B) عند بعد مرونة المهارات بلغت (-0.072) وبخطأ معياري (0.065) وقيمة (t) بلغت (-1.105) وبدلالة إحصائية قيمتها (0.270) مما يدل على عدم معنوية هذا البعد. ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد مرونة السلوكيات قد بلغت (0.219) وبخطأ معياري (0.053) وأن قيمة (t) كانت (4.138) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يدل إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما يبين الجدول أعلاه أن قيم (B) عند بعد مرونة الممارسات قد كانت (0.269) وبخطأ معياري (0.045) وقيمة (t) بلغت (6.039) وبدلالة إحصائية قيمتها (0.000) مما يدل على أثر معنوية هذا البعد.

وبهذه النتيجة يمكننا رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) في التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن".

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) في البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية أعلاه (الثالثة)، فقد استخدمنا التحليل الخطي المنحدر المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) على البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن وكانت النتائج كما في جدول (13):

الجدول (13) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن:

المتغير التابع	Model summary		ANOVA			Coefficient					
	R	² R	F المحسوبة	درجات الحرية DF	Sig. F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	t المحسوبة	Sig.t الدلالة الإحصائية
البدائل الاستراتيجية	0.684	0.467	95.684	3	0.000	الثابت	-	.299		-.596	.552
						مرونة المهارات	.178	.072	.085	1.838	.067
						مرونة السلوكيات	.132	.058	.250	5.320	.000
						مرونة الممارسات	.311	.049	.510	11.596	.000

أشارت النتائج إلى وجود أثر لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) على البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.684$) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) والمتغير التابع (البدائل الاستراتيجية) وقد تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.467$) مما يظهر أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) فقد فسرت ما نسبته 46.7% من تباين (البدائل الاستراتيجية) أما المتبقي فيعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موجودة في النموذج، كذلك بلغت قيمة ($F=95.684$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يدل على معنوية الانحدار عند ($\alpha \leq 0.05$). ويتضح من الجدول (13) أن قيم (B) عند بعد مرونة المهارات قد كانت (.132) وبخطأ معياري (0.072) وقيمة (t) بلغت (1.838) ودلالة إحصائية

(0.067) وهذا يدل على أثر هذا البعد غير معنوي. جدول المعاملات أعلاه يبين أن قيم (B) عند بعد مرونة السلوكيات كانت (311). وبخطأ معياري (0.058) وقيمة (t) بلغت (5.320) وبدلالة (0.000) مما يؤكد معنوية أثر هذا البعد. كما يبين جدول المعاملات قيمة (B) عند بعد مرونة الممارسات قد كانت (569). وبخطأ معياري (0.049) وقيمة (t) بلغت (11.596) وبدلالة (0.000) مما يؤكد معنوية أثر هذا البعد.

وبهذه النتيجة نستطيع رفض الفرضية الفرعية العدمية الثالثة ونقبل البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) في البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن"

. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) في الذكاء الجماعي في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن.

للتأكد من صواب الفرضية أعلاه، تم استخدام التحليل الخطي المنحدر المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) على الذكاء الجماعي في المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن، وكانت النتائج كما في جدول (14):

الجدول رقم (14) التحليل الخطي المتعدد القياسي لأثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في الذكاء الجماعي في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن:

ملخص النموذج Model summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient					
R	² R	F	درجات الحرية DF	Sig. F الدلالة الإحصائية	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig. t الدلالة الإحصائية
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة							المحسوبة	
.568	.323	51.940	3	.000	الثابت	1.780	.264		6.748	.000
					مرونة					
					المهارات	-.087	.063	-.072	-1.376	.170
					مرونة					
					السلوكيات	.437	.051	.450	8.497	.000
					مرونة					
					الممارسات	.232	.043	.266	5.361	.000

وتشير النتائج إلى وجود أثر لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) على الذكاء الجماعي في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.568$) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) والمتغير التابع (الذكاء الجماعي) وقد تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.323$) مما يدل على أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة الممارسات) قد فسرت نسبة 32.3% من تباين (الذكاء الجماعي) والمتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم ادخالها في النموذج، هذا وقد كانت قيمة ($F=51.940$) عند مستوى ثقة ($\text{sig}=0.000$) وهذا يدل على أن الانحدار معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويتبين من الجدول أعلاه رقم (14) بأن قيم (B) عند بعد مرونة المهارات قد كانت (-.087) وبخطأ معياري (0.063) وقيمة (t) بلغت (-1.376) وبدلالة إحصائية قيمتها (0.170) مما يدل على عدم معنوية أثر هذا البعد. يبين جدول المعاملات بأن قيم (B) عند بعد مرونة السلوكيات قد كانت (0.437) وبخطأ معياري (0.051) وقيمة (t) بلغت (8.497) وبدلالة إحصائية (0.000) مما دل على معنوية أثر هذا البعد. وكذلك يبين الجدول أعلاه (14) أن قيم

(B) عند بعد مرونة الممارسات قد كانت (0.232) وبخطاً معياري (0.043) وقيمة (t) بلغت (5.361) وبدلالة إحصائية (0.000) مما يدل على معنوية هذا الأثر.

مما سبق نستطيع عدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات، ومرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) في الذكاء الجماعي في المستشفيات الخاصة في عمان/ الأردن".

15. مناقشة النتائج:

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1. بينت نتائج التحليل الوصفي التي أجريت على المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) بأن مستويات الأهمية النسبية لأبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، ومرونة الممارسات) جاءت جميعها مرتفعة، وقد جاءت مرونة المهارات بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي مقداره (4.3)، فيما جاءت مرونة السلوكيات بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وجاءت مرونة الممارسات في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مقداره (4.07). ويعزى ذلك إلى طبيعة عمل المستشفيات الخاصة ونوعية العاملين فيها، حيث تميل المستشفيات الخاصة إلى التركيز على مهارات العاملين ومحاولة استقطاب الأطباء والممرضين المهرة في مجالهم، وهو ما يتناسب مع طبيعة عمل المستشفيات الخاصة، وقد جاءت مرونة السلوكيات في المرتبة الثانية فهي مهمة جداً سواء كان مع المرضى (العملاء) أم مع زملائهم العاملين معهم في نفس المستشفى، فيما جاءت مرونة الممارسات في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الترتيب، ويمكن تفسير ذلك بأن مرونة السلوكيات تعتمد على التدريب المستمر وتعتمد على تعديل الأجور والمكافآت والحوافز، وهذه غالباً ما يكون الموظفون غير راضين عنها بشكل مطلق. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة غليم وآخرين في مستوى أهمية بعد مرونة المهارات ومرونة السلوك حيث جاءت مرتفعة، فيما اختلفت الدراسة مع دراسة الصباغ والشبتي من حيث مستوى أهمية الأبعاد، حيث جاء مستوى الأهمية لجميع أبعاد متغير مرونة الموارد البشرية جميعها جاءت متوسطة، وكذلك اختلفت الدراسة مع دراسة الذيابات والزعبي (2024) التي جاء بها مستوى أهمية بعد مرونة المهارات ومرونة السلوك متوسط، فيما جاء مستوى الأهمية النسبية لبعد الممارسات ضعيفاً، ويمكن أن يعزى هذا الاختلاف إلى أن طبيعة عمل

المستشفيات الخاصة تختلف عن طبيعة عمل ومهارات وسلوكيات وممارسات مجتمعات الدراسة الأخرى في هذه الدراسات.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ذيابات والزعبي (2024) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع لمرونة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية

أظهرت نتائج التحليل للمتغير التابع (المنظمات الذكية) ومن وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان، وجود مستويات مرتفعة لأبعاد المنظمات الذكية (الذكاء الجماعي، التعلم المستمر، فهم البيئة، والبدائل الاستراتيجية)، حيث جاء الذكاء الجماعي في المرتبة الأولى بمستوى أهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (4.2)، وقد جاء التعلم المستمر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.15)، وجاءت في المرتبة الثالثة فهم البيئة وبمتوسط حسابي بلغ (4.04)، في حين جاء البعد الرابع (البدائل الاستراتيجية) في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي مقداره (4.02). ويمكن أن يعزى تصدر الذكاء الجماعي لباقي الأبعاد إلى أنّ العمل الطبي بحاجة إلى تعاون من كافة التخصصات والأقسام العاملة في المستشفى ويحتاج إلى نقل الخبرات بين العاملين، وكذلك نجد أن الإدارات تدعم هذا البعد بكل إمكانياتها، ومن الأسباب الأخرى التي جعلت هذا البعد يتصدر باقي الأبعاد هو أن إدارة المستشفى عندما تشكل فرق العمل تختارهم من الموظفين المتميزين والمتجانبين، هذا وليس غريباً أن يأتي التعلم المستمر في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، ويلاحظ أن هذه الأهمية نابعة من ضرورة مواكبة كل ما هو جديد في عالم الطب، وكذلك توفير كل ما هو مطلوب ليبقى التعلم والتدريب مستمرا (مثل: قاعات التدريب، والمدرسين الأكفاء، وتخصيص الوقت الكافي للتدريب ومنح الحوافز والمكافآت للموظفين لتعلم كل ما هو جديد في مجالهم)، وقد جاء فهم البيئة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بين أبعاد المنظمات الذكية، فهذا البعد تبوأ هذه المكانة نظراً لأهميته في استشراق المستقبل والتنبؤ به ومحاولة تطوير العمل، وذلك من خلال امتلاك موارد بشرية مؤهلة على مستوى عالٍ، وامتلاك قواعد بيانات متقدمة لفهم البيئة المحيطة والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتعاون مع المنظمات الأخرى والشركاء. وذلك كله لفهم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد (نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الفرص والتهديدات)، قد جاء بعد البدائل الاستراتيجية بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، ويأتي هذا البعد بهذه المرتبة نظراً للغموض الذي يكتنف استخدام هذه البدائل عند الحاجة رغم أهميتها، وتسعى إدارات المستشفيات الخاصة إلى تشجيع الموظفين على المشاركة في تطوير البدائل الاستراتيجية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بشكل أسرع، وجاءت البدائل الاستراتيجية في المرتبة الرابعة لعدم

توفر المعلومات ولعدم رغبة الموظفين في المخاطرة وأحيانا لعدم وجود الموظفين الأكفاء لهذه المهمة. هذا وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزواهره والشورة من حيث مستويات الأهمية النسبية لأبعاد المنظمات الذكية، فقد جاء مستوى الأهمية النسبية للتعليم المستمر والبدائل الاستراتيجية وفهم البيئة جميعها متوسطة، فيما جاءت الأبعاد الأخرى (ثقافة الجدارة مرتفعة ونظام الحوافز متوسطاً) والمتوسط العام جاء متوسطاً، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنّ بعض الأبعاد في المنظمات الذكية تكتسب أهمية أكثر من الأخرى وحسب طبيعة عمل المنظمة، فنجد مثلاً أن بعد التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة أكثر أهمية منه في المصارف التجارية. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الروسان وعبابنة التي أشارت إلى أنّ الأهمية النسبية لأبعاد بناء المنظمة الذكية في شركة كهرباء إربد في الأردن جاءت جميعها متوسطة.

فيما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة خدام وآخرين من حيث مستوى الأهمية النسبية لأبعاد المنظمة الذكية حيث جاءت جميعها مرتفعة، ويمكن أن يعزى ذلك أن دراسة خدام وآخرين أجريت على قطاع الصيدليات في عمان وهو قطاع طبي أيضاً وتعتبر الصيدليات إحدى المكونات المهمة في المستشفيات الخاصة، وقد لوحظ من الدراسة أيضاً أن ترتيب مستوى أهمية الأبعاد جاءت كما هي في هذه الدراسة. كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة القاضي وأبو بكر من حيث مستوى الأهمية النسبية لأبعاد المنظمة الذكية حيث جاءت جميعها مرتفعة، ويعود ذلك إلى كون مجتمع الدراسة هي شركات الادوية الأردنية وهو قطاع أيضاً طبي ويمتلك الكوادر المدربة التي تسعى إلى التعلم المستمر والتكيف مع البيئة المحيطة.

2. أظهرت نتائج التحليل وجود أثر لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارات ومرونة السلوكيات والممارسات) في المنظمات الذكية بدلالة أبعادها مجتمعة (فهم البيئة والتعلم المستمر والبدائل الاستراتيجية والذكاء الجماعي) في المستشفيات الخاصة في عمان، وقد دل التحليل على عدم وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمرونة المهارات في ذكاء المنظمات، فيما دل التحليل على وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لمرونة السلوكيات ومرونة الممارسات في ذكاء المنظمات في المستشفيات الخاصة في عمان، وتعود عدم معنوية مرونة المهارات ومن وجهة نظر العاملين إلى أنّ هذه المرونة هي موجودة لديهم ويتمتعون بها في أداء أعمالهم من خلال الممارسات اليومية البسيطة، وأن لديهم القدرة القيام بأي عمل قد يكلفون به، أما بالنسبة لمرونة الممارسات فإنّ تأثيرها معنوي وذا دلالة إحصائية كونها تحتاج إلى تغيير سلوكياتهم

واكتساب أنماط سلوكية جديدة وغير محددة بحيث تمكنهم من مواجهة المشاكل التي قد تواجه المنظمة التي يعملون بها، ومن وجهة نظر العاملين فإنّ تغيير السلوكيات وجعلها مرنة ليس بالأمر السهل. كما أنّ مرونة الممارسات كان لها أثر معنوي في المنظمات الذكية، وذلك من وجهة نظر العاملين كون الموارد البشرية تتطلب القدرة على التكيف وتعديل وظائفها وأنشطتها من استقطاب وتعيين وتدريب وتقييم أداء وتحديد أجور... الخ، وتغيير استراتيجيتها بالسرعة اللازمة استجابة إلى التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا أيضاً يتطلب ذكاء ثقافياً عالياً لدى العاملين، وبحاجة إلى ممارسات مستمرة وقدرة على استيعاب كل المتغيرات المحيطة.

3. وجود أثر لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها في فهم البيئة في المستشفيات الخاصة في عمان، وقد يعزى هذا التأثير إلى طبيعة عمل المستشفيات الخاصة، فالمستشفيات الخاصة تسعى دائماً إلى فهم البيئة بشقيها (الداخلية والخارجية) لكي تستطيع اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة والخروج من حالة عدم التأكد التي تؤدي بها إلى اتخاذ قرارات خاطئة، وبالتالي تؤثر على قدرتها على المنافسة وانخفاض حصتها السوقية.

4. وجود أثر لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها في التعلم المستمر في المستشفيات الخاصة في عمان، حيث تبين أن مرونة الموارد البشرية تؤثر معنوياً في التعلم المستمر، أن التعلم المستمر في القطاع الطبي ضرورة ملحة جداً لما يتصف به هذا القطاع من تطور وتغير سريعين، لذلك يتحتم على المنظمة دعم هذا البعد من الإدارات المختلفة في المستشفى بكل إمكانياتها، أن جعل التعلم المستمر ومن خلال التدريب واكتساب المهارات والمعرفة للعاملين في هذه المستشفيات وتوفير الفرص لذلك وتوفير القاعات المناسبة والمدرسين الكفؤ وتخصيص الاوقات المناسبة للتعلم والتدريب وكذلك منح الحوافز والمكافآت المجزية وبشكل مستمر سوف يحقق أهداف المنظمة بسرعة وبتكاليف أقل.

5. وجود أثر لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها في البدائل الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في عمان، حيث تبين أن مرونة الموارد البشرية تؤثر معنوياً في البدائل الاستراتيجية، إذ إن البدائل الاستراتيجية تشير إلى قيام المستشفيات الخاصة في عمان إلى خلق وتطوير عدة خيارات استراتيجية وتقييمها، وإيجاد طرق جديدة لإنجاز أعمالها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المنشودة، وذلك يتم من خلال تطوير العديد من البدائل والتقنيات وتقييمها لاتخاذ القرارات المناسبة، كذلك من السبل التي ينبغي على إدارات المستشفيات الخاصة اتخاذها تشجيع الموظفين على المشاركة في تطوير هذه البدائل وتعزيزها والاكتثار منها لإنجاز أعمالها.

6. وجود أثر لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها في الذكاء الجماعي في المستشفيات الخاصة في عمان، حيث تبين أن مرونة الموارد البشرية لها أثر معنوي واضح في الذكاء الجماعي، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال تعريف الذكاء الجماعي الذي هو نقل المعرفة المتطورة بين العاملين في المستشفيات الخاصة في عمان، ويحقق تطوير العمل وتحسين طرق أداء العمل وبالتالي تقديم خدمات مميزة تؤدي إلى خلق وإيجاد خدمات جديدة ومتطورة مما يؤدي إلى استقطاب العملاء (مرضى) جدد وخلق أسواق جديدة.

التوصيات:

1. تعزيز إدارات المستشفيات الخاصة في عمان بشكل عام وإدارات الموارد البشرية فيها بشكل خاص تبني دعم مرونة الموارد البشرية في هذه المستشفيات وذلك من خلال:
 - وضع نظام فعال لتقييم الأداء ووجود نظام حوافز مادي ومعنوي للموظفين.
 - توفير برامج تدريبية فعالة لاكتساب المهارات والسلوكيات وأداء الممارسات بشكل جيد من شأنها تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.
 - وجود سياسة واضحة لاستقطاب الموظفين ذوي الكفاءات العالية الذين يعدون إضافة نوعية للمستشفى.
2. قيام إدارات المستشفيات الخاصة بالتركيز على امتلاك الموظفين لمهارات متعددة في أداء عملهم بحيث يقدر هؤلاء الموظفون على أداء عملهم بطرق متنوعة وحسب حاجة المستشفى عن طريق:
 - إعطاء الأولوية عند التوظيف للموظفين الذين لديهم مهارات متعددة.
 - تدوير الموظفين بين المواقع والمراكز المختلفة وبشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة.
3. منح إدارات المستشفيات الخاصة مرونة عالية لممارسات الموارد البشرية، فهناك قرارات خاصة وحرية يجب أن تتخذها إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على العمل والعاملين في المستشفى، وذلك من خلال منح صلاحيات واسعة للموارد البشرية في عمليات الاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتحديد الأجور.
4. تعزيز إنصاف العاملين الذين يؤدون أنشطة متنوعة عن طريق:
 - نظام المكافآت المادية والمعنوية المعمول بها في المستشفى.
 - وتحفيز العاملين المبدعين منهم وباستمرار.
5. تعزيز التعاون بين المستشفيات، عن طريق عقد شراكات وتبادل للخبرات فيما بينها لفهم البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

المراجع

أولا: المراجع العربية

- احمد، أفين محمد صالح، واسماعيل، جكر مصطفى (2018). دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية: دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك. *مجلة جامعة دهوك*، 21(1)، 205-225.
- DOI: 10.26682/hjuod.2018.21.1.10
- خدام، أمينة عبد الحليم، ارتيمة، هاني جزاع، وبدر، باسمه (2020)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية: على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان)، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 8(1) (2020)، 117-148.
- الروسان، محمود علي، عابنة، آيات محمد نبيل (2024)، أثر الذكاء الاصطناعي في بناء المنظمات الذكية في شركة كهرباء إربد: الثقافة الرقمية متغير معدل، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 2(224)، 819-841.
- الزعبي، حسن علي (2019). *قضايا معاصرة في موضوعات الإدارة*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
- الزواهرة، علي مصطفى، والشورة، محمد سليم خلف (2022)، أثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية: الدور المعدل للحوسبة السحابية في المصارف التجارية الأردنية، *مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، 8(1)، 2022.
- شنشونة، محمد (2014)، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، *مجلة العلوم الإنسانية*، 33(3).
- الصباغ، شوقي محمد، الشبيني، أسماء وهبه مليحي (2025)، العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر)، *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*، مصر، 56(1)، 9-42.
- الطائي، علي، والتميمي، محمد (2016). أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية. *مجلة كلية التراث الجامعة*، 1(20)، 35-67.
- العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. الأردن، عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.
- غليم، علي حامد، السيد، أمل عبد الرحمن، ومصطفى، رحاب حسن (2025)، أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف وقدرته الاستيعابية للمعرفة في قطاع الاتصالات العراقية "دراسة ميدانية"، *المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة*، 4(3).
- غنيم، رمزي محمد إسماعيل (2017) أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- الفقي، إبراهيم (2009)، العمل الجماعي، مصر، القاهرة: دار أجيال للنشر والتوزيع.

- القاضي، صفاء خليل، أبو بكر، سحر محمد (2021)، أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 10(2) (2021)، 284-259.
- محمد، أثير (2013). تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 8(23)، 370-399، 105-126.
- محمد، محسن (2018). تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية). *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 10(4)، 157-175.
- النواصرة، مصطفى (2015) جداريات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية: دراسة ميدانية على مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادي). *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة العلوم الإسلامية، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Albrecht, K. (2003). "Organizational intelligence survey preliminary Assessment". *Journal Institute of Management*. 1-7.
- Bhattacharya, M., Gibson, D., & Doty, D.H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640. DOI:10.1177/0149206304272347.
- Bhattacharya, Mousumi, (2003), " People as competitive edge: Examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance", *Doctoral Dissertation, Syracuse university*, P; 38.
- Buchanan, D and Huczynski, A. (2004). Organizational Behavior, *An Introductory Text*. 5th edition. Prentice-Hall, Financial Time.
- Calin. E., Ioan. Paragaru, Ion & Neacsu. Marian (2015) The Role of Smart Organizations in Socio-Economic Environment, *Valahian Journal of Economic Studies*, 6(20) (2015).
- Charity, Mgbemena Ijeamaka, Munirat, Yusuf Habeeb, Sonna, Ojukwu Henry, Catherine, Nwankwo Nkechi (2024), Human resource flexibility



and performance of selected deposit money banks in Nigeria, *Journal of Academic Research in Economics*, vol. 15(3), 471-496.

– Clarke, T. & Clegg, S. (2000). Management Paradigms for the new Millennium. *International Journal of Management Reviews*, 2(1):45-64.

– Daft, R. L. (2000). *Management* (5th ed.), The Dryden Press Harcourt Collage Publishers.

- Dayyni, B. (2009). Structured analytics: The creation of the intelligent organization. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, (38), 973-988.

– Diabat, Bassam, Zoubi, Majed Radi (2024), The impact of human resources flexibility on crisis management: Evidence from Jordanian manufacturing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2) 17-28.

doi:10.21511/ppm.22(2).2024.02

- Do, Ben-Roy, Yeh, Pi-Wen, & Madsen, Jean, (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10 (4), 657-674. URL:<https://doi.org/10.1108/CMS-01-2016-0022>.

- Esfahani, Saeed, Rezaii, Hamid, Koochmeshki, Niloofar, & Parsa, Saeed (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister Journal*, 1(30), 195-215. Doi:org/10.17230/ad-minister.30.10.

<https://www.emeraldinsight.com/author/%C3%9Abeda-Garc%C3%ADa%2C+Mercedes>

- Filos, E. (2006). Smart organizations in the digital iage. *European Commission Directorate General Information Society and Media*.

- Gujarati, D. (2004). *Basic econometrics* (4th ed.). McGraw-Hill. Garcia, Mercedes, Cortés, Enrique, Garcia, Lajara, & ZaragozaSáez,

- Patrocinio (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Emerald Personnel Review*, 46 (4), 824-846. URL:<https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0315>.

- Hair, J., Hult, G., Ringle, Ch., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). *SAGE Publications, Inc.*
- Hansen, M. J., & Vaagen, H., & van Oorschot, K. (2020). Team Collective
- Intelligence in Dynamically Complex Projects—A Shipbuilding Case. *Project Management Journal*, 51(6): 633-655.
- Ketkar, Sumita and Sett, P.K., (2009), "Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model", *The International Journal of Human Resource Management*.
- Lastra, Susana, Alcazar, Fernando, & Gardey, Gonzalo (2014). Functional flexibility in human resource management systems: Conceptualization and measurement. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 1-14.
doi: 10.5430/ijba. V5n1p1, URL:
<http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v5n1p1>.
- Lazarevic. Snezana & Luckic. Jelena, (2015), Building Smart Organization Through Learning and Development of Employees, International Conference Employment, *Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia*, (2015).
- Lee, T.T & Tsai, H.J. (2005). The effect of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & data System*, 105 (3): 325-348
- Matheson, David, & Matheson, James, E. (1998). The smart organization: Creating value through strategic R&D. Boston, *Harvard Business School Press*.
- Matheson, David & Matheson, James, E. (2001). Smart organizations perform better. *Research-Technology Management*, 44(4), 49-54.
- Michel, Robert, & Michel, Carlos (2013), Human resource flexibility and

the relationship between work-family enrichment and job satisfaction:

regression analysis. *Horizontes Empresariales*, 12(1), 53-62.

- Nasabi, N & Safarpour, A. (2009). Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in 2008. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(4): 3492-3499.
- Pazireh, Taher, Rahimi. Gholamreza, Irani, Farahad Nejad, Bohloul, Nader (2019), Model Development for Establishment of Smart Organizations: Case Study of The Social Security Organization _ Iran, *International Transaction Journal Engineering, Management & Applied Sciences & Technologies*, vol. 10(4), 559-585.
- Pradhan, R.K., Kumari, I.G. & Kumar, Updesh (2017). Human resource flexibility and organizational effectiveness: mediating role of organizational citizenship behavior. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 17, Nos. 3/4, 282–300. DOI:10.1504/IJHRDM.2017.087125.
- Sabuhari, Rahmi, Sudiro, Achmad, Irawanto, Dodi W., and Rahayu, Mintarti (2020), The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance in PT Pos company, Indonesia, *Management Science Letters*, 10(20), 1777-1786.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Schwaninger, M. (2009). Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management. 2nd Ed, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany*.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. (6th ed), John Wiley and Sons Inc., New York, USA.
- Stacey, R.D. (2007), *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organizations*. 5th ed., Prentice Hall, Financial Times England.

- Tuan, Luu (2016). How HR flexibility contributes to customer value co-creation behavior. *Marketing Intelligence & Planning, International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 646- 670.
URL:<https://doi.org/10.1108/MIP-09-2015-0186>.
- Way, S.A., Tracey, J.B., Fay, C.H., Wright, P.M., Snell, S.A., Chang, S. & Gong, Y. (2015). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41 (4), 1098-1131.
URL:<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206312463940?journalCode=joma>.
- Wheelen, T & Hunger, D. (2010). Strategic Management and Business Policy. 13th ed, Pearson: *Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A*
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). " Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 23: 756-772.

The Impact of Human Resource Flexibility on Building Intelligent Organizations in Private Hospitals in Amman / Jordan

Abstract

This study aimed to identify the impact of human resource flexibility on intelligent organizations in private hospitals in Amman, Jordan. The study addressed the independent variable, human resource flexibility, across its dimensions: (skills flexibility, behavioral flexibility, and practice flexibility). It also addressed intelligent organizations as the dependent variable across its dimensions: (environmental understanding, continuous learning, strategic alternatives, and collective intelligence).

The study population consisted of employees working in private hospitals in Amman, totaling (20,000) employees. A proportional stratified random sampling method was used across different strata. A total of (380) questionnaires were distributed, with (331) questionnaires found valid for statistical analysis, representing (87%). The study concluded several findings, the most important of which was that the relative importance of the dimensions of human resource flexibility (skills flexibility, behavioral flexibility, and practice flexibility) was all high. Regarding the relative importance of the dimensions of the dependent variable (intelligent organizations) – namely (environmental understanding, continuous learning, strategic alternatives, and collective intelligence) – these were also all of high relative importance. This high level in both variables can be attributed to the importance of human resource flexibility and intelligent organizations in private hospitals, given that the work of these organizations pertains to human life. The results also indicated that there is an impact of human resource flexibility with its dimensions on building intelligent organizations in private hospitals in Amman, Jordan, as well as an impact of human resource flexibility on all dimensions of intelligent organizations.

The study concluded with a set of recommendations for the management of private hospitals in Amman. The most important of these include that the management of private hospitals should adopt and support human resource flexibility within these hospitals by establishing an effective performance evaluation system, implementing a system of material and moral incentives for employees, and providing effective training programs to acquire skills, behaviors, and perform practices properly, which would enhance the organization's competitive advantage. Additionally, adopting a clear policy for selecting highly competent employees who represent a qualitative addition to the hospital is recommended.

Keywords: Human Resource Flexibility; Intelligent Organizations; Private Hospitals in Amman.



أثر إدارة المواهب في السمعة المنظمة في البنوك التجارية الأردنية

سهام محمد طه*

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتحقق من أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في السمعة المنظمة بأبعادها (المسؤولية الاجتماعية، والجودة، والابتكار) في البنوك التجارية الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي). أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغت (153) مديراً في المستويات العليا والوسطى. تم تحليل البيانات وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لإدارة المواهب، ومستوى متوسط للسمعة المنظمة في البنوك التجارية الأردنية، وأن هناك أثراً معنوياً لإدارة المواهب في السمعة المنظمة، ووجود أثر معنوي لإدارة المواهب في كل بعد من أبعاد السمعة المنظمة (المسؤولية الاجتماعية، والجودة، والابتكار).

أوصت الدراسة إدارات البنوك بزيادة الاهتمام بإدارة المواهب من حيث جذب وتطوير وصقل مهارات وقدرات العاملين، وزيادة الاهتمام بالسمعة المنظمة من خلال الاهتمام بتقديم منتجات مبتكرة وبطريقة أسرع من المنافسين والاهتمام بجوده الخدمات المقدمة للعملاء. مفتاح الكلمات: إدارة المواهب، تنمية المواهب، السمعة المنظمة، الجودة، الابتكار، البنوك التجارية، الأردن.

* باحثة. vhfm585@gmail.com

1. المقدمة:

تواجه المنظمات العديد من التحديات حيث إن طبيعة المنظمات وظروف وبيئة الأعمال وحتى العاملين أصبحوا يتغيرون بشكل متسارع، وذلك بسبب العولمة واتساع سوق المنافسة، والتطور التكنولوجي الذي أصبح يؤثر في كيفية وتوقيت إنجاز العمل، وكذلك على كيفية إدارته وإيجاد التوازن الأمثل بين العمليات التي يقوم بها الإنسان والآلة، حيث إن نطاق الإشراف قد تغير كون العديد من المهام المتكررة البسيطة سوف يتم إنجازها من خلال الآلات، وسوف تزداد الحاجة إلى متخصصين بالمعرفة، وكذلك اختلاف القوى العاملة من حيث الجنس والعمر والثقافة، ومن التحديات التي تواجه المنظمات الاستدامة، حيث إن المنظمات ليست فقط مطالبة بتحسين جودة المنتجات والأداء المالي فقط بل لا بد من أن تحقق أداء أفضل من حيث تأثيرها في المجتمع والبيئة. كل ما سبق يؤكد أن المواهب التي تمتلكها المنظمة وكيفية إدارتها تؤثر بشكل مباشر في أدائها العام، حيث إن المنظمات التي تجتذب النوع المناسب من المواهب وتحافظ به وتعامله وتكافئه وتطوره وتوزعه وتنشره بالمنظمة بالشكل الصحيح سوف تحقق أداء أفضل من تلك التي تكتفي فقط بشغل الوظائف بالأشخاص (Lawler, 2017, 1-11).

السمعة التنظيمية هي اعتقاد طويل الأمد يلحظ الصور التي تكونت لدى مختلف الأطراف عن المنظمة بناء على علاقاتهم معها، وبالرغم من أن سمعة المنظمة تعتمد على المنتجات التي تصنعها المنظمة والأرباح التي تحققها والرواتب التي تدفعها للعاملين إلا أن سمعة المنظمة أكبر من أي من هذه المكونات في بيئة خارجة تماما عن نطاق عملها المعتاد فمثلا لو دخلت شركة نايكي سوق الفنادق وقامت بافتتاح فندق بالتالي ما هو الفندق وكيف سيبدو وما هي وسائل الراحة التي سيحتويها؟ بالتالي ما يعتقده الجمهور عن صناعة نايكي للأحذية سيساعد على تخيل نوع الخدمات التي سيقدمها بالفندق (Laskin, 2024, 12).

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر السمعة التنظيمية من أهم الموارد غير الملموسة للمنظمة وهذا هو اعتقاد أصحاب المصالح من عملاء ومنافسين وموردين والشركاء وأصحاب الحصص حول الخصائص الاستراتيجية للمنظمة، وتعتبر إحدى مؤشرات نجاح أو فشل المنظمات ولذلك على كل المنظمات تخطيط سمعتها وصورتها الذهنية بالطريقة التي ترغبها.

من العوامل التي تؤثر في السمعة التنظيمية جودة المنتجات ومشاركة المنظمة في الأنشطة الاجتماعية وكذلك طريقة تعامل المنظمة مع العاملين لديها، ويعتمد تحقيق السمعة المنظمة

على جودة المنتجات والحاجة إلى الابتكار وتفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة بها وتحملها للمسؤولية الاجتماعية، ونظرا لعمل الباحثة في قطاع البنوك منذ أكثر من عشرين عاما فتري بأن حصول هذه البنوك على المواهب وذلك من أجل تزويد البنوك بما تحتاج إليه من قدرات ومهارات فعالة يمكن أن يزيد من سمعتها، الذي أدى إلى زيادة اهتمامها باستقطاب هذه المواهب وتطويرها والمحافظة عليها في الحاضر والمستقبل وبالشكل الذي يحقق أهدافها.

بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

- ما أثر إدارة المواهب في السمعة المنظمة في البنوك التجارية الأردنية؟
3. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية العلمية: تُستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية المفاهيم التي تضمنتها، حيث يعتبر مفهوم إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) من المفاهيم الإدارية المهمة، التي تتعلق بأهم مورد بالمنظمة وهو المورد البشري. وكذلك السمعة المنظمة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تلقي الضوء على مفاهيم إدارية حديثة ستحاول الباحثة من خلالها عرض أحدث الدراسات حول المفاهيم أعلاه لتكون مرجعا للباحثين والمهتمين في هذا المجال مستقبلا، مما يساعد على سد بعض النقص في المكتبة العربية حول المفاهيم المذكورة.

الأهمية التطبيقية: يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات في الأردن، إذ يلعب هذا القطاع دورا أساسيا في السياسة النقدية وخاصة في ظل ارتفاع معدلات التضخم، حيث حافظ هذا القطاع على أدائه وارتفع معدل نموه ليصبح (4.4) لسنة (2021) مقارنة بنسبة (4.2) في عام (2021)، فيما بلغ مجموع إجمالي الودائع المسجلة لدى البنوك المرخصة في نهاية عام (2021) (46.94) مليار دينار أردني، وبلغ مجموع التسهيلات لعام (2021) (27.44) مليار دينار، مما يدل على حيوية القطاع وأهميته (جمعية البنوك الأردنية، التقرير السنوي لعام 2020-2021).

بالتالي من الناحية التطبيقية تأتي أهمية هذه الدراسة في مدى استفادة إدارات البنوك التجارية الأردنية من النتائج التي توصلت إليها، فيما يتعلق بمفهوم إدارة المواهب، والسمعة المنظمة وطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، والتوصيات التي ستقدمها الباحثة.

4. أهداف الدراسة:

- التعرف إلى أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في السمعة المنظمة بأبعادها (المسؤولية الاجتماعية، والجودة، والابتكار) في البنوك التجارية الأردنية.

-التعرف إلى الأهمية النسبية لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في البنوك التجارية الأردنية.
-التعرف إلى الأهمية النسبية للسمعة المنظمة بأبعادها (المسؤولية الاجتماعية، والجودة، والابتكار) في البنوك التجارية الأردنية.
5.فرضيات الدراسة:

اعتمادا على السؤال الرئيس للدراسة واسئلتها الفرعية يمكن صياغة فرضيات الدراسة بالشكل الآتي:

الفرضية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في السمعة المنظمة بأبعادها مجتمعة (المسؤولية الاجتماعية، والجودة، والابتكار) في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الثالثة:

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في الجودة في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرابعة:

Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في الابتكار في البنوك التجارية الأردنية.

6.انموذج الدراسة:

يشير الشكل 1 إلى النموذج الفرضي للدراسة، الذي يتضمن متغيرها والأبعاد المعتمدة لكل منها.

المتغير المستقل أبعاد إدارة المواهب:

1. جذب المواهب Talent Attracting :

يشير هذا المفهوم إلى جذب المواهب من خارج المنظمة وداخلها ويعني قدرة المنظمة على جذب العاملين الذين يتمتعون بالمهارات والكفاءات والسلوك التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وبالوقت المناسب الذي يبدأ بالإعلان عن الوظيفة الشاغرة وتقديم المعلومات حول هذه الوظيفة (دليل، 2023، 53-54).

تغيرت عملية جذب المواهب خلال العشرين سنة الماضية حيث إنها في السابق كانت تعرف باسم "الإعلان عن الوظائف" وكانت تتم هذه الإعلانات عبر الصحف الوطنية والمحلية وبعدها أصبحت عملية "جذب المواهب" تتم عبر الإنترنت وتم تطوير برامج تدير عملية التوظيف من خلال الاحتفاظ بطلبات العمل في قاعدة بيانات مما جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة (Alder & Dinnen, 2017, 14).

هنالك خطوات يتم اتباعها في عملية التوظيف وجذب المواهب وهي:

أولاً: الوصف الوظيفي تحديد المكونات (المهام والمسؤوليات)، ثانياً: الحصول على المرشحين وجذبهم وذلك عبر تحديد وجذب الشخص المناسب من المرشحين لعملية التوظيف، ثالثاً: فحص المرشحين (عملية فرز الطلبات) ويتم ذلك من خلال مراجعة طلبات المرشحين واختيار المناسب من أجل تقليل تكاليف ووقت التوظيف، رابعاً: المقابلات التي يتم من خلالها تقييم جودة المرشحين للتوظيف، خامساً: اختيار المرشح المناسب بناء على الخطوات السابقة، سادساً: التوجيه للعامل الجديد (Sharma, 2024, 18-19).

2. تنمية المواهب Talent Development :

يتعلق تطوير المواهب بالتخطيط واختيار وتنفيذ الاستراتيجيات التي تشمل المواهب بأكملها وذلك بهدف استدامه رفاهية العاملين وتطوير الكفاءات الرئيسية للوظيفة وضمان أمداد المنظمة بما تحتاج إليه من مواهب حالية ومستقبلية وبما يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة (Vance et al., 2023, 47).

يساعد تطوير وتدريب المواهب من الاستفادة من برامج تخطيط المسار الوظيفي وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية مما يؤهل هذه المواهب من ملء المواقع والوظائف الاستراتيجية مستقبلاً. وكذلك زيادة كفاءة العاملين وتطويرهم يساعد ويزيد من كفاءة المنظمة من خلال زيادة مشاركة العاملين وجعلهم أكثر التزاماً وظيفياً مما سيؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء على مستوى العاملين والمنظمة (العطيوي، 2020، 80).

يرى (Judijanto et al. 2024) أن تنمية وتطوير المواهب أصبح يحظى بالكثير من الاهتمام ليس فقط كونه مكوناً من مكونات إدارة المواهب بل باعتباره رافعة استراتيجية للتغيير والتكيف المنظمي، وكما يجب أن يتوافق تطوير المواهب مع الاستراتيجيات المنظمة لمعالجة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وبحيث يضمن هذا التوافق أن المهارات التي تطورها يمكن تطبيقها بشكل مباشر على الأهداف المنظمة، وكذلك يساعد تطوير المواهب ويسهل على المنظمات الاستجابة بشكل أسرع وأكثر فاعلية لتغيرات السوق من خلال تعزيز ثقافة التعليم المستمر والقدرة على التكيف.

3. الاحتفاظ بالمواهب Talent Retention:

الاحتفاظ بالمواهب هو نسبة العاملين الذين يبقون في المنظمة، ويشير معدل دوران العاملين وهو عكس الاحتفاظ بالعاملين إلى النسبة المئوية للعاملين الذين يتركون المنظمة لأي سبب من الأسباب (Connell & Phillips, 2004, 2). وتسعى المنظمات إلى الاحتفاظ بالمواهب لما له من آثار سلبية يتمثل بعضها بالتكاليف المالية العالية سواء المباشرة أم غير المباشرة، بقاء المنظمة الذي يعتمد على بقاء العاملين ذوي المهارات الأساسية حيث إن جذب المواهب المناسبة والاحتفاظ بها يحدد نجاح المنظمة أو فشلها، وكذلك جودة الخدمة التي تتأثر بمعدل الدوران، فقدان الخبرة وخاصة في المجالات التي تعتمد على المعرفة، وكذلك خلق صورة سلبية عن المنظمة التي يوجد بها معدل دوران مرتفع (Connell & Phillips, 2004, 5-6).

تسعى المنظمات إلى الاحتفاظ بالمواهب التي تحتاجها من أجل تحقيق أهدافها وذلك من خلال عدة استراتيجيات يجب على المنظمات تقييمها وتحليل فعاليتها بشكل مستمر وكذلك تحليل وجمع كافة بيانات العاملين وتنسيقها وذلك من أجل زيادة كفاءة الاحتفاظ بالمواهب ومن هذه الاستراتيجيات المتبعة: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المنظمة، وجود خطة تعويض شخصية، التخطيط المهني والتدريب والتطوير، إيجاد مرونة بالعمل واستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية (Chauby & Khugshal, 2022, 88-92).

7. السمعة المنظمة Organizational Reputation

السمعة المنظمة هي مجموعة من السمات والخصائص للمنظمة التي تم استنتاجها من الأعمال الماضية، والسمعة عبارة عن حكم الجمهور المتراكم عبر الزمن، وهو اعتقاد يتشارك به أصحاب المصالح حول الخصائص الاستراتيجية للمنظمة، وقدرتها على تسليم منتجات ذات قيمة لأصحاب المصالح (سلطان وعثمان، 20321، 344).

السمعة هي الطريقة التي يتصور بها أصحاب المصالح أو الأطراف المهتمة الأخرى المنظمة فعلياً وهناك عدة أبعاد لدعم السمعة المنظمة وهي الإبداع والمسؤولية الاجتماعية، وجودة الخدمة، والثقافة المنظمة، وكذلك جذب العاملين الموهوبين، وتلعب السمعة المنظمة أهمية في بيع المنتجات وكذلك جذب المستثمرين وتحقيق الربحية وفي خلق الميزة التنافسية (فلاق، 2019، 306).

للسمعة المنظمة أهمية في جذب العاملين للانضمام للمنظمة (محمد، 2014، 141). يرى Laskin Laskin (2024, 12) أن السمعة هي اعتقاد طويل الأمد ويتعلق بالتصور الذي تكون لدى مختلف الجماهير عن المنظمة بناء على علاقاتهم بها.

يعود الاهتمام الواسع النطاق في سمعة المنظمات إلى عام 1996، وذلك عندما تم نشر كتاب من تأليف تشالز فومبرون في مجلة فورتشن، وفي عام 1997 نظم فورمان أول مؤتمر صحفي حول السمعة والصورة والقدرة التنافسية، وقام أيضاً بالتعاون مع آخرين في إطلاق مجلة (Corporate Reputation Review)، وأدى هذا المؤتمر إلى مؤتمرات سنوية حول سمعة المنظمات تضم مزيجاً من الأكاديميين والممارسين (Carroll, 2016, 913).

عندما تتمتع المنظمة بسمعة جيدة فإنها تجني العديد من الفوائد مثل القدرة على رفع أسعار المنظمة لمنتجاتها مقارنة بالمنظمات الأخرى ومثال ذلك شركة أبل، والاعتراف العام بالمنظمة، وجذب المواهب والاحتفاظ بها، والتوسع بالمجالات المتحالفة والقدرة على جذب الاستثمارات، وكذلك هنالك مخاطر السمعة التي تتمثل في وجود ولاء للعملاء، وافتراسات عن أن جودة المنتجات رديئة، وصعوبات جذب الاستثمارات، وضعف الأداء، ووجود عاملين غير محفزين للعمل (Harvey, 2023, 2).

أبعاد السمعة المنظمة:

1. المسؤولية الاجتماعية: Social Responsibility

أصبح لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها أن تساهم في خدمة المجتمع وأن تعمل على تنميته وتحسين نوعية الحياة بشكل عام، وأصبحت المسؤولية الاجتماعية أحد أهداف المنظمات التي يقاس بها نجاح المنظمات حيث لم تعد المعايير المالية وحدها من تحدد ذلك بل بما تخصصه من موارد لتحسين نوعية الحياة والالتزام تجاه المجتمع (أبو النصر، 2015، 28).

عرفت (Haski-Leventhal, 2021, 10) المسؤولية الاجتماعية على أنها نهج شامل وطويل الأمد للمسؤوليات الواسعة النطاق للأعمال، الذي يستند إلى تكامل أصحاب المصالح والسلوك الأخلاقي مع الاستفادة من موارد المنظمة وعلامتها التجارية لمعالجة القضايا المجتمعية والبيئية.

المسؤولية الاجتماعية هي الطريقة التي تدمج بها المنظمات الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في قيمها وثقافتها وصنع القرار، واستراتيجياتها وعملياتها بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة، وبالتالي تنشأ ممارسات أفضل داخل المنظمة وتخلق الثروة وتحسن المجتمع، ونظراً لتزايد أهمية التنمية المستدامة فإن المنظمات أصبح لها من الضروري دمج مبادئ وقيم المسؤولية الاجتماعية عبر سلسلة القيمة من المنظمة إلى الموردين والعملاء (Helmold et al., 2022, 23).

2. الجودة Quality:

يختلف مفهوم الجودة في الخدمات عنه في القطاع الانتاجي حيث السلع الملموسة والتقييم يتم على أساس المنتج النهائي، أما في الخدمات فان الحكم على الجوده يكون على أساس تقديم الخدمة، بالإضافة إلى المنافع النهائية التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة، حيث إن للجودة بعدان هما: الجودة الفنية وهي ما يشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، والبعد الثاني هو الجودة الوظيفية والتي تشير إلى كيفية نقل الجودة الكمية إلى المستفيد من الخدمة (الطائي والعلاق، 2018، 241-242).

يمكن تعريف الجودة بأنها تلبية احتياجات العملاء أو توقعاتهم، ومنذ الثمانينات تم التركيز بشكل كبير على فهم وقياس الخدمات التي تقدمها المنظمات حيث أكدت العديد من الدراسات أن جودة الخدمة لها تأثير مباشر في الربحية وترتبط بشكل إيجابي برضا العملاء والاحتفاظ بهم وولائهم، حيث إنه إذا كان بالإمكان تحسين جودة الخدمة فإن ولاء العملاء سيزداد وسيستيع ذلك زيادة بالحصة السوقية والربحية وذلك سواء بالقطاع الخاص أو القطاع العام، حيث إن تقديم خدمات ذات جودة عالية في المنظمات العامة سيعمل على تحسين المعيشة في المجتمع، مثال ذلك التعليم والصحة، وقد تكون بالنسبة للمنظمات بالقطاع الخاص مسألة بقاء في السوق (Jr, 2024، 43).

توصلت دراسة إسماعيل (2019) إلى أن للتدريب أثراً إيجابياً على تحسين جودة الخدمة المصرفية، حيث إن جودة الخدمة هي الجهود التي تقوم بها المنظمة من أجل تلبية وإشباع حاجات العملاء وملاءمة هذه الجهود لإدراك العملاء الفعلي لمستوى الخدمة، بينما التدريب هو إمداد وإعداد العاملين بالكفاءة والمؤهلات التي تجعلهم قادرين على تحقيق الاستراتيجية.

3. الابتكار Innovation:

الابتكار هو العملية التي يتم من خلالها تطبيق أفكار جديدة على المنتجات أو العمليات أو الجوانب الأخرى لأنشطة المنظمة مما يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمنظمة، وكذلك زيادة

الفوائد والمنافع التي تعود على المستهلكين أو حتى على المنظمات الأخرى (Roger & Greenhalgh, 2010, 4).

يعمل الابتكار على زيادة رضا العملاء ورضا المساهمين وكذلك على زيادة الحصة السوقية، وزيادة القدرة التنافسية، ويعتبر مصدراً للنمو وهو مطلب أساسي في ظل البيئة المتغيرة التي تعيش فيها المنظمات في ظل المنافسة الشديدة حيث إن ظهور منتج جديد سيدفع المنافسين إلى تقديم منتجات جديدة ومحسنة مما يجعل المنتجات الحالية قديمة وهذا يعني أن الحاجة مستمرة إلى الابتكار (Kerzner, 2019, 4).

لكي ينجح الابتكار فإنه لا بد من توفر التكنولوجيا المناسبة وأن يلائم حالة السوق الجديدة وأن يتم دراسة السوق بعناية وتهيأته للمنتج الجديد بحيث إن نجاح الابتكار يحتاج إلى تسويق وتوزيع وعلاقات عامة وليس مجرد الاعتماد على تقنية جديدة فقط (بصمة جي، 2016، 20).

8. الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات في البيئتين العربية والأجنبية وفي قطاعات مختلفة العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة المنظمة، ففي الدراسة التي أجريت من قبل محمد وسعيد (2024) التي حاول فيها الباحثان الكشف عن دور الاستثمار في الموارد البشرية في دعم سمعة المنظمة في بيئة التعليم العالي العراقية، أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الاستثمار بالموارد البشرية وسمعة المنظمة وكانت أقوى العلاقات هي بين الخبرة وسمعة المنظمة، وجاءت بالمرتبة الثانية في العلاقة بين الابتكار وسمعة المنظمة، وبالمرتبة الثالثة العلاقة بين تدريب وتطوير العاملين وسمعة المنظمة وأخيراً بين الثقافة المنظمة وسمعة المنظمة، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد الاستثمار في الموارد البشرية في دعم سمعة المنظمة.

أشارت دراسة العوامل (2024) التي أجريت على البنوك التجارية في البيئة الأردنية للتحقق من أثر إدارة المواهب في السمعة المنظمة والدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي إلى وجود أثر معنوي لاستراتيجية إدارة المواهب في سمعة البنوك التجارية الأردنية.

أما دراسة إسماعيل (2023) فقد ركزت على تحليل الدور المعدل للثقافة المنظمة في أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة المنظمة في البيئة المصرية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لإدارة المواهب في السمعة المنظمة، أي أنه كلما زاد حرص الإدارة على الاهتمام بإدارة المواهب من جذب واحتفاظ وتنمية المواهب ساهم ذلك في تعزيز وتحسين السمعة المنظمة، وكذلك وجود أثر معنوي للثقافة المنظمة في السمعة المنظمة أي أن وجود ثقافة منظمة يساهم في

تعزيز السمعة المنظمة، وأن وجود ثقافة منظمة كمتغير معدل يحسن من أثر إدارة المواهب في السمعة المنظمة.

اهتمت دراسة محمود وآخرين (2023) بقياس أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة المنظمة لشركات السياحة المصرية. أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية طردية بين إدارة المواهب بأبعادها والسمعة المنظمة بأبعادها مما يعني أنه كلما استطاعت الشركات من إدارة المواهب بشكل سليم أدى ذلك إلى تحسين السمعة المنظمة للشركة، وأن إدارة المواهب تؤثر في السمعة المنظمة حيث إن تبني إدارة المواهب يساعد بشكل كبير في تعزيز سمعة شركات السياحة الأخرى.

أما دراسة Rawat (2023) التي تم تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي في النيبال وذلك لتحديد التفاعل بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة والسمعة المنظمة. فتوصلت إلى أن كل من إدارة المواهب وإدارة المعرفة لهما تأثير كبير في سمعة المنظمة، علاوة على ذلك، تتوسط إدارة المواهب جزئياً العلاقة بين إدارة المعرفة وسمعة المنظمة.

في دراسة الحارون والساعد (2022) التي أجريت في البيئة الأردنية فقد هدفت إلى معرفة أثر إدارة المواهب في سمعة المنظمة، فقد أكدت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب في سمعة المنظمة.

في دراسة Ibrahim and AlOmari (2020) التي أجريت في بيئة البنوك الأردنية حاول فيها الباحثان اختبار أثر إدارة المواهب في الابتكار كأحد أبعاد السمعة المنظمة، أوضحت نتائجها أن إدارة المواهب لها تأثير إيجابي في ابتكار المنتجات حيث إن قدرة البنوك على تقديم خدمات جديدة يرتبط ارتباطاً مباشراً بتوجه هذه البنوك نحو إدارة المواهب، وكذلك أن إدارة المواهب لها تأثير إيجابي في ابتكار العمليات، وأن إدارة المواهب لها تأثير إيجابي في الابتكار التسويقي.

أما دراسة Hariadi et al. (2020) التي أجريت في قطاع الضمان الاجتماعي الأندونيسي للتأكد من تأثير إدارة المواهب وإدارة المعرفة في السمعة المنظمة مع وجود أداء الموظفين كمتغير متداخل، فقد بينت نتائجها أن إدارة المواهب لها تأثير إيجابي وكبير في سمعة الشركة، وأن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي وكبير في سمعة الشركة، وأن أداء الموظفين كمتغير متداخل لم يلعب دور الوسيط المعنوي بين إدارة المواهب والسمعة المنظمة.

9. منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة والعينة:

تمثل مجتمع الدراسة بالمديرين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (440) مديراً (جمعية البنوك الأردنية، التقرير السنوي لعام 2020-2021) يعملون في (12) بنكا تجارياً. اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية التناسبية لغاية تمثيل مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة الممثل للمجتمع (210) مديرين بحسب جدول العينات مع الاعتماد على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2020، 109)، كما هو مبين في الجدول (1). تم توزيع الاستبانة على المديرين عينة الدراسة إلكترونياً، وحصلت الباحثة على (153) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. حيث ظهر حجم العينة من كل بنك حسب المعادلة التالية:

$$\text{عدد العاملين في كل بنك} \times \text{حجم العينة} \div \text{عدد عاملي مجتمع الدراسة} = \text{حجم العينة من كل طبقة.}$$

جدول 1: مجتمع وعينة الدراسة في البنوك التجارية الأردنية

الرقم	أسم البنك	عدد المديرين في الإدارة العليا والوسطى	حجم العينة
1	البنك العربي	60	29
2	البنك الأهلي الأردني	40	19
3	بنك الأردن	37	18
4	بنك القاهرة عمان	36	17
5	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	55	25
6	البنك الأردني الكويتي	37	18
7	البنك التجاري الأردني	41	20
8	بنك الاستثمار العربي الأردني	30	14
9	بنك المؤسسة العربية المصرفية	32	15
10	البنك الاستثماري	22	11
11	بنك الاتحاد للدخار والاستثمار	31	15
12	بنك المال الأردني	19	9
المجموع		440	210

10. أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام الاستبانة التي تتكون من جزئين هما: الجزء الأول: خصص للفقرات التي تقيس إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب). تم تطوير فقرات هذا المقياس بالاستفادة من الفقرات التي استخدمت في مجموعة من الدراسات (رضوان، 2020؛ الزيدى، 2016؛ محمود وآخرون، 2023؛ البوسيفي، 2023).

الجزء الثاني: خصص للفقرات التي تقيس السمعة المنظمة بأبعادها (المسؤولية الاجتماعية، والجودة، والابتكار). بالاعتماد على الفقرات المستخدمة في دراسة محمود وآخرين (2023). تم استخدام المقياس الخماسي للإجابة عن هذه الفقرات وبالشكل التالي: موافقة عالية جدا 5 أوزان، وموافقة عالية 4 أوزان، وموافقة متوسطة 3 أوزان، وموافقة منخفضة 2 وزنان، وموافقة منخفضة جدا 1 وزن واحد.

فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على قيم المتوسط الحسابي لفقرات متغيرات الدراسة فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات هي: منخفض، متوسط، مرتفع، بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$1.33 = 3/4 = 3/(5-1)$ وبذلك تكون المستويات كالتالي:

المستوى المنخفض: 1- أقل من 2.34

المستوى المتوسط: 2.34- أقل من 3.67

المستوى المرتفع: 3.67- 5

11. نتائج الدراسة:

يعرض جدول (2) نتائج اختبار الثبات للفقرات الممثلة لأبعاد متغيري إدارة المواهب (المتغير المستقل) والسمعة المنظمة (المتغير التابع)، بالإضافة إلى نتائج الإحصاء الوصفي التي تبين مستوى تطبيق متغيري الدراسة في البنوك التجارية الأردنية. أوضحت نتائج اختبار الثبات بان فقرات جميع أبعاد متغيري الدراسة كانت اعلى من (0.70) (Sekaran & Bougie, 263-264) حيث ترووحت القيم بين (0.792-0.916).

بالنسبة لقيم المتوسط الحسابي والذي يمثل مستوى تطبيق أبعاد متغيري الدراسة، فقد أظهرت نتائج الاختبار أن جميع القيم بمستويات متوسطة، أدناها للمسؤولية الاجتماعية

بمتوسط حسابي (2.658) وانحراف معياري (0.451)، وأعلاها للابتكار بمتوسط حسابي (3.221) وانحراف معياري (0.534).

جدول 2: معامل الثبات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد متغيري الدراسة

البعد	عدد الفقرات	كروناخ الفا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جذب المواهب	5	0.855	2.710	0.433
تطوير المواهب	5	0.916	3.073	0.500
الاحتفاظ بالمواهب	5	0.792	2.911	0.278
المسؤولية الاجتماعية	5	0.883	2.658	0.451
الجودة	5	0.851	2.847	0.333
الابتكار	5	0.864	3.221	0.534

الفرضية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في السمعة المنظمة بأبعادها مجتمعة (الجودة، الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية) في البنوك التجارية الأردنية.

يبين جدول (3) اختبار الفرضية الأولى عن أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في السمعة المنظمة بأبعادها مجتمعة، تم تحليل هذه الفرضية باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد القياسي. تشير النتائج إلى وجود أثر معنوي لإدارة المواهب بأبعادها في السمعة المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.444)، أي أن إدارة المواهب بأبعادها تفسر نسبة (44.4%) من التباين في السمعة المنظمة، وبلغت قيمة F (39.605)، وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على معنوية الانحدار عند مستوى معنوية (0.05).

بالنظر إلى المعطيات في جدول (3) يلاحظ أن بعدي تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب كانا معنويين حيث بلغت قيمة β لهما (0.448 و 0.385) وقيمة T (6.740 و 5.978) على التوالي وبمستوى معنوية (0.000)، أما جذب المواهب فتبين أنه غير معنوي بقيمة β (-0.012)، وقيمة T (-0.179) ومستوى معنوية (0.858). تدل هذه النتيجة على اعتماد الفرضية البديلة واستبعاد فرضية الدراسة الصفرية الأولى.

جدول 3: نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة المواهب في السمعة المنظمة:

ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات					
Model		ANOVA		Coefficient					
Summery									
R	R ²	F	درجة الحرية	Sig.	البيان	B	الخطأ المعياري	β	T
0.6660	0.4440	605.39	3	0.000	جذب المواهب	0080.	0440.	0120.	0.179
					تطوير المواهب	2640.	390.0	4480.	740.6
					الاحتفاظ بالمواهب	4060.	680.0	3850.	9785.
									0.000

الفرضية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية.

يبين جدول (4) اختبار الفرضية الثانية عن أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في المسؤولية الاجتماعية، تم تحليل هذه الفرضية باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد القياسي. تشير النتائج إلى عدم وجود أثر معنوي لإدارة المواهب بأبعادها في المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.211)، وبلغت قيمة F (2.325)، وبمستوى دلالة (0.077)، وهذا يدل على عدم معنوية الانحدار عند مستوى معنوية (0.05).

بالنظر إلى المعطيات في جدول (4) يلاحظ أن بعدي تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب كانا غير معنويين حيث بلغت قيمة β لهما (-0.049 و 0.155) وقيمة T (-0.564 و 1.833) وبمستوى معنوية (0.574 و 0.069)، أما جذب المواهب فتبين أنه معنوي بقيمة β (-0.180)، وقيمة T (-2.129) وبمستوى معنوية (0.035). تدل هذه النتيجة على قبول الفرضية الصفرية الثانية.

جدول 4: نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة المواهب في المسؤولية الاجتماعية

ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات					
Model		ANOVA		Coefficient					
Summery									
R	R ²	F	درجة الحرية	Sig.	البيان	B	الخطأ المعياري	β	T

الحرية					المعياري				
2110.	0450.	325.2	3	770.0	جذب المواهب	-	.0880	-	.0350
						1870.			
					تطوير المواهب	-	.0790	-	.5740
						0440.			
					الاحتفاظ بالمواهب	2510.	.1370	.1550	.0690

الفرضية الثالثة:

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في الجودة في البنوك التجارية الأردنية. يبين جدول (5) اختبار الفرضية الثالثة عن أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في الجودة، تم تحليل هذه الفرضية باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد القياسي. تشير النتائج إلى وجود أثر معنوي لإدارة المواهب بأبعادها في الجودة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.441)، أي أن إدارة المواهب بأبعادها تفسر نسبة (44.1%) من التباين في الجودة، وبلغت قيمة F (39.257)، وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على معنوية الانحدار عند مستوى معنوية (0.05). بالنظر إلى المعطيات في جدول (5) يلاحظ أن جميع أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) كانت معنوية حيث بلغت قيمة β لها (0.265 و 0.388 و 0.412) وقيمة T (4.115 و 5.819 و 6.377) على التوالي وبمستوى معنوية (0.000). تدل هذه النتيجة على اعتماد الفرضية البديلة واستبعاد فرضية الدراسة الصفرية الثالثة.

جدول 5: نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة المواهب في الجودة

ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات					
Model		ANOVA		Coefficient					
Summery									
R	R ²	F	درجة الحرية	Sig.	البيان	B	الخطأ المعياري	β	T
6640.	4410.	257.39	3	0.000	جذب المواهب	.2040	.0500	.2650	4.115
					تطوير المواهب	.2590	.0450	.3880	5.819
					الاحتفاظ بالمواهب	.4930	.0770	.4120	6.377

الفرضية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في الابتكار في البنوك التجارية الأردنية. يبين جدول (6) اختبار الفرضية الرابعة عن أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في الابتكار، تم تحليل هذه الفرضية باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد القياسي. تشير النتائج إلى وجود أثر معنوي لإدارة المواهب بأبعادها في الابتكار، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.431)، أي أن إدارة المواهب بأبعادها تفسر نسبة (43.1%) من التباين في الابتكار، وبلغت قيمة F (37.619)، وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على معنوية الانحدار عند مستوى معنوية (0.05).

بالنظر إلى المعطيات في جدول (6) يلاحظ أن بعدي تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب كانا معنويين حيث بلغت قيمة β لهما (0.538 و 0.247) وقيمة T (8.004 و 3.794) على التوالي وبمستوى معنوية (0.000)، أما جذب المواهب فتبين أنه غير معنوي بقيمة β (-0.033)، وقيمة T (-0.503) وبمستوى معنوية (0.616). تدل هذه النتيجة على اعتماد الفرضية البديلة واستبعاد فرضية الدراسة الصفرية الرابعة.

جدول 6: نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة المواهب في الابتكار

ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات							
Model		ANOVA		Coefficient							
Summery											
R	R ²	F	درجة الحرية	Sig.	البيان	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig.	
6560.	4310.	619.37	3	0.000	جذب المواهب	-	.0800	-	-	.6160	
						.0400		.0330	.5030		
					تطوير المواهب	.5770	.0720	.5380	8.004	.0000	
					الاحتفاظ بالمواهب	.4750	.1250	.2470	3.794	.0000	

12. مناقشة النتائج:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي التي تم إجراؤها على إدارة المواهب (المتغير المستقل) من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية، بأن مستويات الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) جاءت متوسطة، حيث

جاء تطوير المواهب بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، والاحتفاظ بالمواهب بالمرتبة الثانية، فيما جاءت الأهمية النسبية لجذب المواهب بالمرتبة الأخيرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لاهتمام البنوك التجارية الأردنية بتطوير المواهب لديها وذلك كونها تسعى غالبا إلى تعيين عاملين حديثي التخرج ومن ثم ينخرط هؤلاء العاملون في برامج تدريب مكثفة للتعرف على الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تحكم العمل المصرفي وتسعى للحفاظ عليها بعد اكتسابها الخبرة اللازمة للعمل.

2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي التي تم إجراؤها على السمعة المنظمة (المتغير التابع) من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية، أن مستويات الأهمية النسبية لأبعاد السمعة المنظمة جاءت متوسطة، حيث جاء الابتكار بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وجودة الخدمة بالمرتبة الثانية، فيما جاءت الأهمية النسبية للمسؤولية الاجتماعية بالمرتبة الأخيرة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك وفي ظل الظروف الحالية تعيش في تنافسية ويحصل فيها تطور تكنولوجي كبير، وكذلك نوعية عملاء يتطلعون إلى خدمات مصرفية مختلفة، ولغايات تحقيق حصة سوقية فإنها تسعى إلى ابتكار خدمات تلي هذه الاحتياجات وتسعى إلى الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة، بينما تأتي المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الأخيرة في الأهمية النسبية كون العمل المصرفي يخضع للعديد من التعليمات والقوانين وتعتمد سمعة البنك في المرتبة الأولى على قوته المالية التي يحققها من خلال الابتكار وجودة الخدمة المقدمة.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في السمعة المنظمة في البنوك التجارية الأردنية، حيث اتضح أن بعدي تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب كانت معنوية، بينما لم يكن جذب المواهب معنويا، وهذا يشير إلى أن تدريب الموظفين وصقل مواهبهم وتطوير قدرتهم بالعمل والاحتفاظ بهم وتقديرهم ومكافأتهم يزيد من السمعة المنظمة، أما عدم معنوية جذب المواهب فيمكن أن يعود إلى أن العمل المصرفي يخضع للعديد من القوانين والسياسات التي تخص البنك، وأن التدريب سواء من خلال الدورات أم من خلال العمل يخضع لسياسات ورؤية البنك. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود أثر لإدارة المواهب في السمعة المنظمة، التي أجريت في البيئة العربية والأجنبية (العوامل، 2024؛ إسماعيل، 2023؛ محمود وآخرون، 2023؛ الحارون والساعد، 2022؛ Hariadi، 2023؛ Rawat، 2023؛ et al.، 2020).

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية، ويعزى ذلك إلى أن على الرغم من وجود عاملين موهوبين يؤثر في المسؤولية الاجتماعية،

وتقديم خدمات تفيد المجتمع إلا أن سياسات البنك واستراتيجية البنك على مستوى الإدارة العليا تحدد بشكل أكبر ما يقدمه البنك من خدمات للمجتمع.

5. وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المواهب في الجودة في البنوك التجارية الأردنية، وهذا يدل على أن امتلاك العاملين للمواهب المناسبة للعمل وتنمية هذه المواهب ومكافأة والحفاظ على العاملين المهووبين يزيد من جودة الخدمة المقدمة نظرا لمهارة العاملين وقلة الأخطاء وفهم العمل من قبل العاملين الذي ينعكس إيجابا على الخدمة المقدمة من حيث جودتها.

6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في الابتكار في البنوك التجارية الأردنية، وهذا يدل على أن الابتكار والقدرة على تقديم منتجات وأساليب عملية جديدة يحتاج إلى خبرات العاملين وتبادل هذه الخبرات وتقديرها من قبل الإدارة العليا.

تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة Ibrahim and AlOmari, 2020، التي أشارت إلى وجود أثر لإدارة المواهب في الابتكار في البنوك التجارية الأردنية.

التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة، تم صياغة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين السمعة المنظمة في البنوك التجارية الأردنية، وكذلك لتطوير وتنمية مواهب العاملين فيها:
1. زيادة الاهتمام بإدارة المواهب من حيث جذب وتطوير وصقل مهارات وقدرات العاملين مما ينعكس إيجابا على نتائج الأعمال التي تؤدي إلى تحسين سمعة البنوك التجارية الأردنية.
 2. زيادة الاهتمام بتطوير العاملين من حيث توفير الدورات التدريبية والتدريب خلال العمل وتوفير استراتيجيات لغايات الحفاظ على هذه المواهب بعد تدريبها وصقل موهبتها وبما يلائم استراتيجية البنك.
 3. زيادة الاهتمام بالسمعة المنظمة من خلال الاهتمام بتقديم منتجات مبتكرة وبطريقة أسرع من المنافسين والاهتمام بجودة الخدمات من حيث وجود عاملين قادرين على تقديم خدمات ولهم خبرة في مجال عملهم ولديهم قدرة على حل مشاكل العملاء.
 4. زيادة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بالمسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بالمشاريع التي تخدم المجتمع مثل التكفل بتعليم طلاب جامعيين، وتعيين المتفوق منهم مما يعكس أثارا إيجابية في سمعة البنك بين العملاء.

الدراسات المستقبلية

توصي الباحثة بعدد من الدراسات المستقبلية منها:

- أثر التسويق الإلكتروني في السمعة المنظمة في البنوك التجارية الأردنية
- أثر القيادة الأصيلية في السمعة المنظمة في البنوك التجارية الأردنية.
- أثر تنمية مهارات العاملين في السمعة المنظمة في البنوك التجارية الأردنية.

المراجع:

المراجع العربية:

- إسماعيل، سها صلاح (2023). تحليل الدور المعدل للثقافة التنظيمية في أثر إدارة المواهب على تحسين السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد المصري. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 9 (16)، 507-545.
- إسماعيل، محمد إسماعيل محمود (2019). أثر التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية*، 10 (4)، 698-693.
- بصمه جي، سائر (2016). *أسس الاختراع (تأسيس تمهيد لنشر ثقافة الاختراع في المجتمع العربي)*. دار الكتب العلمية
- الحارون، نسرین، والساعد، رشاد (2022). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية في وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الأردنية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (73)، 324-279.
- الساعاتي، شوقي ناجي جواد، والعواسا، صالح إبراهيم (2020). *إدارة الموارد البشرية إستراتيجية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- سعود، ربيع ياسين، حسين، مروان صباح، وسعود زيد ياسين (2020). التسويق الوردي وتأثيره على السمعة التنظيمية (بحث تطبيقي في شركة فلورمار للتجميل). *مجلة الدنانير*، 1 (18)، 364-336.
- سلطان، حكمت رشيد، وعثمان، محمود محمد أمين (2021). *مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية*. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- سيزنتميهالي، ميهالي (2017). *تدفق الإبداع (الاكتشاف والاختراع من منظور علم النفس)*. (ترجمة: سائر بصمه جي). دار الكتب العملية، (سنة النشر الأصلية، 2017)
- الطائي، حميد، والعلاق، بشير (2019). *تسويق الخدمات*. مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.
- العطيوي، ركدة بين عتيق شقيان (2020). *إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية مدينة تبوك نموذجاً*. دار الجنان للنشر والتوزيع.
- العمارات، فارس محمد (2020). *استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في المنظمة*. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- العوامل، أحمد سليمان (2024). *أثر استراتيجيات إدارة المواهب في سمعة المنظمة: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية*. [أطروحة دكتوراة]، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- فلاق، محمد (2019). *المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- كمال، محمود بدوي أحمد (2023). أثر تطبيق معايير اعتماد المنشآت الصحية على السمعة التنظيمية: الدور الوسيط للأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمنظومة التأمين الصحي الشامل- محافظة بور سعيد. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14 (4)، 1388-1343.
- محمد، زبلا جمال فقي، وسعيد، لؤفان أكرم (2024). دور الاستثمار في الموارد البشرية في دعم سمعة المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني في مدينة السلمانية. *مجلة جامعة التنمية البشرية*، 10 (1)، 104-89.

DOI: 10.21928/juhd.v10n1y2024.pp89-104.

محمد، محمد هاني (2014). *إدارة الموارد البشرية*. دار المنهل.

محمود، مني عبد المجيد شيبية، محمد، حميدة عبد السميع، والعزب، محمود رمضان (2023). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لشركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*، 7(2/1)، 1-25.

أبو النصر، مدحت محمد (2015). *المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات*. ktab INC.

اللياس، طارق (2019). *الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية*. مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

المراجع الأجنبية:

- Alexander, V., & Laskin, L. V. (2024). *Organizational reputation management a strategic public relations perspective*. Wiley.
- Awawda, H. Z., & Alkshali, Sh. J. (2022). The impact of soft skills on organizational innovation in Lavant Food Products Company (AlDurra). *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 12(1), 569-584. DOI:10.6007/IJARBS/v12-i1/11568
- Carroll, C. E. (2016). *The SAGE encyclopedia of corporate reputation*. SAGE Publications.
- Connell, A. O., & Phillips, J. J. (2004). *Managing employee retention*. Taylor & Francis.
- Csikszentmihalyi, M. (2009). *Creativity flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Collins.
- Dalzell, J., Weekley, J. A., & Ployhart, O. E. (2018). *Talent without borders global talent acquisition for competitive advantage*. Oxford University Press.
- Ebizie, P. I., Abude, P., & Onuorah, P. C. (2024). Talent management and customer satisfaction: A study of commercial banks in Enugu State. *International Journal of Interdisciplinary Research in Marketing and Management*, 11(2), 16-28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11279866>
- Hariadi, D. A., Muhammad, M. N., & Falefi, R. P. (2020). Effect of talent management and knowledge management on company reputation with employee performance as an intervening variable: Case study of employees at pt taspen (PERSERO). *International Journal of Organizational Innovation*, 13(2), 160-177.
- Harvey, W., S. (2023). *Reputations at stake*. Oxford University Press

- Haski-Leventhal, D. (2021). *Strategic corporate social responsibility a holistic approach to responsible and sustainable business*. SAGE Publications
- Hauby, R., & Khugshal, D. S. (2022). *Organizational strategies for employee's retention in the emerging environment a study of institutions of healthcare organizations in Uttarakhan*. Book Rivers.
- Helmold, M., Dathe, I., Dathe, R., & Dathe, T. (2022). *Corporate social responsibility (CSR), sustainability and environmental social governance (ESG) approaches to ethical management*. Springer International Publishing.
- Ibrahim, R., & AlOmari, G. (2020). The effect of talent management on innovation: Evidence from Jordanian Banks. *Management Science Letters*, 10(6), 1295-1306. DOI: [10.5267/j.msl.2019.11.028](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.028)
- Jr, E. (2024). *Service management*. Eli Jr.
- Judijanto, I., Apriyanto, M. S., Urwinahyu, M., & Anisi, R. (2024). The role of talent development in organizational change: A bibliometric analysis of global corporate trends, 2(10), 2009-2019.
- Kaewnakaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaphrom, B., & Limna, P. (2022). Modelling of talent management on construction companies' performance: A model of business analytics in Bangkok. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1), 1-17.
- Kerzner, H. (2019a). *Innovation project management*. John Wiley & Sons Inc.
- Laskin, A. V. (2024). *Organizational reputation management a strategic public relations perspective*. Wiley.
- Lawler, E. E. (2017). *Reinventing talent management principles and practices for the New World of Work*. Berrett-Koehler Publishers.
- Leiter, M. P., Maslach, C., & Bakker, A. P. (2014). *Burnout at work a psychological perspective*. Taylor & Francis.
- Muthoni, D. N., & Kinyua, G. M. (2020). Corporate reputation and firm performance: An empirical analysis of Motor Vehicle Assemblers in Nairobi City County, Kenya. *Journal of Business and Economic Development*, 2(5), 73-81. DOI: 10.11648/j.jbed.20200502.13
- Oberai, A. (2024). *Obstacles to creativity and how to overcome them*. Orange Books Publication .
- Rawat, D. S. (2023). The interplay of talent management, knowledge management and organizational reputation: A study of higher education institution, Nepal. *Samiksha International Journal of Management and Technology*, XII(1), 44-48.
- Rees, G., & French, R. (2022). *Strategic people management and development theory and practice*. Kogan Page

- Rogers, M., & Greenhalgh, Ch. (2010). *Innovation, intellectualproperty, and economic growth*. Princeton University Press.
- Saxena, R. K. (2020). *Talent management (for MBA)*. Shanti Publication
- Shamsub, H. (2024). *Talent management: A comprehensive guide to cultivating and retaining organizational excellence*. Arisia
- Taylor, S. (2021). *Resourcing and talent management, the theory and practice of recruiting and developing a workforce*. Kogan Page.
- Taylor, S., & Armstrong, M. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice, a guide to the theory and practice of people managemen*. Kogan Page.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2022). *Talent management a decade of development*. Emerald Publishing Limited
- Vance, C., Vaiman, V., & Ju. (2023). *Smart talent management, managing people as knowledge assets*. Edward Elgar Publishing Limited
- Vernon, G., Sparrow, P., Houldsworth, E., & Brewster, C. (2023). *International human resource management*. Kogan Page.

The Impact of Talent Management on Organizational Reputation in Jordanian Commercial Banks

Abstract

This study aimed to examine the impact of talent management with its dimensions (talent attraction, talent development, and talent retention) on organizational reputation with its dimensions (social responsibility, quality, and innovation) in Jordanian commercial banks. The study adopted a quantitative (descriptive-analytical) approach. The study was conducted on a proportional stratified random sample of (153) managers at senior and middle levels. Data were analyzed using the SPSS statistical analysis software.

The study found a moderate level of talent management and a moderate level of organizational reputation in Jordanian commercial banks. It also found a significant impact of talent management on organizational reputation, as well as a significant impact of talent management on each dimension of organizational reputation (social responsibility, quality, and innovation).

The study recommended that bank management increase attention to talent management in terms of attracting, developing, and refining the skills and abilities of employees, and increase attention to organizational reputation by focusing on delivering innovative products faster than competitors and ensuring the quality of services provided to customers.

Keywords: Talent Management, Talent Development, Organizational Reputation, Quality, Innovation, Commercial Banks, Jordan.



Analyzing the Financial Performance of Islamic Banks: A Case Study for Islamic Banks Experience in Jordan

Abdullah Yousri Al-Khatib*

Abstract

This study analyzes the financial performance of Islamic banks operating in Jordan over the period from 2014 to 2024. The research focuses on a sample of four Islamic banks, representing the entire population of Islamic banking institutions in the country. Banking performance is assessed using three key dependent variables: return on assets (ROA), return on investment (ROI), and return on equity (ROE). These are examined in relation to several internal and macroeconomic explanatory variables, including liquidity, equity, debt, default risk, inflation, gross domestic product (GDP), and unemployment.

A multiple regression analysis was conducted using SPSS software to evaluate the impact of these explanatory variables on banking performance profitability. The results indicate that liquidity, equity and GDP have a positive influence on financial performance, while debt, default risk, inflation, and unemployment have a negative effect.

This study contributes both theoretically and practically by providing empirical insights into the financial performance of Islamic banks in Jordan. It recommends that these banks regularly monitor and analyze key financial ratios to better understand their influence on banking financial performance profitability and to guide strategic decision making.

Keywords: Default risk, financial analysis, Islamic Banks, local Banks, unemployment.

*Faculty of Finance and Business, The World Islamic Sciences and Education University,
abdullah.finance@gmail.com

1. Introduction:

Banking systems across the world comprise various types of financial institutions, including industrial banks, agricultural banks, real estate financing banks, and others designed to support specific sectors. In Jordan, although several such institutions exist, the banking landscape is predominantly characterized by two major types: traditional commercial banks and Islamic banks. Islamic banks play a vital role in funding individuals, businesses, public institutions, and government related sectors, in accordance with sharia compliant principles.

Despite the growing presence and importance of Islamic banking in Jordan, there remains a notable gap in the literature concerning a comprehensive analysis of their financial performance compared to other banking models. Most existing studies either focus on conventional banks or do not provide an in depth, country specific evaluation of Islamic banking institutions. This research aims to fill this gap by providing a case study-based analysis of the financial performance of Islamic banks operating in Jordan.

The central research questions guiding this study are:

- 1- How do Islamic banks in Jordan perform financially in general?
- 2- What financial indicators best reflect the strengths and weaknesses of Islamic banks in the Jordanian context?

This study contributes theoretically by enriching the literature on Islamic banking performance, particularly in the Middle Eastern and Jordanian context, where cultural regulatory and economic factors differ from other regions. Practically, the findings can aid policymakers, investors, and banking professionals in making informed decisions regarding the development and support of Islamic financial institutions in Jordan.

Local and foreign investments are funded by local and foreign banks as well and can be funded by commercial traditional banks and by Islamic banks. So, in Jordan

there are local Islamic banks for instance Safwa Islamic bank, international Islamic Arab bank, and Jordan Islamic bank are working beside foreign Islamic bank which is Alrajhi Islamic bank - branches in Jordan and around the world (Massadeh, AL Khatib, Khanji, 2021). Jordan faces different financial affairs and issues plus obstacles such as the ratio of debt to general gross domestic product, regional instability, foreign aid, fiscal deficit, changing in government policies and pressures from high debt and instability in the region. In table (1) nationalities and names of working Islamic banks are mentioned with the abbreviation of each one (Al-ali, Yousfi, 2015).

Table (1) Nationalities and names of working Islamic banks in Jordan

Nationality	Name of the Islamic Bank
Jordanian Islamic Bank	Jordan Islamic Bank (JIB)
Jordanian Islamic Bank	International Islamic Arab Bank (IIAB)
Jordanian Islamic Bank	Safwa Islamic Bank (SIB)
Saudi Islamic Bank	Alrajhi Islamic Bank - Jordan (Masref Alrajhi)

Source: Prepared by the author.

2. Literature Review:

This framework offers a structured basis for selecting and analyzing the financial indicators used in this research and supports the development of empirically testable hypotheses. A review of exiting literature reveals a growing body of empirical studies investigating the financial performance of Islamic banks, particularly in the Middle East and North Africa region.

Many studies have explored the relationship between specific financial ratios and overall banking and financial performance. These studies typically assess variables such as return on assets, return on equity, return on investments, banking and financial indicators such as liquidity, equity, and debt measures. Furthermore, limited research integrates all the key variables in a single model to understand their combined effect on performance. This study addresses this gap by analyzing the

performance of Jordanian Islamic banks over a defined period and aims to test hypotheses derived from both theoretical foundations and empirical precedent.

Islamic banks in developed and developing countries and in banking and finance systems records high performance in managing costs and overheads to accomplish high return and financial performance, Islamic banks have no interest financial products which are credit facilities and that give more efficiency for working Islamic banks, beside ethical affairs to support Islamic financial operations (Rosly, Abu Bakar, 2003).

The stability in the financial systems is vital and can be done by Islamic banks. Generally, capital and size of Islamic banks support the profitability and return, but the inflation is decreasing the impact of banking profitability. On the other hand, financial facilities support Islamic banks stability and financial performance (Alharthi, 2017).

The Growth of economy has positive issues for many sectors such as banks in general and Islamic banks in specific issue all of that besides the adequacy of capital, quality of assets, quality of management, earnings, liquidity, and the sensitivity degree of market risks. Islamic banks share in economic growth by the ability and consideration of financing different projects, moreover Islamic banks fund sustainable development projects that stimulate social and economic projects to promote economic development (Iedhem, Mekidiche, 2020).

Commercial banks and Islamic banks are working and competing in the financial and banking markets around the world. In some cases, the profits of Islamic banks are higher than commercial banks and in other cases the opposite of the previous comparison and sometimes the profits of commercial banks are higher than competitive ones. Islamic banks are increasing their sizes by raising their assets and branches, plus suitable management for liquidity, risk management, and capital structure (Majeed, Zainab, 2021)

Islamic banks can be considered as efficient and effective banks in the financial markets and banking systems as working Islamic banks in Southeast Asia, with financial technologies. Islamic banks provide efficient financial facilities to different economic and social sectors to enhance the economic development in different countries. Especially, Islamic banks share businesses and profits with various commercial sectors (Samad, 2021).

Evaluating the main and key factors that influence financial performance, for instance profit margin, the growth rate of profits, added of economic value, return on assets and equity. The determinants in that research have multi effects on the measures of performance such as liquidity and number of sales and their positive impact on the financial performance. So, financial performance must be increased by the financial analyzers and decision makers for enhancing the financial outcomes (Tudose, Rusu, Avasilcai, 2022).

Banks in general set goals to be achieved during the performing the banking and financial affairs, and to be more successful than other commercial and Islamic banks. So, banks are reviewing their operational, financial, and business aims to impact the financial growth, efficiency, and the trust of customers. Qualitative and quantitative methods used by banks can shape the market share and banking profitability, and satisfaction of customers (AL Khatib, Malahim, Khanji, Jaradat, 2023).

Islamic banks are accomplishing high profitability ratios and controlling risks in experienced financial sectors, mergers and acquisitions with other Islamic banks make efficiency in operations, expansion the banking and financial market, diversifications in default risks, the financial strength will be enhanced and generate stronger Islamic banks and institutions. Islamic banks are giving multiple benefits and advantages for their customers and clients, all the previous advantages can bring stability and growth for Islamic banks (Frestiva, Sholahuddin, 2024).

Analyzing the most important aspects of Islamic banks earnings, shares, and dividends besides factors affecting these values for financial performance and success is taken under considerations for distributing and generating profits. Islamic banks examine how distribute and manage shareholders' profits as dividends, and the nature of Islamic banks' operational strategies and investments are impacting Islamic banks earnings (AL Khatib, Obeidat, Malahim, Ismaeel, Khanji, Alrahamneh, Jaradat, 2024).

Review from analytical viewpoint of financial performance for Islamic banks, the main and the most important indicators for shaping banks' financial performances are liquidity, profitability, assets' quality, and adequacy of capital. Unfortunately, these indicators face some challenges and obstacles in the banking operations but give opportunities to grow the financial performance and Islamic banks in the financial markets (AL Habali, Durrani, 2024). Banking and financial systems have been evaluated and marked by important transformations, technological advancements and economic changes. Banks enhance financial transactions and money transfers (Challoumis, Eriotis, 2025).

3. Research Methodology:

The methodology of this research is to find the impact by doing a multiple regression analysis was conducted using SPSS software for explanatory variables values on the measured variables values for Islamic banks in the Jordanian economic and financial affairs with the banking area, and figure (1) presents the two groups of variables. The first group contains the explanatory variables, and it has liquidity, equity, debt, default risk, inflation, gross domestic product, and unemployment rate. The second group contains the measured values, and they are return on assets, return on investment, and return on equity as can be presented in the following figure. After that, in table (2) the mathematical and financial equations are presented for the three measured ratios, and the seven explanatory ratios as presented.

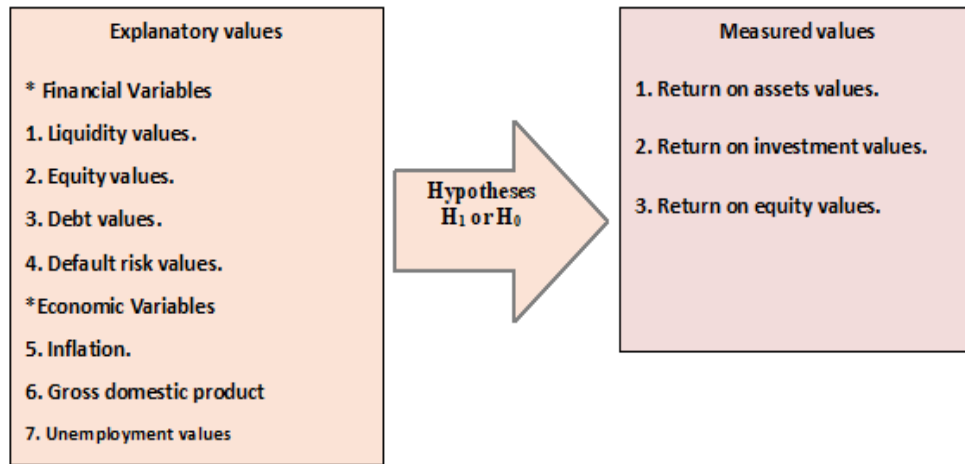


Figure (1) Explanatory and Measured Variables Model

Table (2) Explanatory and Measured Variables as Mathematical Equations

Mathematical Equations	
Measured Values	
1. Return on Assets (ROA.) for Islamic banks.	$= \{(\text{Net income of Islamic banks}) \div (\text{Islamic banks total assets})\} * 100\%$
2. Return on Investment (ROI.) for Islamic banks.	$= \{(\text{Net income of Islamic banks}) \div (\text{Islamic banks total investments})\} * 100\%$
3. Return on Equity (ROE.) for Islamic banks.	$= \{(\text{Net income of Islamic banks}) \div (\text{Islamic banks total equity})\} * 100\%$
Explanatory Values	
1. Liquidity	$= (\text{Quick current assets}) \div (\text{currents liabilities}) * 100$ (or) $\{[(\text{cash equivalents (CE)} + \text{marketable securities (MS)} + \text{net accounts receivable (NAR)}) \div (\text{current liabilities})] * 100\%$ (or) $(\text{Total currents assets (TCA)} - \text{inventory} - \text{prepaid expenses (PE)}) \div (\text{current liabilities}) * 100\%$
2. Equity (Shareholders' equity ratio)	$100\% - \text{Debt ratio}$ (or) $\{(\text{Total shareholder equity}) \div (\text{Total assets})\} * 100\%$ Shareholders' equity (SE) = Assets (A) - Liabilities (L)
3. Debt	$100\% - \text{Equity ratio}$ (or) $\{(\text{Total debt}) \div (\text{Total assets})\} * 100\%$
4. Default Risk	Expected loss = default probability * loss severity (or) Expected loss = exposure at default * probability of default * loss given default
5. Inflation	$\{(\text{Ending cost in the consumer price index (CPI) for a specific good or service in a specific year or month} - \text{starting cost in the consumer price index (CPI) for a specific good or service in a specific year or month}) \div \text{starting cost in the consumer price index (CPI) for a specific good or service in a specific year or month}\} * 100\%$
6. Gross Domestic Product	$\text{GDP} = \text{private consumption} + \text{gross private investment} + \text{government investment} + \text{government spending} + (\text{exports} - \text{imports})$
7. Unemployment	$\text{unemployment rate} = \{(\text{number of unemployed people}) \div (\text{total number in the labor force})\} * 100\%$

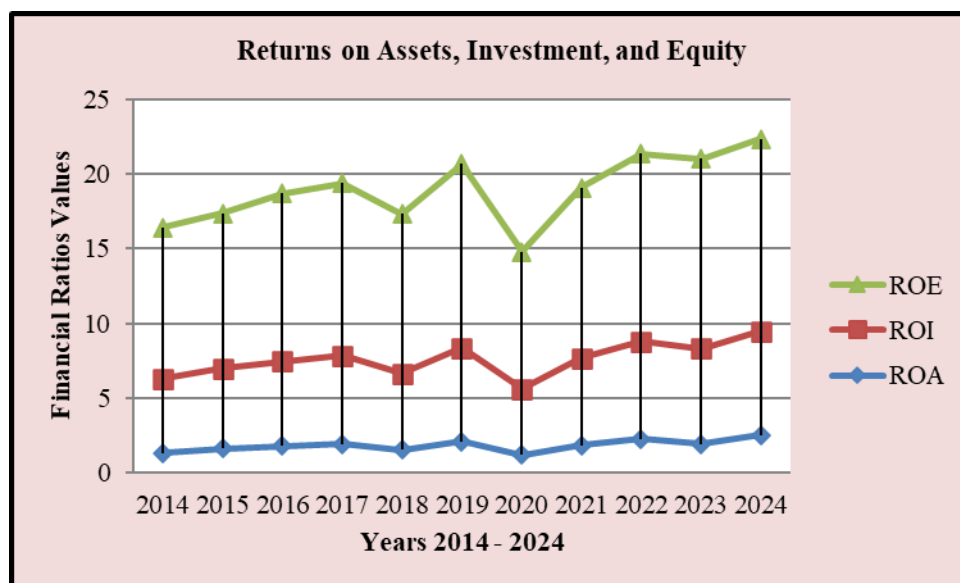


Figure (2) Returns on Assets, Return on Investments, and Return on Equity for Islamic Banks in Jordan

Figure (2) represents the returns on Islamic banks' assets, investments, and equity. Return on assets measures the profitability of banks related to their total assets, better assets utilization indicates higher return on assets. Return on investment is an indicator of the profitability related to banking investments and a higher return on investment shows those Islamic banks are generating profits from their investments. Also, return on equity indicates that the Islamic banks are generating profits from their equity and Islamic banks and financial sectors are efficiently using shareholders' equity to increase profits (Kijewska, 2016) besides financial performance in banks is determined by shareholders equity ratio and liquidity as well such as other Islamic banks and commercial banks in Jordan (Jawarneh, 2022).

The ratio of default risk represents that borrowers could fail to pay their obligations of loans, it shows the risk of the Islamic banks' financial facilities and exposure to their credit risks. So, not high default risk ratios suggest and explain fewer loans problems (Kusnandar, 2022). Decreasing the default risks indicates improvement in

the quality of banking facilities portfolio and the economic conditions for the borrowers were improved. That means stable return for the Islamic banks and diversification financial facilities management (Misman, Bhatti, Lou, Samsudin, Abd Rahman, 2015). Finally, we can understand that to measure the credit risk, the default risk should be analyzed and essential measure of credit risk, and the portfolio of lending money is managed effectively.

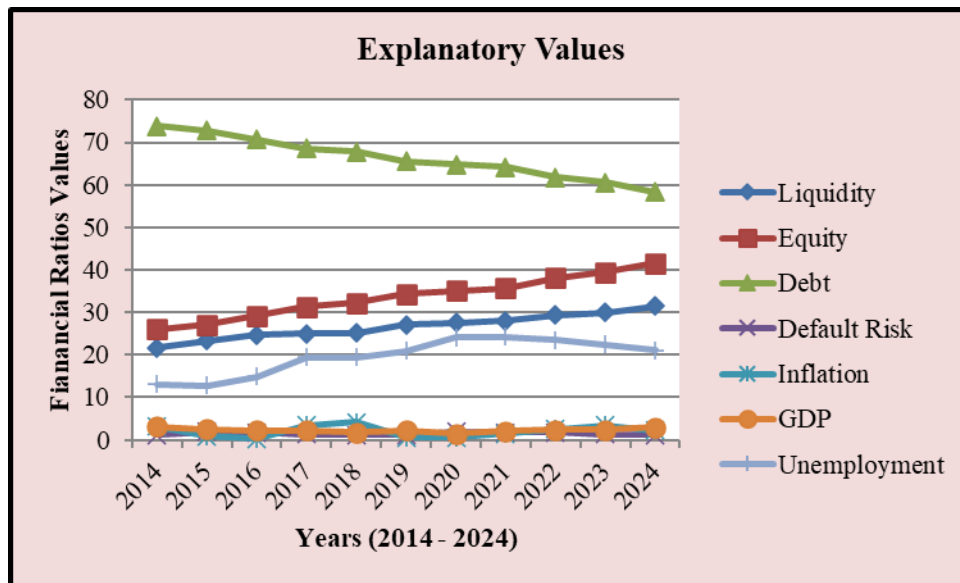


Figure (3) Explanatory Values for Islamic Banks' liquidity, equity, debt, default risk, inflation, GDP, and Unemployment

Figure (3) presents all explanatory values for Islamic banks in Jordan which is liquidity, equity, debt, default risk, inflation, GDP, and Unemployment rates. Banking liquidity ratio measures the ability to pay banks' short-term obligations by using their liquid assets such as short-term investments and cash. Liquidity ratio when it is high indicates that the bank or the financial institution has an ability to control short term financial issues and meet immediate and short-term liabilities. Liquidity can be raised by tolerance of management risks, economic and social environment, and regulatory requirements (Antony, 2023) by preparing enough money cash and liquid assets to

cover each of banking withdrawals and meeting obligations without relying on borrowing or selling non liquid assets (Linh, Dung, Hang, Mai, 2018). High ratios of liquidity indicate that Islamic banks' risk averse and prefer high levels of liquid reserves, and idle money could have been used more in profitable ways (Muchtar, Rustimulya, 2019).

In addition to all of that, the ratio of debt indicates the part of the banks' assets that is financed by banking debts. Greater leverage and debt ratio means high risk and that kind of obligation must be met regardless of banking financial performance. To solve some debt problems, banks are advised to focus on equity and increase it according to economic situations (Bsoul, Milhem, Odat, 2022). Therefore, capital structure and adequacy are vital for Islamic banks, and this ratio evaluates the ability of the banks to pay and meet their long-term liabilities without relying on external financing but internal ones (Al Salamat, Al-Kharouf, 2021).

Moreover, equity ratio represents the shareholders' equity, and the assets values are financed by banks' shareholders' equity (Alzubi, Bani-Hani, 2021). Financial stability and low risk of insolvency can be with high equity ratio. Improving Islamic banks solvency can improve banking equity and reducing the relying on debt. To analyze capital adequacy by equity ratio is very important and reduces the default risk and makes advantages of economic upturn especially with good and firm position of liquidity (Mardan, Moeljadi, Sumiati, Indrawati, 2023).

The structure of banking capital contains combination of debt and equity to manage solvency and default risk and good equity to assets ratio can make the banks less likely to fail and to meet their obligations. Banking capital structure generates profits, avoids cost of funds, helps make decisions for dealing with regulations and requirements, and solves agency conflicts between banks' managers and stakeholders and between depositors and shareholders (Harun, Kamil, Haron, Ramly, 2020).

Figure (4) represents the averages of measured and explanatory research variables, and according to the results of each one of them, we notice the highest average for debt ratio, after that is equity ratio, liquidity ratio, unemployment rate, return on equity, return on investments, gross domestic product, inflation rate, return on assets, and finally as can be noticed banking default risk.

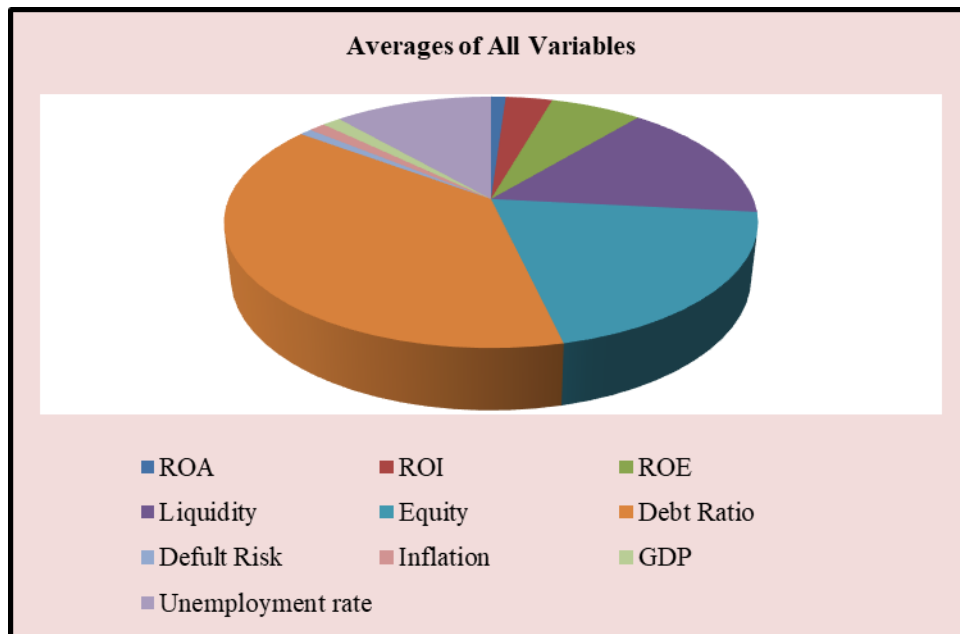


Figure (4) Averages of Explanatory and Measured Variables

4. Research Variables Measurement, Samples, and Research Hypotheses:

This part explains and represents the sample of the study, the hypotheses. Therefore, conducting analysis for the research involves structured ways of analysis and systemic approach to investigating the hypotheses. In this section and in the following ones we will analyze the essential elements of the variables of the research, the process of selecting the population and sample of this research, formulating the hypotheses, and finally measuring and comparing the variables.

4.1 Population and Sample:

The sample and the population of this research are the same, and they are the working Islamic banks in Jordan. Three of them are Jordanian Islamic banks which are Jordan Islamic Bank, Safwa Bank, and International Islamic Arab Bank. In addition, the fourth bank is a Saudi Islamic bank, and its name is Alrajhi bank - masref alrajhi.

4.2 Research Hypotheses:

The hypotheses are extracted from the literature reviews and some previous studies and the financial statements and financial balances. Banks performances in general are affected by internal, external, microeconomics, or macroeconomics changes and values and all those values have an impact on the financial statements at the end or during the fiscal year (Antoun, Coskun, Georgievski, 2018).

The null hypotheses for the three measured variables to represent the financial performance of Islamic banks and the explanatory variables in representing the independent variables are represented in tables (3), (4) and (5) as the following tables.

Table (3) the Null Hypotheses for Return on Assets Values

H _{0.1.1}	There is an insignificant impact of liquidity values on return on assets values.
H _{0.2.1}	There is an insignificant impact of equity values on return on assets values.
H _{0.3.1}	There is an insignificant impact of debt values on return on assets values.
H _{0.4.1}	There is an insignificant impact of default risk values on return on assets values.
H _{0.5.1}	There is an insignificant impact of inflation values on return on assets values.
H _{0.6.1}	There is an insignificant impact of gross domestic product values on return on assets values.
H _{0.7.1}	There is an insignificant impact of unemployment values on return on assets values.

Table (4) the Null Hypotheses for Return on Investment Values

H _{0.1.2}	There is an insignificant impact of liquidity values on return on investment values.
H _{0.2.2}	There is an insignificant impact of equity values on return on investment values.
H _{0.3.2}	There is an insignificant impact of debt values on return on investment values.
H _{0.4.2}	There is an insignificant impact of default risk values on return on investment values.
H _{0.5.2}	There is an insignificant impact of inflation values on return on investment values.
H _{0.6.2}	There is an insignificant impact of gross domestic product values on return on investment values.
H _{0.7.2}	There is an insignificant impact of unemployment values on return on investment values.

Table (5) the Null Hypotheses for Return on Equity Values

H _{0.1.3}	There is an insignificant impact of liquidity values on return on equity values.
H _{0.2.3}	There is an insignificant impact of equity values on return on equity values.
H _{0.3.3}	There is an insignificant impact of debt values on return on equity values.
H _{0.4.3}	There is an insignificant impact of default risk values on return on equity values.
H _{0.5.3}	There is an insignificant impact of inflation values on return on equity values.
H _{0.6.3}	There is an insignificant impact of gross domestic product values on return on equity values.
H _{0.7.3}	There is an insignificant impact of unemployment values on return on equity values.

5. Statistical Equations, Description of Variables, and Testing the Hypotheses

In the statistical analyses and mathematical equations, the modeling relationships will be formalized for the variables, enable us to interpret the patterns of the data. Understanding the relationships and roles of the variables in this research is very important and crucial for accurate interpretations and testing the hypotheses.

According to the following equations (1), (2), and (3) appropriate variables were selected and the variables were essential to make the equations and statistical model. Return on each of equity, investments, and assets are used as measured and dependent factors. On the other side of the three equations is the explanatory ratios and they are default risk, debt ratio, equity ratio, liquidity ratio, unemployment rate,

gross domestic product, and inflation. So, in table (6) the symbols of all variables are presented in the column besides the research variables and the symbols were used in the equations.

Table (6) Research variables symbols

Research variables	Symbol
1. Return on assets	R.O.A
2. Return on investments	R.O.I
3. Return on equity	R.O.E
4. Liquidity	Liq.
5. Equity	Equ.
6. Debt	Deb.
7. Default risk	Def.R.
8. Inflation	Inf.
9. Gross domestic product	G.D.P.
10. Unemployment	Unemp.

$$(1) F(R.O.A) = \alpha_0 + \beta_1 (Liq.) + \beta_2 (Equ.) + \beta_3 (Deb.) + \beta_4 (Def.R.) + \beta_5 (Inf.) + \beta_6 (G.D.P.) + \beta_7 (Unemp.) + \varepsilon$$

$$(2) F(R.O.I) = \alpha_0 + \beta_1 (Liq.) + \beta_2 (Equ.) + \beta_3 (Deb.) + \beta_4 (Def.R.) + \beta_5 (Inf.) + \beta_6 (G.D.P.) + \beta_7 (Unemp.) + \varepsilon$$

$$(3) F(R.O.E) = \alpha_0 + \beta_1 (Liq.) + \beta_2 (Equ.) + \beta_3 (Deb.) + \beta_4 (Def.R.) + \beta_5 (Inf.) + \beta_6 (G.D.P.) + \beta_7 (Unemp.) + \varepsilon$$

6. Empirical Analysis:

This section is going to explore the hypotheses and the significance of the hypotheses methods and formulations and test them. By examining the relationships between the variables by empirical analyses and evidence, we are going to gain a very deep understanding of how the hypotheses will be tested.

In the following three tables (7), (8), and (9) the correlations between these research variables are presented and tested to the significance levels at (0.01) or (0.05). Notice that some values are positive, some of them are negative, and some of them are significant at (0.01) level, some of them are significant at (0.05) level, or some of them are not significant.

The results show a mix of positive and negative correlations, indicating varying directions of association between variables. Several correlations are statistically significant, suggesting strong relationships, while others are significant at higher level indicating moderate associations. Some correlations, however, are not statistically significant, reflecting weak or no meaningful relationship. These findings provide initial insights into the potential interactions among the study variables, which are further explored in subsequent analyses.

Table (7) Matrix of Correlations (1) return on assets and explanatory values

	R.O.A	Liq.	Equ.	Deb.	Def.R.	Inf.	G.D.P	Unemp.
R.O.A	1							
Liq.	+0.643*	1						
Equ.	+0.025**	0.756*	1					
Deb.	-0.0356*	-0.362	-	1				
Def.R.	-0.467*	-0.254	-0.320	0.435**	1			
Inf.	-0.342*	0.327**	0.062	-0.313	-0.133	1		
G.D.P	+0.385**	0.256	0.212	-0.221	-0.115	0.122	1	
Unemp.	-0.459**	0.782	0.075	-0.138	0.261**	0.395	-	1
							0.071	

* Significance level at 0.01

** Significance level at 0.05

Table (8) Matrix of Correlations (2) return on investments and explanatory values:

	R.O.I	Liq.	Equ.	Deb.	Def.R.	Inf.	G.D.P	Unemp.
R.O.I	1							
Liq.	+0.711*	1						
Equ.	+0.523**	0.756*	1					
Deb.	-0.601*	-0.362	-	1				
			0.435**					
Def.R.	-0.647*	-0.254	-0.320	0.183**	1			
Inf.	-0.046*	0.327**	0.062	-0.313	-0.133	1		
G.D.P	+0.653**	0.256	0.212	-0.221	-0.115	0.122	1	
Unemp.	-0.535**	0.782	0.075	-0.138	0.261**	0.395	-	1
							0.071	

* Significance level at 0.01

** Significance level at 0.05

Table (9) Matrix of Correlations (3) return on equity and explanatory values:

	R.O.E	Liq.	Equ.	Deb.	Def.R.	Inf.	G.D.P	Unemp.
R.O.E	1							
Liq.	+0.685*	1						
Equ.	+0.736**	0.756*	1					
Deb.	-0.537*	-0.362	-	1				
			0.435**					
Def.R.	-0.361*	-0.254	-0.320	0.183**	1			
Inf.	-0.623*	0.327**	0.062	-0.313	-0.133	1		
G.D.P	+0.423**	0.256	0.212	-0.221	-0.115	0.122	1	
Unemp.	-0.765**	0.782	0.075	-0.138	0.261**	0.395	-	1
							0.071	

* Significance level at 0.01

** Significance level at 0.05

The calculated means and standard deviations for explanatory variables and measured variables are seen in table (10), the highest means for unemployment rate, and the lowest one for return on assets, and the other values are between both of them. Also, the highest standard deviation for unemployment rate, and the lowest value for default risk. In addition, table (11) represents the variance analysis for the ratios of measured and explanatory and all calculated (F) values are significant at (0.01) significance levels.

Table (10) Descriptive statistics values for measured and explanatory variables:

	Mean	Standard deviation
1. Return on assets	0.012	0.018
2. Return on investments	0.091	0.076
3. Return on equity	0.114	0.035
4. Liquidity	2.514	0.201
5. Equity	0.562	0.169
6. Debt	0.869	0.257
7. Default risk	0.136	0.015
8. Inflation	4.109	0.374
9. Gross domestic product	3.294	0.368
10. Unemployment	6.872	0.533

Table (11) Analysis of variance (ANOVA.) for measured and explanatory ratios

Return on Assets		Return on Investments		Return on Equity	
Calculated F		Calculated F		Calculated F	
Significance	0.005	Significance	0.003	Significance	0.001

In the following tables which are tables (12), (13), and (14) represent the calculated values of beta, (t) statistic values, significance levels, and variance inflation factor (VIF) for the coefficients of measured variables R.O.A., R.O.I., R.O.E. and after each table is the related formula.

Table (12) Coefficients of measured variable return on assets

	Beta (β)	Calculated (t) Statistic	Significance	Variance inflation factor
Consonant	+0.040	+1.215	0.003	1.145
Liquidity	+0.021	+2.405	0.009	2.343
Equity	+0.105	+1.592	0.048	4.547
Debt	-0.081	-1.471	0.008	2.182
Default risk	-0.062	-1.133	0.002	3.436
Inflation	-0.032	-2.362	0.007	1.539
Gross domestic product	+0.075	+1.485	0.035	2.331
Unemployment	-0.053	-1.662	0.044	1.729

$$(1) \mathbf{F} (R.O.A) = 0.040 + 0.021 (Liq.) + 0.105 (Equ.) - 0.081 (Deb.) - 0.062 (Def.R.) - 0.032 (Inf.) + 0.075 (G.D.P.) - 0.053 (Unemp.)$$

Table (13) Coefficients of measured variable return on investments

	Beta (β)	Calculated (t) Statistic	Significance	Variance inflation factor
Consonant	+0.024	+1.470	0.001	1.312
Liquidity	+0.036	+2.124	0.003	1.681
Equity	+0.251	+3.151	0.029	3.217
Debt	-0.214	-1.893	0.005	1.354
Default risk	-0.357	-5.146	0.008	2.102
Inflation	-0.045	-0.232	0.002	2.359
Gross domestic product	+0.086	+1.041	0.037	1.942
Unemployment	-0.056	-2.013	0.030	2.781

$$\mathbf{F} (R.O.I) = 0.024 + 0.036 (Liq.) + 0.251 (Equ.) - 0.214 (Deb.) - 0.357 (Def.R.) - 0.045 (Inf.) + 0.086 (G.D.P.) - 0.056 (Unemp.)$$

Table (14) Coefficients of measured variable return on equity

	Beta (β)	Calculated (t) Statistic	Significance	Variance inflation factor
Consonant	+0.012	+0.316	0.004	2.100
Liquidity	+0.019	+1.034	0.002	2.851
Equity	+0.293	+1.152	0.031	1.246
Debt	-0.263	-2.511	0.006	3.591
Default risk	-0.034	-0.253	0.003	2.194
Inflation	-0.021	-3.010	0.001	1.362
Gross domestic product	+0.118	+0.732	0.027	1.417
Unemployment	-0.127	-3.390	0.041	2.925

$$F(R.O.E) = 0.012 + 0.019 (Liq.) + 0.293 (Equ.) - 0.263 (Deb.) - 0.034 (Def.R.) - 0.021 (Inf.) + 0.118 (G.D.P.) - 0.127 (Unemp.)$$

7. Research Finding:

In this section, the researcher presents the results and findings of the statistical analysis by evaluating and conducting the test for the data. To explore the effect of the financial and economic values on the financial position and performance of the Islamic banks and we reached to accept the alternative hypotheses which are presented in tables (15), (16), and (17).

Table (15) the Alternative Hypotheses for Return on Assets Values:

H _{1.1.1}	There is a significant impact of liquidity values on return on assets values.
H _{1.2.1}	There is a significant impact of equity values on return on assets values.
H _{1.3.1}	There is a significant impact of debt values on return on assets values.
H _{1.4.1}	There is a significant impact of default risk values on return on assets values.
H _{1.5.1}	There is a significant impact of inflation values on return on assets values.
H _{1.6.1}	There is a significant impact of gross domestic product values on return on assets values.
H _{1.7.1}	There is a significant impact of unemployment values on return on assets values.

Table (16) the Alternative Hypotheses for Return on Investment Values

H _{1.1.2}	There is a significant impact of liquidity values on return on investment values.
H _{1.2.2}	There is a significant impact of equity values on return on investment values.
H _{1.3.2}	There is a significant impact of debt values on return on investment values.
H _{1.4.2}	There is a significant impact of default risk values on return on investment values.
H _{1.5.2}	There is a significant impact of inflation values on return on investment values.
H _{1.6.2}	There is a significant impact of gross domestic product values on return on investment values.
H _{1.7.2}	There is a significant impact of unemployment values on return on investment values.

Table (17) the Alternative Hypotheses for Return on Equity Values

H _{1.1.3}	There is a significant impact of liquidity values on return on equity values.
H _{1.2.3}	There is a significant impact of equity values on return on equity values.
H _{1.3.3}	There is a significant impact of debt values on return on equity values.
H _{1.4.3}	There is a significant impact of default risk values on return on equity values.
H _{1.5.3}	There is a significant impact of inflation values on return on equity values.
H _{1.6.3}	There is a significant impact of gross domestic product values on return on equity values.
H _{1.7.3}	There is a significant impact of unemployment values on return on equity values.

In the three following tables (18), (19), and (20) we present the summary of the findings and research results and the significance (1% or 5%) for each explanatory variable on the measured variable in this research in addition to the positive or

negative impact for each explanatory variable on each measured variable. We noticed that all explanatory variables are significant between (0.01) and (0.05) significance levels.

Table (18) Measured Variables Return on Assets Research Findings

Explanatory Variables	Outcomes on Return on Assets
1. Liquidity Values	(Sig.)Significant(1%), (+) Positive
2. Equity Values	(Sig.)Significant(5%), (+) Positive
3. Debt Values	(Sig.)Significant(1%), (-) Negative
4. Default Risk Values	(Sig.)Significant(1%), (-) Negative
5. Inflation ratio	(Sig.)Significant(1%), (-) Negative
6. Gross Domestic Product	(Sig.)Significant(5%), (+) Positive
7. Unemployment Ratio	(Sig.)Significant(5%), (-) Negative

Table (19) Measured Variables Return on Investment Research Findings

Explanatory Variables	Outcomes on Return on Investment
1. Liquidity Values	(Sig.)Significant(1%), (+) Positive
2. Equity Values	(Sig.)Significant(5%), (+) Positive
3. Debt Values	(Sig.)Significant(1%), (-) Negative
4. Default Risk Values	(Sig.)Significant(1%), (-) Negative
5. Inflation ratio	(Sig.)Significant(1%), (-) Negative
6. Gross Domestic Product	(Sig.)Significant(5%), (+) Positive
7. Unemployment Ratio	(Sig.)Significant(5%), (-) Negative

Table (20) Measured Variables Return on Equity Research Findings

Explanatory Variables	Outcomes on Return on Equity
1. Liquidity Values	(Sig.)Significant(1%), (+) Positive
2. Equity Values	(Sig.)Significant(5%), (+) Positive
3. Debt Values	(Sig.)Significant(1%), (-) Negative
4. Default Risk Values	(Sig.)Significant(1%), (-) Negative
5. Inflation ratio	(Sig.)Significant(1%), (-) Negative
6. Gross Domestic Product	(Sig.)Significant(5%), (+) Positive
7. Unemployment Ratio	(Sig.)Significant(5%), (-) Negative

8. Conclusions: Results and Recommendations:

8.1 Conclusion:

This study concludes that the financial performance of Islamic banks in Jordan is significantly shaped by both internal financial indicators and broader economic conditions. Return on equity, return on investments, and assets-based return which indicate return on assets improve in environments characterized by higher liquidity, greater equity levels, and increased GDP. In contrast, higher debt, default risk, inflation, and unemployment negatively affect these performance metrics. These relationships underline the importance of prudent financial management and macroeconomic awareness for Islamic banks operating in developing economies like Jordan.

8.2 Results and Discussions:

The findings of this study indicate that key financial performance indicators- namely return on equity, return on investments, and return on assets- are significantly influenced by several explanatory variables within the financial, economic, and banking environment. Specifically, liquidity, equity, and gross domestic product (GDP) show a statistically significant positive impact on these performance indicators at the 1% and 5% levels. Conversely, debt levels, default risk, inflation, and unemployment exert a negative impact on performance metrics.

These results are generally consistent with the findings of Matar and Eneizan (2018), who reported that return on assets, is positively influenced by revenues, profitability, and liquidity, and while negatively affected by financial leverage and firm bank size in the context of Jordanian banks. The current study reinforces the positive role of liquidity and profitability, aligning with their conclusions. However, unlike Matar and Eneizan (2018) who found firm size to have a negative effect, this study did not identify bank size as a significant determinant, suggesting that size may not be a uniform predictor across all financial institutions, particularly within the Islamic banking sector.

Additionally, the observed negative impact of macroeconomic variables such as inflation and unemployment aligns with broader literature on emerging markets, where economic instability typically erodes banking sector performance. However, the significance of default risk in this study further emphasizes the sensitivity of Islamic banks in Jordan to credit quality and borrower reliability, which may not have been as prominently highlighted in prior studies.

8.3 Recommendations:

Based on the findings, Islamic banks in Jordan are advised to:

- 1- Capitalize on positive financial indicators such as liquidity and equity levels by optimizing capital structures and enhancing internal financial policies.
- 2- Leverage periods of economic growth by aligning strategic plans with trends in GDP expansion.
- 3- Mitigate exposure to financial risks by closely monitoring debt ratios and default risks, ensuring robust credit assessment procedures.
- 4- Adapt operational strategies in response to inflation and unemployment trends to reduce vulnerability to macroeconomic instability.

Furthermore, Islamic banks should integrate both financial and macroeconomic analysis into their decision-making frameworks to sustain profitability and minimize risk in an increasingly volatile economic environment.

9. References:

- [1] Al-ali, Asa'ad Hamieed O.; Yousfi, Imane, (2015), "Investigation of Jordanian Islamic and Conventional Banks' Stability: Evidence from the Recent Financial Crisis", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue: 82 October, Pages: 5 - 25, ISSN: 1450 - 2275, FRDN Incorporated, <http://www.europeanjournalofeconomicsfinanceandadministrativesciences.com>
- [2] Al Habali, Hatem Ziyad; Durrani, Bakhtawar, (2024), "Financial Performance Metrics of Islamic Banks in the Sultanate of Oman: an Analytical Review", International Research Journal of Economics and Management Studies, Vol. 3, Issue: 6, Pages: 12 - 21, Published by

Eternal Scientific Publications, ISSN: 2583 - 5238, Paper Id: IRJEMS-V3I6P102, [DOI: 10.56472/25835238/IRJEMS-V3I6P102](https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I6P102)

[3] Alharthi, Majed, (2017), "Financial Performance and Stability in Islamic Banks Evidence from GCC Countries", Corporate Ownership and Control, Volume 14, Issue 4, ISSN Online: 1810 - 3057, ISSN Print: 1727 - 9232, [DOI: 10.22495/cocv14i4art9](https://doi.org/10.22495/cocv14i4art9)

[4] AL Khatib, Abdullah Yusri; Malahim, Sari Sulaiman; Khanji, Ibrahim Marwan; Jaradat, Al'a Ata, (2023), "Examining the Causal Factors of Banking Achievements for Islamic Banks in Jordanian Islamic Banks: An Analytical Study", International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting, Vol. 16, No. 2, Pages: 264 - 273, © 2023 by the authors; licensee Online Academic Press, ISSN 2577-767X, USA, [DOI: 10.33094/ijaefa.v16i2.979](https://doi.org/10.33094/ijaefa.v16i2.979)

[5] AL Khatib, Abdullah Yusri; Obeidat, Ziad Moh'd; Malahim, Sari Sulaiman; Ismaeel, Bader; Khanji, Ibrahim Marwan; Alrahamneh, Abdelmajid Ahmed; Jaradat, Al'a Ata, (2024), "Islamic Banks' Shares, Dividends, and Earnings Examinations by Financial Profitability Considerations: A Case Study of Islamic Banks", WSEAS Transactions on Business and Economics, Volume 21, Issue: 2024, Article #150, Pages: 1845 - 1855, Print ISSN: 1109-9526, E-ISSN: 2224-2899, [DOI: 10.37394/23207.2024.21.150](https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.150)

[6] Al Salamat, Wasfi; Al-Kharouf, Shaker, (2021), "The Determinants of Financial Stability: Evidence from Jordan", International Journal of Business and Social Science, Vol. 12, No. 1, January, Pages: 25 - 35, ISSN 2219-1933 (Print), 2219-6021 (Online), Center for Promoting Ideas, USA, [DOI:10.30845/ijbss.v12n1p5](https://doi.org/10.30845/ijbss.v12n1p5)

[7] Alzubi, Khaled; Bani-Hani, Amer, (2021), "Determinants of Debt-to-Equity and its Impact on the Performance of Industrial Companies Listed on Amman Stock Exchange", Journal of Governance and Regulation, Vol. 10, Issue 4, Special Issue, Pages: 353 - 364, ISSN Print: 2220 - 9352, ISSN Online: 2306 - 6784, <https://doi.org/10.22495/jgrv10i4siart15>

[8] Antony, Tisa Maria, (2023), "Determinants of Liquidity Risk: Empirical Evidence from Indian Commercial Banks", Business Perspectives Banks and Bank System, Vol. 18, Issue: 3, Pages: 101 - 111, ISSN Print: 1816 - 7403, ISSN Online: 1991 - 7074, [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.18\(3\).2023.09](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.18(3).2023.09)

- [9] Antoun, Roger; Coskun, Ali; Georgievski, Bojan, (2018), "Determinants of Financial Performance of Banks in Central and Eastern Europe", Business and Economic Horizons, Vol. 14, No. 3, Pages: 513 - 529, ISSN: 1804 - 5006, <http://dx.doi.org/10.15208/beh.2018.37>
- [10] Bsoul, Ruba; Milhem, Maysa'a; Odat, Mahmoud, (2022), "Determinants of Banks' Credit Risk: Evidence from Jordanian Banks Listed on Amman Stock Exchange", Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 11 No. 5, Pages: 197 - 209, E-ISSN 2281- 4612, ISSN 2281- 3993, DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0135>
- [11] Challoumis, Constantinos; Eriotis, Nikolaos, (2025), "Evolution of Banking Systems: A Comprehensive Historical Analysis", Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance, Vol. 7, No. 1, Pages: 1-22, ISSN: 2641-0265, Publisher: Learning Gate, DOI: [10.55214/jcrbef.v7i1.4245](https://doi.org/10.55214/jcrbef.v7i1.4245)
- [12] Frestiva, Irma Juniar; Sholahuddin, Muhammad, (2024), "Analysis of Islamic Banking Financial Performance Before and After the Merger", Ekombis Review – Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol.12, No. 1, Pages: 539 - 548, ISSN: 2338 - 8412, e-ISSN: 2716 - 4411, <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1>
- [13] Harun, Tengku Wasimah Raja; Kamil, Nazrol Kamil Mustaffa; Haron, Razali; Ramly, Zulkufly, (2020), "Determinants of Banks' Capital Structure: A Review of Theoretical and Selected Empirical Research", International Journal of Business and Social Science, Vol. 11, No. 12, Pages: 131 - 141, ISSN: 2219-1933 (Print), 2219-6021 (Online), <https://DOI:10.30845/ijbss.v11n12p17>
- [14] Jawarneh, Saleh, (2022), "Determinants of Financial Performance of Commercial Banks in Jordan: Application of CAMELS Model", Review of Business and Management, Vol. 18, No. 1, Pages: 75 - 82, <http://doi.org/10.18096/TMP.2022.01.06>
- [15] Kijewska, Anna, (2016), "Determinants of the Return on Equity Ratio (ROE) on the Example of Companies from Metallurgy and Mining Sector in Poland", Metalurgija, Vol. 55, No. 2, Pages: 285 - 288, ISSN: 0543 - 5846, UDC – UDK [669.061.5:622.01.061:658.15=111](https://doi.org/10.669.061.5:622.01.061:658.15=111)

- [16] Kusnandar, Acu, (2022), "Credit Risk in Islamic Banking: A literature Study", International Journal of Finance and Banking Studies, Vol. 11, No. 3, Pages: 21 - 26, ISSN: 2147 - 4486, <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v11i3.1547>
- [17] Ledhem, Mohammed Ayoub; Mekidiche, Mohammed, (2020), "Economic Growth and Financial Performance of Islamic Banks: a CAMELS Approach" Islamic Economic Studies, Vol. 28 No.1, Pages: 47 - 62, Emerald Publishing Limited, E-ISSN: 2411-3395, P-ISSN: 1319-1616, DOI: [10.1108/IES-05-2020-0016](https://doi.org/10.1108/IES-05-2020-0016)
- [18] Linh, Do Hoai; Dung, Tran Manh; Hang, Luong Thi Thu; Mai, Do Ngoc, (2018), "Determinants of Islamic Banks Liquidity and Lessons for Vietnam Banks", International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 17, Issue 5 (December), Pages: 13 - 23, ISSN: 2289 - 1552, https://www.ijbel.com/wp-content/uploads/2019/01/ijbel5-VOL17_226-2.pdf
- [19] Majeed, Muhammad Tariq; Zainab, Abida, (2021), "A Comparative Analysis of Financial Performance of Islamic Banks Vis a Vis Conventional Banks: Evidence from Pakistan", ISRA International Journal of Islamic Finance, Vol. 13, No. 3, Pages: 331 - 346, Emerald Publishing Limited, e-ISSN: 2289 - 4365, p-ISSN: 0128 - 1976, <https://doi.org/10.1108/IJIF-08-2018-0093>
- [20] Mardan, Ronny Malavia; Moeljadi; Sumiati, Indrawati, Nur Khusniyah, (2023), "The Determinants of Capital Structure: Evidence from Indonesia", International Journal of Professional Business Review, Vol. 8, No. 5, Pages: 1 - 30, e0878, ISSN: 2525 - 3654, DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.878>
- [21] Massadeh, Deema D.; AL Khatib, Abdullah Yusri; Khanji, Ibrahim Marwan, (2021), "Analyzing the Profitability Indicators for Islamic Banks in Jordan", International Journal of Economic and Finance Studies, Vol. 13, No. 1, Pages: 67 - 89, ISSN: 1309 - 8055 (Online), DOI: [10.34109/ijefs.202112225](https://doi.org/10.34109/ijefs.202112225)
- [22] Matar, Ali; Eneizan, Bilal Mohammad, (2018), "Determinants of Financial Performance in the industrial Firms: Evidence from Jordan", Asian Journal of Agricultural Extension, Economics and Sociology, Vol. 22, No. 1, Pages: 1 - 10, Article no.AJAEES.37476, ISSN: 2320-7027, DOI: [10.9734/AJAEES/2018/37476](https://doi.org/10.9734/AJAEES/2018/37476)

- [23] Misman, Faridah Najuna; Bhatti, Ishaq; Lou, Weifang; Samsudin, Syamsyul; Abd Rahman, Nor Hadaliza, (2015), "Islamic Banks Credit Risk: A Panel Study", *Procedia Economics and Finance, International Accounting and Business Conference* Vol. 31, Pages: 75 - 82, ISSN: 2212 - 5671, [DOI: 10.1016/S2212-5671\(15\)01133-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01133-8)
- [24] Muchtar, Susy; Rustimulya, Gianvha Sena, (2019), "Determinants of Liquidity Risk in Banking Sector on the Indonesia Stock Exchange", *Jurnal Manajemen, UNTAR Universitas Tarumanagara*, Vol. 23, No. 3, Pages: 461 - 480, E-ISSN: 2549 - 8797, P-ISSN: 1410 - 3583, [DOI: https://doi.org/10.24912/jm.v23i3.583](https://doi.org/10.24912/jm.v23i3.583)
- [25] Rosly, Saiful Azhar; Abu Bakar, Mohd Afandi, (2003), "Performance of Islamic and Mainstream Banks in Malaysia", *International Journal of Social Economics*, Vol. 30, No. 12, Pages: 1249 - 1265, MCB UP Limited, ISSN: 0306 - 8293, Emerald, [DOI 10.1108/03068290310500652](https://doi.org/10.1108/03068290310500652)
- [26] Samad, Abdus, (2021), "Analysis of Comparative Efficiencies of Islamic Banks across Nine South and Southeast Asian Countries", *International Journal of Finance and Banking Studies*, Vol. 10, No. 1, Pages: 71 - 85, ISSN: 2147 - 4486, <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v10i1.1072>
- [27] Tudose, Mihaela Brindusa; Rusu, Valentina Diana; Avasilcai, Silvia, (2022), "Financial Performance Determinants and Interdependencies between Measurement Indicators", *Business, Management and Economics Engineering*, Vol. 20, Issue: 1, Pages: 119 - 138, ISSN: 2669 - 2481, eISSN: 2669 - 249x, [DOI: 10.3846/bmee.2022.16732](https://doi.org/10.3846/bmee.2022.16732)

تحليل الأداء المالي للبنوك الإسلامية: دراسة حالة تجربة البنوك الإسلامية

في الأردن

د. عبد الله يسري الخطيب*

ملخص

الأردن لديه العديد من البنوك التي تعمل في النظام المالي والمصرفي، البعض منها يصنف على أنه بنوك تجارية تقليدية والبعض الآخر يصنف على أنه بنوك إسلامية. تقوم هذه الدراسة على تحليل البنوك الأردنية المحلية الإسلامية والبنوك الأجنبية الإسلامية العاملة في الأردن، حيث كانت المتغيرات التي تم قياسها عبارة عن العائد على كل من الأصول، والاستثمارات، وحقوق الملكية كممثل لأداء الأرباح المصرفية والسلوك المالي.

المتغيرات التفسيرية هي نسب كل من السيولة، وحقوق الملكية، والمديونية، والمخاطر الائتمانية، والتضخم، والناتج المحلي الإجمالي، ومعدل البطالة. وبعد إجراء التحليل الإحصائي والمالي توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل المتغيرات التفسيرية على المتغيرات المقاسة حيث كانت النتائج ذات الأثر الإيجابي من نسبة السيولة (0.01)، ونسبة حقوق الملكية (0.05)، والناتج المحلي الإجمالي (0.05)، ولكن نتائج الأثر السلي لنسبة المديونية (0.01)، والمخاطر الائتمانية (0.01)، ونسبة التضخم (0.01) ومعدل البطالة (0.05).

أخيراً، أوصت الدراسة النظام المصرفي في الأردن للتركيز والتحليل على النسب المالية بشكل فتروي لإدراك أثرها ودورها في النواحي المالية والمصرفية، ولصناعة القرارات للخطط المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: المخاطر الائتمانية، التحليل المالي، البنوك الإسلامية، البنوك المحلية، البطالة.

تصنيفات (JEL): G0، G2، البطالة.

* أستاذ مساعد، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية 1. abdullah.finance@gmail.com



The Impact of Digital Transformation, Cybersecurity, and Innovation on Strategic Performance: A Moderated Mediation Analysis

Dr. Alaa Abbas Al-Tahrawi* Prof. Dr. Khaled Mahmoud Al-Shawabkeh**

Abstract

Purpose for paper that to discover how innovation mediates the connection among Strategic Performance (SP) and Digital Transformation (DT) in addition to Moderating role of cybersecurity (CS) in Jordan's private Universities. The study involved managers at senior and middle Managerial staff. The sample of the study was 250 directors at eighteen Jordanian private universities, through an electronic questionnaire. The sample was selected at random relative class, and the study relied on the quantitative approach of analytical descriptive method using structural equation modelling technique to analyze data and test hypotheses using the statistical program PLS- SEM. The results of the study revealed a statistically significant impact of DT on SP. They also revealed a significant impact of Innovation as a mediating factor in the connection among strategic performance and digital transformation in Jordanian private universities. Finally, the results revealed a lack of role for cybersecurity in modifying the link among DT & SP in Jordanian private universities. According to the results, Jordan's private universities must continue to pay attention to DT because it is concerned with a number of implications for strategic performance. And we must maintain and sustain a direction that promotes digital transformation and has clear future visions, continue attention to digital technologies along with the possession of equipment suited to those technologies' education ", as well as the need for continued attention to academic programs to maintain high levels of quality of education.

Keywords: Digital Transformation, Digital Strategy, Digital Capabilities, Strategic Performance, Balanced Scorecard, Innovation, Cybersecurity, Jordanian private universities.

*A researcher in digital transformation and strategic management. The World Islamic Sciences and Education University.6210506009 @std.wise.edu.jo

** Administration Department, The World Islamic Sciences and Education University.

1.Introduction:

The future of academic institutions in general and universities in particular is facing ongoing transformations in the age of DT and their reliance on Information and Communication Technologies (ICT) and digital technologies that are evolving steadily in conjunction with modern society, creating new problematic learning concepts based on virtual learning. This is why academic institutions of universities, colleges and training centers are working to modify and change their business models, affecting the way their services are provided in line with the requirements of the times by adopting a clear digital strategy towards the digital future. It is in this spirit that universities should consider the possibility of seeking to develop their capabilities and meet the requirements of the desired digital transformation in order to maintain their competitive advantage in the business environment in the face of challenges in the business environment as well as accelerated technological developments and changes.

Measuring the performance of university work is a pivotal research issue of global and high interest among researchers and interested people both from universities themselves and from institutions that work to classify such universities and may reach the interest of students and their families (Limani et al., 2019). Measuring SP is considered the most essential fundamental in providing critical development orientations and difference in the strategic path of universities by providing potential that contributes to empowering universities to reach their goals as planned and given the diversity of universities with different objectives, which has made it difficult to understand their outputs. They face difficulties in accurately measuring their performance, and there are many strategic performance measures including traditional ones such as financial ones, Reputations, source or resources, outputs, as well as modern metrics such as balanced scorecard, value added, reference comparison, SWOT analysis.

Innovation (INN) plays a crucial role in the environment of business, including universities, through a range of business activities, sustainable value can be added. and that this impression is recipient increased consideration to business org, as it is of great importance for the developing the internal processes as well as for determining performance costs, the creation of innovative services directly affecting the provision of a sustainable competitive advantage while allowing expansion to serve a range of segments and markets (Gazi, 2024, 23)

With regard to cybersecurity, which is one of the most fundamental pillars of any digital transformation in the organizations' business environment innovation and development opportunities, and as a strategic approach for organizations and individuals in the areas of planning, design and operation, it includes educational, social, economic and humanitarian aspects to maintain data, information, networks and software during transportation, conservation and accessibility.

1. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES:

• *Digital Transformation (DT) & Strategic Performance (SP):*

Digital transformation has been studied by many researchers since its emergence in the 2000s in (2000) by Patel and McCarthy and was linked to digitization, but it currently refers to a phenomenon related to new uses of consumers, and unique things that directly affect business models in organizations. The first explicit definition of digital transformation emerged in (2004) Stolterman and Fors, which represents changes in digital technology that involve or affect all aspects of human life, and since then there has been no uniform definition of digital transformations in journals and scientific research. Researchers have focused on the different components of the concept, and three different terms are often met in the literature and sometimes used interchangeably: modeling (digitization), digitization (digitalization) and DT. The DT too defined as the adoption of a modern mentality & culture of Org in order to execute most recent digital technics developed by intention to make maximum value for consumers and to make sure creativities goods

according available information, upgrade operation process, by use resources effectively, and improved digital knowledge among workers, as well as the development of sustained model of business, that create a competitive advantage (Tanushev, 2022). In addition, digital transformation contributes to agility and flexibility by enhancing organizations' flexibility, enabling organizations to leverage market access and pursue continuous improvement strategies, leading them to adapt and innovate perfectly. By automate many hand-operated tasks and integrate data across the organization, it facilitates to team members operate further efficiently and higher cognitive capabilities (Liere et al, 2018, 124).

Numerous scholars have extensively studied strategic performance as vital and essential Case in org, like all organizations' endeavor currently, especially as the external environment is disrupted and increased competition and many challenges to sustain and further improve its performance reflects to expanse to which the Org. ability to achieve its objectives is reflected. It is also a very important indicator on which many resolutions are based and with developments in the business environment, especially at the strategic level, a new concept has emerged that takes into account the strategic dimension and the dynamic of performance, which is the strategic performance that depicts the organizations' future performance and their ability to reach their objectives in addition to the organizations' long-term orientations (Abdel Razek, 2015, 189). Also, Santos and Brito (2012) provide a picture of strategic performance components and give a clear and integrated picture of those components and the objectives of both organizational performance, financial performance and the organization's strategic performance, which are customer and user satisfaction and environmental and social performance. Moreover, Tahir and Jamal (2020) considers the strategic performance of the organizations as a measure of the organization's success and progress in applying strategies and continuous commitment in achieving the desired goals through a

sophisticated and innovative performance aimed at continuous improvement and finding the added value of the organization and its customers and employees enabling the optimal utilization of capabilities and capacities and the efficient and effective use of the Organization's resources differently from competitors in the same field. Performance is an important measure of the Organization's achievement of its objectives and identification of imbalances that impede the achievement of the Goals.

The purpose of this paper is to explore the relationship between digital transformation and in different, complex and competitive work environments, as the research evaluates the relation between digital transformation and strategic Performance by positive significant.

A study in Gaza demonstrated the role of digital transformation in enhancing competitive advantage at the University College of Applied Sciences from the perspective of heads of administrative and academic departments. The study used a descriptive and analytical approach. The study demonstrated that the level of digital transformation and competitive advantage was high, in addition to a strong correlation between digital transformation and its dimensions and enhancing competitive advantage (AL-Wahidi, 2025).

A study in Saudi Arabia showed that most participants strongly agree that digital transformation significantly affects the academic achievement for faculty members in king Abdul-Aziz University, the results also indicate the possibility of achieving the requirements of this transformation with the aim of improving the efficiency of the academic performance of faculty members at the university (AL-Sawat & Al-Harbi, 2022).

Also, in Egypt there's a study that aims to identify the impact of digital transformation on the SP of industrial companies, and concluded that there is a statistic significant effect of the approach as one of the requisite to implementing digital transformation, which contributes to improving the level of strategic

performance in industrial companies listed on the Egyptian Stock Exchange. (Atiya, 2022).

Al-Khatib and Al-Shawabkeh's (2022) study showed that digital transformation has a very positive impact on human resources management. However, digital HRM is considered a mediating variable in the relationship between digital transformation and strategic excellence, or it may be a partial mediator. Furthermore, Merdin et al, (2023) found that DT has developed into a vital component in driving business changes to create org. value. This means that DT leads to changes in a company's digital systems, and calls for a rethink of workflow, as hand-operated processes can be converted into fully digital processes. The evolving model also includes elements relevant to environmental and social responsibility, energy administration, and goods recovery activity, making it suitable for companies of all sizes and in various sectors.

• *The relationship between digital transformation and strategic performance and innovation.*

Regarding the Innovation, Organizations strive to continue efforts to keep pace with accelerated Cutting-edge technologies comes from external surroundings by capturing favorable opportunities and avoiding surrounding threats. The Innovation considers most important pillars that business org. seeks to build on and via which sustained value add through range of trade practices, and that this meaning gets increased and growing consideration to the org. working environment, as it is of great importance for business development and the determination of performance costs, Innovation is considered a translation of new and useful ideas to apply and work to reflect those ideas to reality by applying them to contribute to finding values needs and desires (Elsbach & Hargdon, 2006) Majid (2017) explains that INN is a vital ability for business organizations, as via this ability organization seeks to modernize and develop their procedures, in addition to improving their human

resources. This enhances its efficiency and allows it to develop existing products or innovate new products to maintain competitiveness.

In addition, from his part, Gao et al. (2023) explained through his study, which aims to present a paradigmatic conceptualization of two organizations investing in DT, focusing on effect of digitalization industry and the digitalization for companies on institutional innovation, is a critical research topic. The impact of DT on enhancing INN outcome was also assessed. The result showed that digitization for companies and the level of INN in the regional digital industry can significantly affect the level of INN. As well paper of Rummaidi and Abo Zaid (2021) that came up with exploring the mediating goal of both strategic vigilance and organizational INN in the relationships among DT and achieving strategic goals at Egypt Air, showed that there is a high level of accessibility of DT prerequisite at the company. As Digital security is obtainable, in addition to an organizational culture that supports this transformation.

Additionally, there's a result from scientific study some digital communication technologies were identified through the examination of the relationship among the use of digital technologies and the innovation performance of small and micro companies in South Africa, such as the use of social media and mobile phones to surf the Internet, contribute positively to enhancing innovation (Gaglio et al., 2022). Moreover, study of Al-Obaid (2020), aimed to explore relationships among INN and performance and investigate whether INN influences performance. Performance was analyzed through its various dimensions, which include internal and external factors affecting it, while innovation was addressed through its dimensions. The results showed that new business ideas and proposals are presented by Syrian organizations, and according to the paper, employees should be encouraged to innovate by being trained in innovation techniques.

- *Cybersecurity (CS) & Digital Transformation (DT) & Strategic Performance (SP).*

Cybersecurity is based on the Latin word "Cyber", and its meaning is hypothetical and continues to be used as a description of space that includes computing networks and that means information space (Baalbaki, 2004, 243). Accordingly, cybernetic, "automatic control science", has been derived. Cybersecurity means the security of information space, i.e., the protection and security of Internet-related information and communications networks (Al Jafnawi, 2021, 85). The concept of cybersecurity has emerged with the emergence of hacks and attacks, and this concept has become increasingly widespread with the expansion of reliance on Internet networks, it is in this spirit that business organizations must maintain the security of their information and ensure their protection during their transfer and preservation and cybersecurity measures can be broadly classified into major types and include measures focusing on application security, Network security, operational security, cloud security, user training and information security. Some of these measures include password protocols, authentication, firewalls, data encryption methodologies, malware scanners and the use of antivirus software (Ogunode et al., 2022).

The International Telecommunication Union (ITU) It is defined as a reported a definition of cybersecurity as a package of tools, concepts and security policies that incorporate principles, methodologies, safeguards, procedures and training programmers as well as comparison with best technology practices that contribute to the protection of the information and hardware network in the overall cyberspace environment (Amir, 2023).

The study of Al Shobaki (2022) showed that there is a direct impact of digital transformation on the application of cybersecurity in the Palestinian Ministry of Interior and National Security, as well as the study of Tawfiq and Morsi (2023) to determine the appropriateness of achieving cybersecurity requirements in light of the digital transformation from the faculty point of view of the University of Penha Egypt, and revealed the results of the study (2023) Johri & Kumar that customers

need more security by meeting the cybersecurity requirements of banking services in Saudi Arabia in the era of digital transformation. The study (2022) Ogunode et al. Cybersecurity through risk management and bank control had a statistically significant and positive impact on the financial innovation of Nigeria's deposit money banks. A study (2020) found Burov et al. to consider young people as the most vulnerable group that could be the main target of cyber cognitive processes and as the weakest link in the system. Analysis of the World Innovation Report revealed that Ukraine's real level of digital transformation is not commensurate with its actual human potential and creative outcomes. Ukraine faced gaps in the "human capital (potential) - technological support for innovations - creative activity" triangle that should be removed to increase the national global innovation index, and human talent and efficiency (as capital) are developed in the learning process. The joint venture was found to be the weaker link in terms of intellectual capital and intellectual property rights. Personal information about the project's competitors is not defended. Innovation issues in the digital learning environment also exacerbate the cybersecurity issues of participants in the educational process. The traditional cybersecurity approach cannot detect and address new sophisticated attacks, and the authors have developed a general model of cyber threats in education and mitigate their effects by proposing a new cybersecurity strategy. Hence, the researchers noted the paucity of studies and the absence of any studies according to the research's scientific threshold linking the four variables of the study. This distinguishes the research and confirms its authenticity. Consequently, and according to proposed research model (Figure 1) hypotheses of the research were formulated as follows:

H1: Digital transformation is making a significant positive effect on the strategic performance at Jordanian private universities

H2: Innovation is considered pivotal in linking digital transformation and strategic performance at Jordan's private universities as a mediator variable.

H3: Cybersecurity moderate the relationship among digital transformation & strategic performance at Jordan's Private Universities.

2. Method:

The study relied on the quantitative approach chiefly and employed the descriptive research method according to the theoretical framework and field method with the aim of collecting the necessary data through the identification study tool developed. The analytical method is designed to test hypotheses, and this study is applied in nature. Explanatory by purpose where this paper attempted to demonstrate the effect of DT on SP in Jordan's private universities with innovation as an intermediate variable and cybersecurity as a modified variable unplanned study ". Being conducted in a natural environment for the private universities in question, in terms of time horizon this study will be Cross-Sectional; because it was conducted on a sample and simultaneously (Carpenter et al., 2020, 53-56. (Also considered quantitative study in terms of mechanism and procedures in totality (Saunders et al., 2023, 181).

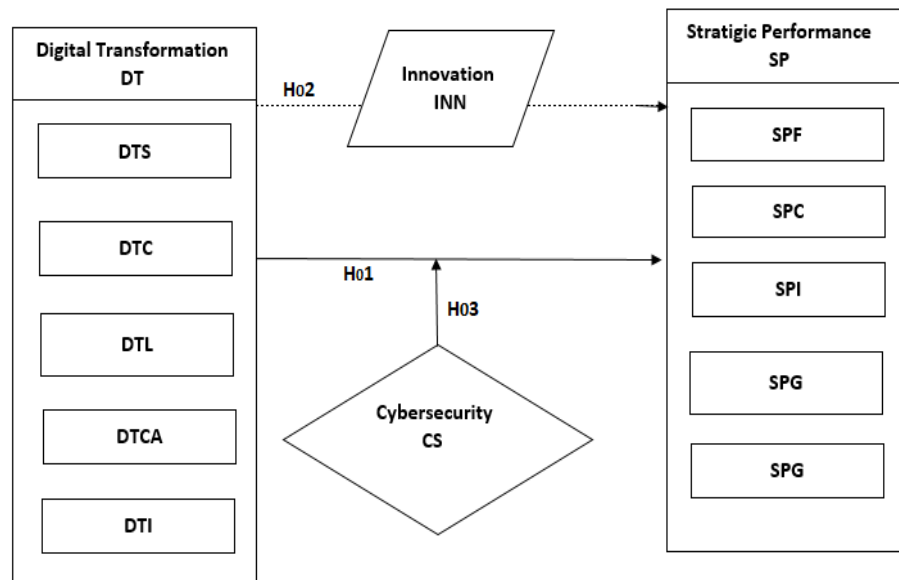


Figure .1 Research Model

3. Results:

Table .1 Descriptive statistics

Variable	Mean	Skewness	Kurtosis
D T	4.03	-0.276	-0.591
S P	4.06	-0.37	-0.654
IN N	3.94	-0.369	-0.391
CS	4.06	-0.46	-0.414

Source Own efforts from authors. Note: DT= Digital transformation, SP= Strategic performance, INN= Innovations, CS= Cybersecurity.

Analysis (PLS-SEM) of Nonparametric Statistical Method, which does not assume any specific distribution of data (Hair et al., 2022, 93). However, it is necessary to verify that the data is not far from normal distribution ", owing to the problems created by the deviation of data from natural distribution, especially in the assessment of the morale of transactions and the inflation of standard errors

obtained through Bootstrapping, and thus will create type II errors. Thus, the test of the twist coefficient and the dispersion coefficient was directed to test the extent of the normal distribution of the data (Hair et al., 2022, 65-66).

The results of the table above (1) indicate that the coefficient values of all variables are closer to zero, as the general guidelines consider ratios ranging from (1) and (+ 1) torsion coefficient of excellent ratios, which indicates that the distribution of data is similar (Distribution is Symmetrical), where negative values indicate a large number of elevated values, as demonstrated by the lopsided coefficient values, which are negative for all variables and closer to zero, where negative values indicate that data distribution has peaked (Peaked) more than usual, as general guidelines consider ratios ranging from (2) And (2 +) for the fuss coefficient is evidence that the distribution of data has not peaked (Peaked) or flatter (Flat) more than usual, and generally when both the twist coefficient and the splinter coefficient are equal or close to zero shows that the pattern of responses is subject to normal data distribution (Hair et al., 2022, 66).

Conducting the internal consistency reliability test requires evaluating the stability of measures at the level of variables. Therefore, the internal consistency of the instrument used to measure the variables included in the resolution is ascertained by the Alpha Plumber Crewe Coefficient and PC composite reliability coefficient. (Composite Reliability) and the actual reliability factor PA (Exact Reliability) according to the responses of sample individuals about the study variables where the alpha plant Crewe coefficient provides an estimate of the correlation relationship between two random groups of samples (Cronbach, 1951), the traditional criterion provides a conservative estimate of the constant of the measuring instrument based on internal correlations between index variables where the amount of value is acceptable to statistically satisfactory, when the value ranges from 0.70 -0.95 and values equal to or greater than 0.95 are not considered to be acceptable and indicate

that there are redundant elements of duplicate or identical paragraphs while the values are not 0.66.

Table .2 Reliability and validity

Intr. Consistency Relib						
Constructs	Indicator	Outer loading	Avg Variance Extracted	Cronbach's Alpha	Reliability (rho-a)	Composite Relib (rho_c)
		(> 0.70)	(> 0.50)	(> 0.70)	(> 0.70)	(> 0.70 and > 0.95)
DT S	DTS 1	0.768	0.64	0.888	0.892	0.914
	DTS2	0.752				
	DTS3	0.847				
	DTS4	0.785				
	DTS5	0.824				
	DTS 6	0.821				
DTC	DTC 1	0.774	0.655	0.894	0.895	0.919
	DTC 2	0.817				
	DTC 3	0.83				
	DTC 4	0.824				
	DTC 5	0.832				
	DTC 6	0.776				
DTL	DTL 1	0.801	0.674	0.903	0.903	0.925
	DTL 2	0.797				
	DTL 3	0.828				
	DTL 4	0.843				
	DTL 5	0.845				
	DTL 6	0.809				
DTCA	DT CA1	0.863	0.667	0.899	0.905	0.923

	DT CA2	0.836				
	DT CA3	0.813				
	DT CA4	0.876				
	DT CA5	0.701				
	DT CA6	0.798				
DTI	DT I1	0.828	0.715	0.92	0.921	0.938
	DT I2	0.841				
	DT I3	0.833				
	DT I4	0.893				
	DT I5	0.856				
	DT I6	0.822				
SPF	SPF1	0.793	0.578	0.817	0.828	0.872
	SPF2	0.812				
	SPF4	0.737				
	SPF5	0.66				
	SPF6	0.79				
SPC	SPC1	0.853	0.681	0.906	0.91	0.927
	SPC2	0.829				
	SPC3	0.884				
	SPC4	0.851				
	SPC5	0.742				
	SPC6	0.784				
SP I	SPI 1	0.806	0.649	0.892	0.893	0.917
	SPI 2	0.798				
	SPI 3	0.853				
	SPI 4	0.795				
	SPI5	0.803				
	SPI 6	0.776				

SP G	SPG 1	0.814	0.719	0.922	0.923	0.939
	SPG 2	0.841				
	SPG 3	0.886				
	SPG 4	0.857				
	SPG 5	0.879				
	SPG 6	0.809				
SP E	SPE 1	0.804	0.666	0.9	0.903	0.923
	SPE 2	0.781				
	SPE 3	0.817				
	SPE 4	0.839				
	SPE 5	0.853				
	SPE 6	0.801				
IN N	IN N1	0.84	0.709	0.949	0.95	0.956
	IN N2	0.844				
	IN N3	0.868				
	IN N4	0.851				
	IN N5	0.865				
	IN N6	0.841				
	IN N7	0.862				
	IN N8	0.817				
	IN N9	0.785				
CS	CS1	0.816	0.688	0.943	0.944	0.952
	CS2	0.857				
	CS3	0.835				
	CS4	0.861				
	CS5	0.777				
	CS6	0.833				
	CS7	0.831				

	CS8	0.811				
	CS9	0.84				

Source Own efforts from authors.

In this paper, speculative model based on classical test theory is adopted. This model was chosen because of its ability to reflect measured indicators of the underlying fundamental variables that affect them (Hair et al, 2022, p. 51-52).

Convergent validity : This indicator measures extent to a strong relationship is ensured by the convergence of the items in the questionnaire used to evaluate the variable or its dimensions between them (Hair et al., 2022). Table 2 shows that convergent validity was assessed through four indicators, namely: external loads, Cronbach's alpha coefficient, composite reliability (CR), and average extracted variation (AVE).

The same table also shows where the external loading values of the reflective index for all study items were higher than (00.70) (Hair et al., 2022, p. 80),

Hair et al. (2022, p,80) say, CR values should be above 0.70 to confirm a high level of reliability in measurements, while AVE values should exceed 0.50. Table 3 shows that all CR values exceed (0.70) and AVE values exceed (0.50), indicating the data that is convenient for performing statistically analyzed.

This scale measures the uniqueness of every variable or dimensions, which means that the items in one variable are not identical to those in another dimension or variable. (Hair et al, 2022, p, 78-80). The researchers used two criteria, namely the Fornell-Larker ratio analysis and the ratio of heterozygous traits to monogynous traits to evaluate discriminatory validity as follows:

Correlation values among variable & dimension in row and column appear to be less than the square root of every AVE value (Hair et al., 2022, p. 80). Also, the coefficients as shown in (Table4) indicate to all statistically significant because value

of the intersection the importance of each dimension cannot be overstated than its intersection with any other dimension in the matrix. Thus, the study variables are characterized as unique and independent of each other, demonstrating that they do not overlap.

Table .3 Discriminant validity: Fornell-Larcker criterion

Variable	IN N	DT S	CS	DT I	DT C	DT CA	DT L	SP F	SP E	SP C	SP I	SP G
IN N	0.842											
DT S	0.688	0.8										
CS	0.787	0.693	0.829									
DT I	0.727	0.723	0.705	0.846								
DT C	0.661	0.775	0.681	0.687	0.809							
DT CA	0.708	0.772	0.698	0.788	0.786	0.816						
DT L	0.717	0.785	0.716	0.727	0.786	0.799	0.821					
SP F	0.714	0.701	0.7	0.69	0.656	0.703	0.673	0.76				
SP E	0.807	0.632	0.706	0.654	0.553	0.629	0.631	0.655	0.816			
SP C	0.751	0.669	0.676	0.644	0.609	0.64	0.636	0.758	0.684	0.825		
SP I	0.778	0.693	0.768	0.718	0.647	0.688	0.688	0.765	0.702	0.747	0.806	
SP G	0.795	0.571	0.68	0.64	0.631	0.619	0.606	0.652	0.769	0.717	0.702	0.848

Source Own efforts from authors.

Table .4 Linear Interference (VIF) (variation amplification coefficient)

Constructs	IN N	S P
IN N		3.242
CS		3.276
D T	1	3.106

Source Own efforts from authors.

Evaluation of the model's explanatory power is determined by the R^2 coefficient of determination. for Eigen structures, which is a measure of extent to which the model can explain or predict within a sample. Its value varies between 0 and 1, a scale where elevated values represent enhanced explanatory strength. In various social science fields, R^2 values of 0.75, 0.50, and 0.25 are classified as high, moderate, and poor, respectively. However, acceptable values for R^2 may vary depending on the paper framework, along some sector allowing values as low as 0.10 (Hair et al., 2022, p. 118).

Table .5 Coefficients of determination (R^2)

Constructs	R^2	R^2 adjusted
IN N	0.826	0.823
D T	0.607	0.605

Source efforts from author.

The table above indicates that the R^2 value for the dependent variable SP in Jordanian private universities is 0.826. This high value demonstrates that 82.6% of the variance in SP is explained by the study model (DT and INN), with the remaining 17.4% attributable to other factors. The model's effectiveness in explaining and predicting SP is clearly significant, exceeding the acceptable threshold of 0.65 (Hair et al., 2022, P. 195). Furthermore, DT accounts for 60.7% of the variance in INN

within the surveyed universities, further highlighting the model's strong predictive capability.

The effect size (f^2) serves as an indicator of an independent variable's capacity to explain variance within the dependent variable, directly reflecting the proportion of variance attributable to it. Consistent with Hair et al. (2022, P. 196), f^2 values less than 0.02 are considered weak, values ranging from 0.15 to 0.35 are deemed moderate, and values exceeding 0.35 demonstrate a significant impact. The f^2 results, presented in Table 6, strongly suggest a powerful effect.

Table .6 (f^2) effects size

Constructs	f^2
D T $\rightarrow$ S P	0.13
D T $\rightarrow$ IN N	1.55
IN N $\rightarrow$ S P	0.51
CS $\rightarrow$ S P	0.06

Source Own efforts from authors.

Hair et al, (2020) say in view of scientists Stone and Geisser (1974) Q2 is one of the leading indicators for the predictive measurement of the structure models. This indicator illustrates the quality of data retrieval collected through the proposed model. This was seen by scientists as a measure of an off-sample predictive assessment (Hair et al, 2020).

The use of the RMSE standard as a predictive statistic, which when comparing the forecasting error distribution curve can know how to use the MAE standard or RMSE standard where it should be used if predictive errors track natural distribution (Hair et al., 2022, 201). With respect to (Q2) values, values above (0) are considered to have predictive suitability. If the values are below (0), they indicate a lack of predictive suitability. The use of Q2 that assesses the power of (off-sample predictive models) focuses on main variable in the study, strategic performance, and in accordance with the directives of Shmueli et al. (2019). The results of the other internal variable were shown through this study, Innovation.

Table .7 LV Prediction Summary

Construct	Q ² Predict	RMSE	MAE
INN	0.602	0.637	0.483
SP	0.704	0.548	0.394

Source Own efforts from authors.

Table 7 shows that all Q2 Predict values of internal variables indicators in the strategic performance and innovation study model are greater than zero and thus indicates that the PLS track model exceeds the simple standard in predictive strength because most predictive errors of the PLS track model are less than predictive errors of the simple standard (Hair et al., 2022, 201). Standard values for track transactions ranging from (1 to 1 +) almost, value proximity (1+) are considered strong positively relationships, while value proximity (1) strong negatively relationships and that these relationships become statistically moral when value differs from zero in society, the morale of structural model relationships is based on track transactions, and how close the value of track transactions is to zero. This results in poor interpretability of relationships to one variable in another variable interpretation. These values are also statistically immoral because value is not different from zero.

According to the standard error accessible through the Bootstrapping application, the course transaction morale is determined and therefore the experimental T and P value of all structural track transactions can be calculated to be greater than the critical value and to conclude that the track transaction is statistically moral at the morale level A 5% morale-level researcher has been approved for the Tow tailed test where the value (1.96) is used to estimate the level of morale and p is considered the possibility of rejecting the nihilistic hypothesis. The p value is below (0.05) to conclude that relationship into this study is statistical at the considerable levels set at 5% and the period of trust that allows Bootstrap to examine how different the course

transactions are morally from zero. It provides information on the stability of transactions assessed across an acceptable set of community values for factors based on variability in sample size and data (Hair et al., 2022,192-193).

Table .8 Test of track factors for structural model

	Path coefficients(β)	Sample mean	Stdard dev	T/ statistics ($ O/StdeV $)	(P) value	Confid. Inrvl.
D T $\rightarrow$ DT S	0.898	0.899	0.014	63.638	0.000	0.871 -) (0.925)
D $\rightarrow$ DT C	0.894	0.894	0.017	52.378	0.000	0.857 -) (0.924)
D $\rightarrow$ DT L	0.910	0.911	0.018	49.568	0.000	0.871 -) (0.941)
D $\rightarrow$ DT CA	0.922	0.923	0.012	79.771	0.000	0.899 -) (0.944)
D $\rightarrow$ DT I	0.876	0.877	0.016	55.299	0.000	0.843 -) (0.905)
D $\rightarrow$ S P	0.262	0.264	0.071	3.696	0.000	0.120 -) (0.399)
D $\rightarrow$ IN N	0.779	0.780	0.030	25.609	0.000	0.716 -) (0.833)
S $\rightarrow$ SP F	0.853	0.854	0.025	34.264	0.000	0.800 -) (0.897)
S $\rightarrow$ SP C	0.890	0.891	0.015	60.635	0.000	0.859 -) (0.917)
S $\rightarrow$ SP I	0.890	0.890	0.029	30.444	0.000	0.824 -) (0.938)

	Path coefficients(β)	Sample mean	Stdard dev	T/ statistics (O/StdeV)	(P) value	Confid. Inrvl.
S → SP G	0.885	0.886	0.015	0.015	0.000	0.855 -) (0.914
D → SP E	0.872	0.873	0.018	49.573	0.000	0.835 -) (0.904
IN → S P	0.533	0.527	0.088	6.063	0.000	0.351 -) (0.696
CS → S P	0.177	0.183	0.070	2.516	0.012	0.044 -) (0.318

Table (8) indicates that t values for all track transactions are higher than 1.96 excluding strategic performance with a learning and growth perspective, with a value of 0.015. (p) All track transactions are below (0.05) excluding cybersecurity with strategic performance where they are valued (p) (0.012) confirming the morale of all track transactions except cybersecurity and strategic performance, and the Confidence Intervals period for Bootstrap is adopted as a fundamental criterion for evaluating track transaction morale as it provides additional information on the stability of track transaction estimate.

estimate.

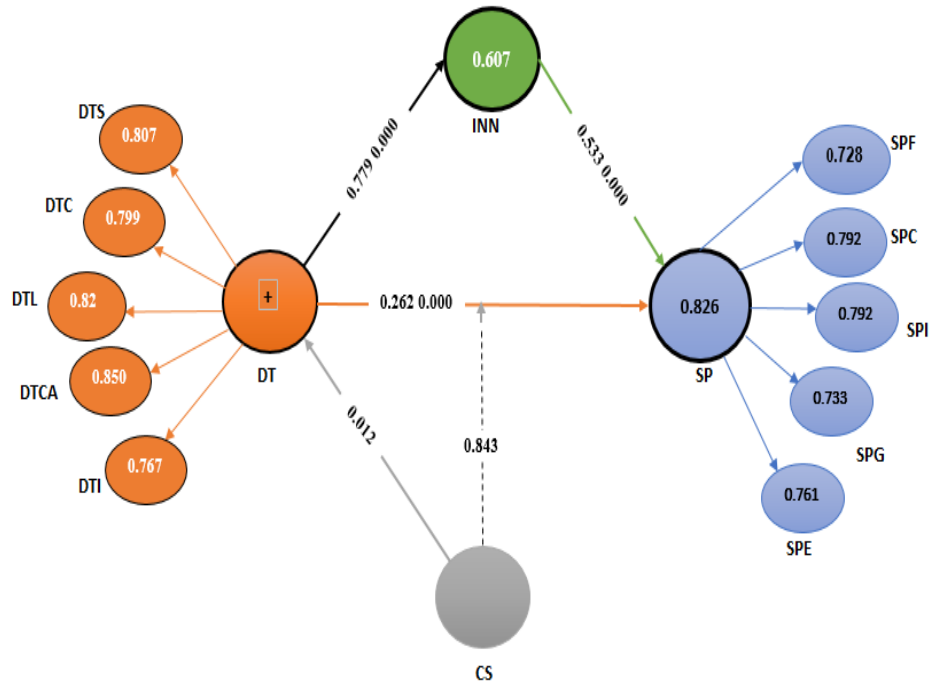


Figure .2 Structural model

Figure (2) shows that the strategic performance variable (higher rank) has a positive and strong relationship between its lower rank variables and this is evidenced by (β) values where the (β) values of both clients' and internal processes (0.792), followed by the growth and learning dimensions (0.783), thereafter the environmental dimension (0.761), and finally the financial dimension (0.728), all of which are statistically p) at a moral 0.05 level. Figure 2.5 shows too that the higher-levels digital transformation variable has positives and strong relationship between its lower-level variables through track transactions (β) where (β) values have come to the digital capacity dimension. (0.850), followed by digital driving dimension (0.829), then digital strategy dimension (0.807), and then the digital culture dimension (0.799), and finally the environmental dimension (0.767), all statistically at $P < 0.05$). Figure 2.5 also shows the strongest positive correlation between higher-

ranking variables and between digital transformation and innovation at 0.779, a strong correlation followed by the positives relationships among INN & SP at 0.533, a medium- and lastly the relationships among DT & SP at 0.262, a weak relationship. 1st hypothesis test: H01: There is no statistically significant impact at the level of $\alpha \leq 0.05$ on DT in terms of all its dimensions (DTS, DTC, DTL, DTCA, DTI) on SP in terms of all its dimensions (SPF, SPC, SPI, SPG, SPE) in Jordan's private universities.

Table .9 Test of the first main hypothesis course coefficient

	Path Coefficients (β)	R ²	T Statistics (O/STDEV)	P Value	Confidence of Interval (%95)	Sig (P<0.05)
DT >> SP	0.262	0.826	3.696	0.000	0.120 -) (0.399	Supported

The results in table (9) indicate a statistical significant impact of digital transformation on SP where the (β) value for the main track coefficient is digital transformation < < strategic performance (0.262) at a morale level ($P = 0.000$) which is below the morale level assumed by the researcher $P < 0.05$). The results also showed that t's value was (3.696) and greater than the reference value (1.96). The confidence period does not include zero value (0.399 - 0.120). This confirms the consistency of estimates for track transactions. This indicates a weak positive effect of DT on SP. This means that DT only contributes by (26.6%) in strategic performance and this is useful to assume that other variables are identified and that an increase of one unit will result in an increase in strategic performance by (26.6%). In Jordan's private universities, the determination factor R² (0.826) for strategic performance is that variables in the model digital transformation, innovation and cybersecurity have been able to explain the proportion (82.6%) of the variability in strategic performance while (17.4%) of the variability may explain other variables that are not included in the model. This is a high interpretive capability and indicates

the model's quality in interpreting the phenomenon. Based on the foregoing, the zero (nihilistic) hypothesis does not accept the first head and accepts the alternative hypothesis:

There is a statistically significant impact on the level of DT ($\alpha \leq 0.05$) in terms of its dimensions (DTS, DTC, DTL, DTCA, DTI) in SP in terms of its dimensions (SPF, SPC, SPI, SPG, SPE) in Jordan's private university.

2nd Hypothesis Test: H02: There is no statistically significant impact at the $\alpha \leq 0.05$ level of digital transformation in terms of its dimensions (DTS, DTC, DTL, DTCA, DTI) on SP in terms of all its dimensions (SPF, SPC, SPI, SPG, SPE) in the presence of innovation in Jordanian private universities.

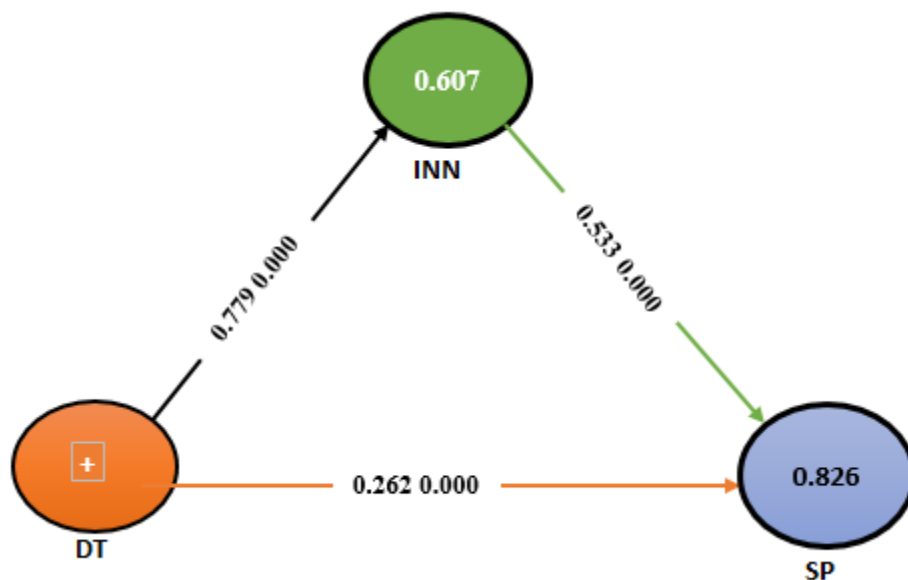


Figure .3 Structural Model Mediating Variable Effect

An analysis of the second hypothesis needs to analyze the intermediate variable according to Figure 3 and talk about how mediation occurs. When the intermediate intervenes between two variables associated with each other, it leads to a change in the independent variable, which represents DT of intermediate variable, which represents innovation and which makes a change in the dependent variables, which

represents strategic performance. And as to the justification for the cause-effect relationship between the two independent and dependent variables, it needs to apply the relationship strength analysis of the intermediate variable with the rest of the variables, as Baron and Kenny see it (1986) that mediation in the relationship between independent and dependent variables contributes to weak direct impact, and another view of Memon et al., (2018) states that testing the direct impact between independent and dependent variables is unnecessary in order to verify the mediator's role. Through mediation analysis, the researcher's goal is to verify the impact of the intermediate variable (innovation). In the interpretation of relationships among independent variable (DT) and the (SP), as well as to see what type of mediation is whether it is partial or complete mediation. Mediation is high if the value of the indirect effect is higher than (0.25), mediation is average when the value of the indirect effect is (0.09), and if the value of the indirect effect is equal to or below (0.01), it is considered to be small intermediation. In order to analyze the intermediate variable, the direct, indirect and total impact of the digital transformation on strategic performance must be tested through the Bootstrapping procedure in the statistical program Pls SEM (Hair et al., 2022, 242 - 243).

Table .10 Direct Effect

	Direct Effects	t Value	P Value	Confidence of Interval (%95)	Sig(P < 0.05)
DT >> SP	.262	3.696	0.000	(.120 - .399)	Supported
DT >> INN	.779	25.609	0.000	(.716 - .833)	Supported
INN >> SP	.533	6.063	0.000	(.351 - .696)	Supported

The results were shown through table (10), which shows the results of the direct impact analysis and states that all pathways in the structural model are positive and moral $P < 0.05$ and t value for all three pathways (Direct) is higher than the reference

value (1.96) and trust periods for all tracks do not contain zero. This indicates the stability of track transaction estimates. The results also indicate a positively & direct effect of DT in SP. ($\beta = 0.262$, $P < 0.05$, $t = 3.696$) and a positive and direct effect of DT in INN ($\beta = 0.779$, $P < 0.05$, $t = 25.609$) and a positive and direct moral impact of innovation in strategic performance ($\beta = 0.533$, $P < 0.05$, $t = 6.063$). This indicates that the more digital transformation leads to increased innovation and therefore higher strategic performance. This leads the researcher to the following standard regression equations: innovation = 0.779 digital transformation} strategic performance = 0.262 $\times$ digital transformation + 0.533}

This suggests that each one-unit increase in digital transformation increases by 0.779 in innovation, and assuming other variables are identified, each one-unit increase in innovation produces a 0.533 increase in strategic performance. Another formula for calculating indirect effect is that the indirect effect = track coefficient (digital transformation < < innovation) $\times$ track coefficient (innovation < < strategic performance) is equal to $(0.779) \times (0.533) = 0.415$, which is similar to the indirect impact mediation effect according to the results of the SEM SmartPls4 analysis shown in table (8) below.

Table .11 Specific Indirect Effects

	Indirect Effects	t Value	P Value	Confidence of Interval (%95)	Sig(P < 0.05)
D T >> IN N >> S P	0.415	6.327	0.000	(.278 - .536)	Supported

Through the result Showed by table (11) that there is a statistical significant effect to innovation in relationships among DT and SP where (β) value for DT pathway coefficient < < INN < < SP (0.415) is at a morale level ($P = 0.000$) which is below the morale level adopted by the researcher ($P < 0.05$), the result indicate too value of (t) it was (6.327) means is greater than reference rate (1.96), in addition to which the confidence period does not include the value of zero (0.278 - 0.536). This confirms

the stability of the track's transaction estimates. This indicates a partial mediation of innovation in relationships among DT and SP, given that value of indirect effect (0.415), which is greater than (0.25) (Kenny, 2023).

Table .12 Total Effects

	Total Effects	t Value	P Value	Confidence of Interval (%95)	Sig(P < 0.05)
D T >> IN N >> S P	0.678	12.236	0.000	(.566 - .781)	Supported

Through the results in table (12), the overall impact of digital transformation on strategic performance was (0.678) at a moral level ($P = 0.000$) which is below the morale level adopted by the researcher ($P < 0.05$). The result explores that the value (t) is (12.236) and is greater than the reference value (1.96), in addition to which the confidence period does not include the value of zero (0.566 - 0.781) which confirms the constant of transaction estimates and is much higher than the direct impact of digital transformation on strategic performance (0.262) according to table 33.5, thereby supporting the importance of the intermediate role of innovation in the relationship between digital transformation and strategic performance, and by table (37.5) Which shows the cases where mediation is achieved and its types where the type of mediation for innovation is ascertained by the direct effect multiplier in the indirect effect. Since they have a positive value, the multiplier will be valuable as equal to ($0.262 \times 0.415 = 0.109$). This supplementary partial intermediation is called when the direct effect and the indirect effect have a statistical significance of value.

The total impact of digital transformation can also be extracted in strategic performance and the intermediary role of innovation traditionally (manually) by collecting direct and indirect effect. Based on the foregoing, it has been concluded that innovation acts as a partial intermediary because high levels of digital transformation lead to an increase in strategic performance directly as well as an

increase in innovation, which in turn leads to an increase in strategic performance. It can be said that part of the impact of digital transformation on strategic performance is explained by the existence of innovation and based on the above we do not accept the fourth main zero (nihilistic) hypothesis and accept the alternative hypothesis:

There is a statistically significant impact at the indicative level ($\alpha \leq 0.05$) of digital transformation in terms of its dimensions (DTS, DTC, DTL, DTCA, DTI) on SP in terms of all its dimensions (SPF, SPC, SPI, SPG, SPE) in the presence of innovation in Jordanian private universities.

Hypothesis 3 Test: H03: There is no statistically significant impact at the level of " $\alpha \leq 0.05$ " for cybersecurity in improving the impact of DT in terms of all its dimensions (DTS, DTC, DTL, DTCA, DTI) on SP in terms of all its dimensions (SPF, SPC, SPI, SPG, SPE) at Jordan's private universities.

Table .13 Test of the third main hypothesis course coefficient

	Direct Effects	t Value	P Value	Confidence of Interval (%95)	Sig(P < 0.05)
D T >> S P	0.262	3.696	0.000	(.120 - .399)	Supported
S P >> C S	0.177	2.516	0.012	(.044 - .318)	Supported
C S >> D T >> S P	-0.006	0.198	0.843	(-.072 - .050)	Not Supported

The results were shown through table (13), which shows the results of the direct impact analysis and reports a negative, non-statistically D impact of the cybersecurity interactive output path < < DT < < SP considerable level ($P = 0.843$) which is well above the morale level adopted by the researcher ($P < 0.05$), that the t value of all three (direct) routes is higher than the reference value (1.96) and that trust periods of all pathways contain negative values. This indicates a lack of stability of track transaction estimates, and the results indicate positives & direct effect of DT in SP. ($\beta = 0.262$, $P < 0.05$, $t = 3.696$) and a positive and direct impact of cybersecurity on

strategic performance ($\beta = 0.177$, $P < 0.05$, $t = 25.609$) and no negative moral impact of the cybersecurity interactive output trajectory * Digital transformation in strategic performance ($\beta = -0.006$, $P < 0.05$, $t = 0.198$), and the interactive output path of security, cyber and digital transformation, which shows that no correlation among CS and DT, is represented at figure (4)

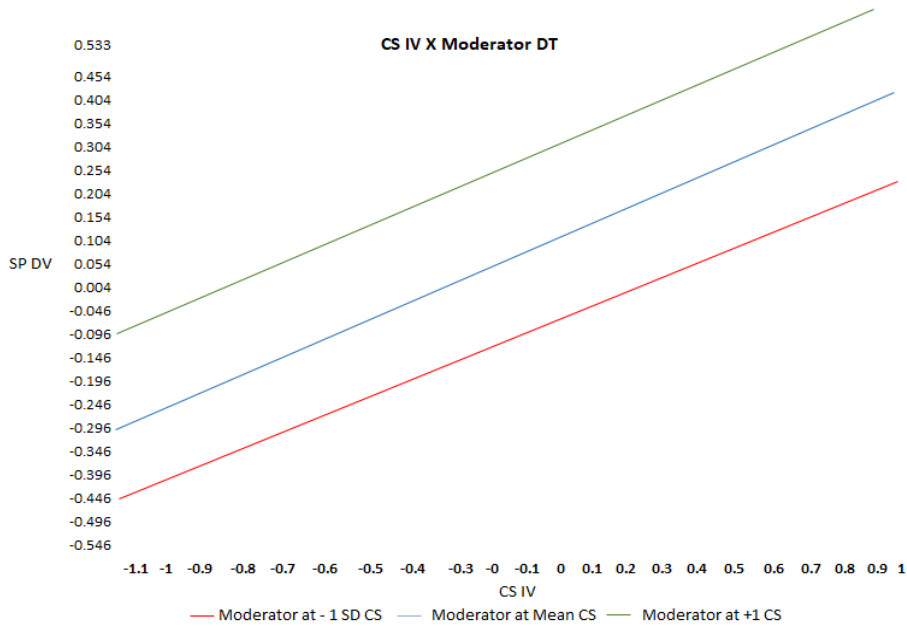


Figure. 4 Interaction Plot

This means that increasing cybersecurity by one alone will not lead to digital transformation and hence to strategic performance. This indicates that there is no impact of cybersecurity as a modified variable of the relationship between digital transformation and strategic performance. Based on the foregoing, the fifth chief's zero (nihilistic) hypothesis is accepted:

No statistically significant impact at the $\alpha \leq 0.05$ level of cybersecurity to improving the impact of DT in terms of all its dimensions (DTS, DTC, DTL, DTCA, DTI) on SP in terms of all its dimensions (SPF, SPC, SPI, SPG, SPE) at Jordan's private universities.

4. Discussion and Conclusion:

What has the impact of DT in terms of all its dimensions (DTS, DTC, DTL, DTCA, DTI) on SP in terms of all its dimensions (SPF, SPC, SPI, SPG, SPE) at Jordan's private universities?

Results indicated a statistically significant impact of DT in terms of all its dimensions (DTS, DTC, DTL, DTCA, DTI) on SP in terms of all its dimensions (SPF, SPC, SPI, SPG, SPE) at Jordan's private universities, we draw attention to this when we increase interest in digital transformation in its dimensions and consolidate strategic performance in Jordan's private universities. In the opinion of the researchers, that results are due to adoption by Jordanian universities of the dimensions of DT, which is great importance, and enhances strategic performance, especially with the recent increase in interest in e-education. This has contributed to an increased strategic direction based on the dissemination of a culture of digital transformation among the academic institutions in general. Overall, digital transformation affects strategic performance as it promotes the achievement of Jordanian private universities' strategic objectives.

This result is consistent with the Atiyah study (2022) that digital transformation has a positive role to play in improving strategic performance, and the results are consistent with Ibrahim's (2023) study that digital transformation is heavily linked to organizational excellence and that the impact of digital transformation contributes to organizational excellence, reflecting on strategic performance, the Hanandeh et al study revealed (2023) the presence of a digital leadership position and a leading driver, in addition to the rate of technological progress, had positives effect on quality decisions taken and efficiency of operations in the Greater Amman Secretariat. The Pres and Gabr study (2021) also confirmed that digital transformation techniques have developed and enhanced expertise in strategic performance areas.

What has the impact of DT in terms of all its dimensions (DTS, DTC, DTL, DTCA, DTI) on SP in terms of all its dimensions (SPF, SPC, SPI, SPG, SPE) in view of the presence of innovation in Jordan's private universities?

Result showed that a meaningful effect for innovation as a mediating variable in the relationships among DT & SP in Jordan's private universities. It can be concluded that increased interest in digital transformation achieves high levels of strategic performance with innovation. In light of this, we can say that increased interest in digital transformation and strategic performance will achieve higher levels of innovation.

Researchers see the main reason for this result of the pivotal and vital position for INN in the relationships among DT & SP in particular, it has previously been noted that innovation is part of DT and therefore innovation outputs can positively influence SP as well as the ability of INN to balance relationships among DT & SP through use digital technologies to either develop innovative business mechanisms that seek to increase efficiency, reduce costs, streamline procedures or provide innovative services that contribute to increasing revenues, thereby achieving strategic objectives, reflecting advanced levels of strategic performance to suit the nature of Jordanian universities' own work.

Referring to other studies involving the same variables, the results of the Ramidi & Abu Zaid study (2021) indicated that it has high degree to provide of DT requirements at EgyptAir and that has increased interest in improving the level of organizational innovation. paper also confirmed that digital transformation affects morally and positively strategic vigilance and organizational innovation and increases its ability to achieve its strategic objectives.

What has been the impact of cybersecurity on modifying the impact of DT in terms of all its dimensions (DTS, DTC, DTL, DTCA, DTI) on SP in terms of all its dimensions

(SPF, SPC, SPI, SPG, SPE) in view of the presence of innovation in Jordan's private universities?

The results indicated that there is an adverse and statistically inadequate impact of cybersecurity in improving the effect of DT on the SP of Jordan's university. Accordingly, we suggest that there is no impact of cybersecurity as a moderate variable of relationships among DT & SP.

Researchers attribute this result to the novelty of the concept of cybersecurity somewhat to the study community, which began to surface less than 10 years ago, as well as to the lack of a deep understanding of cybersecurity risks in the age of digital transformation and its consideration as a supportive or complementary measure. (Formality) is not an essential element in the digital transformation process. It should be noted that there are no coordination and harmonization between State policies and university administrations regarding cybersecurity policies, especially with the delay in the passage of Jordan's general cybersecurity law. The National Cyber Security Center was established in 2019. (2021), these reasons led to the low awareness of relevant parties of the importance of applying cybersecurity mechanisms simultaneously with digital transformation, especially as universities undergo digital transformation, becoming more vulnerable to cyberattacks and violations, and thus cybersecurity helps prevent interruptions due to harmful activities or unauthorized access. Add that, in university environments, there is limited awareness of the cybersecurity mechanism and its effectiveness as a technology aimed at protecting cyberspace with all its information, devices and networks that would detect any external threats, and through the foregoing, we infer that cybersecurity is not treated as a tool of a sustainable strategic nature.

The result of paper are consistent with the findings of the study (2020) Burov et al. Innovation issues in the digital learning environment exacerbate the cybersecurity issues of participants in the educational process, the traditional cybersecurity method is unable to detect and address new sophisticated attacks, and the authors

have developed a general model of cyber threats in education and mitigation, showing the results a study (2023) Johri and Kumar that customers need more security by working to achieve the cybersecurity requirements of banking services in Saudi Arabia in era of DT.

The outcome of this study contradicted the study of et al (2022) Al Shobaki, which reported that there was a direct effect of DT on application of cybersecurity in the Palestinian Ministry of Interior and National Security. The results of the Tawfiq and Morsi study (2023) were also found to determine the appropriateness of achieving cybersecurity requirements in light of the digital transformation from the point of view of faculty Benha Egypt University.

Referencies:

- Al Shobaki, M., El Talla, S. & Al Najjar, M. (2022). Digital Transformation and Its Impact on the Application of Cyber Security in the Ministry of Interior and National Security in Palestine. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 6 (11), 92-115.
- Abdel Razek, Ithmar (2015). *Integration strategy and re-engineering and its impact on strategic performance using a balanced scorecard*. Hamid Publishing House
- Al-Najjar, Fayez, Al-Najjar, Nabil, Al-Zu'bi, Majid (2020) (*Methods of scientific research Applied perspective* (5th ed). Al Hamid Publishing and Distribution House.
- Al-Rumaidi, Bassam Wabuzid, Mahmoud (2021). The impact of digital transformation on the achievement of strategic objectives at Egypt Air is the intermediary role of strategic vigilance and regulatory innovation. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, 5 (2), 148-170.
- Amir, Nuha (2023). Cybersecurity in national security strategy. *Asian Horizons*, 7 (11), 168 - 196 <http://doi:10.21608/SIS.2023.208459.1092>
- Al-Ghamdi, ouhoud (2021). Cyber security in achieving competitive advantage field study on the staff of King Abdul Aziz Airport. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, National Research Centre*, 5 (9), 144 - 164.
- Al-Wahidi, Rafeh (2025). The Role of Digital Transformation in Enhancing Competitive Advantage from the Perspective of Heads of Academic Administrative Departments at the University College of Applied Sciences. *Arab Journal of Humanities and Social Sciences*, 30, 1-32 [DOI: 10.59735/arabjhs.vi30.1256](https://doi.org/10.59735/arabjhs.vi30.1256)

- Al-Baalbaki, Munir (2004). *Supplier English-Arabic dictionary*. House of Science for millions.
- Al-Jafnawi, Khalid (2021). Digital transformation of national institutions and cybersecurity challenges from the point of view of Kuwait's academic police officers. *Arab Journal of Literature and Humanities*, 5 (19), 75- 124. <http://Doi: 10.33850/ajahs.2021.182274>
- Al-Najjar, Mohammed (2013). *Computerized culture for adults*. Egyptian Book House.
- Bharadwaj, Anandhi, El Sawy, Omar, Pavlou, Paul, & Venkatraman, NV (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Burov, Butnik-Siversky, Orliuk, & Horska, K. (2020). Cybersecurity and innovative digital educational environment. *Information Technologies and Learning Tools*, 80(6), 414-430.
- Bryce, Ahmed, Jabr Warood (2021). Digital transformation technology and its impact on improving the bank's strategic performance. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, (65), 204-230.
- Elsbach, Kimberly, & Hargadon, Andrew (2006). Enhancing creativity through "mindless" work: A framework of workday design. *Organization Science*, 17(4), 470-483. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0193>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi:10.1177/002224378101800104>
- Ghazi, Muhammad, & Asim (2024). *Innovations and the Vision of Artificial Intelligence and Modern Digitization*. Dar Al-Wifaq for Publishing and Distribution.
- Goldenberg, Jacob, Mazursky, David, & Solomon, Sorin (1999). Templates of original innovation: Projecting original incremental innovations from intrinsic information. *Technological Forecasting and Social Change*, 61(1), 1-12
- Granig, P., & Hilgarter, K. (2022). Management Perception of Digital Innovation: How Innovation Managers Perceive Digital Innovation in their Organisational Setting in Austria. *Journal of Innovation Management*, 10(3), 75-90.
- Hanandeh, Ahmad, Altaher, Asmahan, Halim, Mona, Rezk Walaa, Mahfoudh, Naoufel, Hammouri, Qais, & Darawsheh, Saddam (2023). The effects of digital transformation, digital leadership, and entrepreneurial motivation on business decision making and business process performance: Evidence from greater Amman municipality. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 575-582. <https://doi: 10.5267/j.ijdns.2023.3.014>
- Hair, J., Matthews, L., Matthews, R., & Sarstedt, M. (2017a). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.

- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3ded.). Sage publications.
- Ibrahim, G. (2023). The Impact of Digital Transformation in the Egyptian Private Universities on Achieving Organizational Excellence, Using the German University in Cairo as a Model. *International Journal of Business and Management*, 18, (5), 47 – 62
- Johri, Amar & Kumar, Shailendra (2023). Exploring customer awareness towards Their Cyber Security in the kingdom of saudi arabia: a study in the era of banking digital transformation. *Journal Human Behavior and Emerging Technologies*, 2023, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2023/2103442>
- Kaplan, Robert, & Norton, Davied, (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, (1).
- Khatib, Ohoud, & Alshawabkeh, Khaled (2022). Digital transformation and Its Impact on strategic supremacy mediating role of digital HRM: An evidence from palestine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 197-221.
- Kenny, D & Baron, R., (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Liere, Netheler Vogelsang, Kristin & Packmohr, Sven (2018). Drivers of digital transformation in manufacturing. *Hawaii International Conference on System Sciences*, <http://hdl.handle.net/10125/50381>
- Lin, Chieh, & Yi-Hui, Ho (2008). An empirical study on logistics service providers' intention to adopt green innovations. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(1), 17-26.
- low No. 16 of 2019, Cybersecurity Act, Official Gazette. Jordan
- Limani, Y., Hajrizi, E., Stapleton, L., & Retkoceri, M. (2019). Digital transformation readiness in higher education institutions (HEI): *The case of Kosovo. Ifac-papersonline*, 52(25), 52-57.
- Majeed, Majeed (2017). The availability of organizational innovation requirements in IT organizations and their contribution to the promotion of sustainable development is a field study. *Journal of Administration and Economics*, 40 (113), 112 - 129.
- Okuneye, Babatunde & Adelowokan, Oluwaseyi (2014). Tertiary enrolment and economic growth in Nigeria. *Journal of Economics and Sustainable development*, 5(5), 1-15.

- Ogunode, Akintoye, Ajayi., & Ambibola, J. (2021). Cyber security and financial innovation of selected deposit money banks in Nigeria. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 10(3), 643-652
- Obeid, Sarah. (2020). Human resources management in Syrian organizations and their role in modifying the relationship between innovation and performance: an applied study on individuals working in organizations in Turkey and inside Syria. *Rayhan Journal of Scientific Publishing*, (5) 114 - 142.
- Patel, Keyur, & McCarthy Mary (2000). Digital transformation: the essentials of e- business leadership. McGraw-Hill Professional 2000 Pavlekovskaya, I. (018). *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 2, 677- 684, ISSN 20488963
- Santos, Juliana Bonomi & Brito, Luiz Arthur Ledur, (2012), Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance. *Brazilian Administration Review* (BAR), 9, (6). <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000500007>
- Saunders, Mark, Lewis, Philip, & Thornhill, Adrain (2023). *Research methods for business students* (9th ed.) England, Harlow: Pearson Education Limited.
- . Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J. H., Ting, H., Moisesescu, O. I., & Radomir, L. (2020). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 26(4), 531-554.
- Singh, A. & Nagesh. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16 (1), 1-17.
- Shehadeh, Maha, Almajali, Dmaithan, Abu-ALSondos, Ibrahim, Alkhwaldi, Abeer, & Al-Gasaymeh, Anwar (2023). Digital transformation and its impact on operational efficiency and competitive advantage in islamic banks. *International Conference on Business Analytics for Technology and Security*, 1-6. <https://doi: 10.1109/ICBATSS57792.2023.10111266>
- Stolterman, Erik, & Fors, Anna (2004). Information technology and the good life. *Information systems research: relevant theory and informed practice*, 687- 692. https://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45
- Sultan, Hikmat, Long, Akram (2002). Impact of qualitative cost on enhancing strategic performance. *Rafidain Development Journal*, 24 (67).
- Tahir, Abdul Karim, Jamal, Dina (2020). The role of organizational change in improving strategic performance is analytical research at Baghdad Tourism Authority. *Comprehensive Electronic Journal of Scientific Research Publishing*, (5), 01 - 48.

Tanushev, Christian (2022). Digital Transformation: The Impact on Corporate Strategy. *Economic Alternatives*, 3, 383-404.

<https://doi.org/10.37075/EA.2022.3.01>

Wang, Junli, Ge, Chengwei, & Lv, Wendong (2023). The Impact of Digital Technology Innovation Network Embedding on Firms' Innovation Performance: The Role of Knowledge Acquisition and Digital Transformation. *Sustainability*, 15(8), 38 - 69. <https://doi.org/10.3390/su15086938>

.

أثر التحول الرقمي والأمن السيبراني والابتكار على الأداء الاستراتيجي: تحليل الوساطة المعدلة

د. علاء عباس الطهراوي*

أ.د. خالد محمود الشوابكة**

هدفت هذه الورقة إلى دراسة الأثر الوسيط للابتكار بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي والدور المعدل للأمن السيبراني في الجامعات الأردنية. وشملت الدراسة المديرين في مستوى الإدارة العليا والمتوسطة. وتكونت عينة الدراسة من 250 مديراً في ثماني عشرة جامعة أردنية خاصة، وذلك من خلال استبيان إلكتروني. تم اختيار عينة عشوائية تناسبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي للمنهج الوصفي التحليلي باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي PLS-SEM

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي. كما كشفت عن التأثير الكبير للابتكار كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة. وأخيراً، كشفت النتائج عن عدم وجود دور للأمن السيبراني في تعديل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة. وبحسب النتائج، يجب على الجامعات الأردنية الاستمرار في الاهتمام بالتحول الرقمي لأنه معني بعدد من الآثار المترتبة على الأداء الاستراتيجي. ويجب عليها الحفاظ على اتجاه يعزز التحول الرقمي ضمن رؤى مستقبلية واضحة، ومواصلة الاهتمام بالتقنيات الرقمية إلى جانب امتلاك المعدات المناسبة لتعليم تلك التقنيات، فضلاً عن الحاجة إلى الاستمرار في الاهتمام بالبرامج الأكاديمية للحفاظ على مستويات عالية من جودة التعليم.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الاستراتيجية الرقمية، القدرات الرقمية، الأداء الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، الابتكار، الأمن السيبراني، الجامعات الأردنية الخاصة



الأطر التنظيمية والشرعية لحماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية الأردنية

د. لايزر حسين الحجاججة*

جابر هاشم أبو ضريس**

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأطر التنظيمية والامتثال لحماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية الأردنية، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي في استعراض الأطر التنظيمية والشرعية، والمنهج الاستقرائي في تحليل وثائق رسمية وتقارير الحوكمة والاستدامة الخاصة في المصارف الإسلامية الأردنية: البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي الدولي، وبنك صفوة الإسلامي.

توصلت الدراسة إلى أن الأطر التنظيمية المعتمدة في الأردن تمثل خطوة متقدمة نحو تعزيز حماية المستهلك المالي، إلا أن فعالية هذه الأطر تختلف من بنك إلى آخر من حيث التطبيق والالتزام العملي، لا سيما في مجالات مثل التثقيف المالي، والتعامل العادل، والشفافية، وآليات الشكاوى، كما أظهرت الدراسة أن التحدي الأبرز يكمن في التوفيق بين الالتزامات الشرعية والتنظيمية، وأهم ما أوصت به تحديث تعليمات البنك المركزي بما يراعي خصوصية العمل المصرفي الإسلامي، إضافة إلى تمكين هيئات الرقابة الشرعية من أداء دور رقابي مستقل وفعال، وتوثيق نتائج تقاريرها ونشرها لتعزيز الشفافية.

الكلمات المفتاحية: الأطر التنظيمية، الامتثال، حماية المستهلك المالي، المصارف الإسلامية.

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

laizer.hjahja@wise.edu.jo

** طالب دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

1. مقدمة:

في ظل المستجدات وتعقد العمل المصرفي وزيادة المخاطر لم تعد حماية المستهلك المالي ترفاً تشريعياً بقدر ما هو ضرورة أخلاقية واجتماعية واقتصادية، خاصة مع التوجه العالمي نحو الشمول المالي، فقد أولت المؤسسات والهيئات الدولية كالبنك وصندوق النقد الدوليين، اهتماماً بالغ الأهمية لهذا الجانب، عبر إصدار توجيهات وتوصيات للدول لحماية المستهلكين في القطاعات المالية، ومع هذا يبقى للمصارف الإسلامية خصوصية تحتم عليها وعلى الجهات المشرفة البحث عن نماذج رقابية وتنظيمية تنطلق من مقاصد الشرع الإسلامي وتتكامل مع المتطلبات والتوجهات المعاصرة.

وتكمن أهمية الأطر التنظيمية للمصارف الإسلامية في الدور الذي تلعبه لتحقيق التوازن بين الامتثال الشرعي وتحقيق الكفاءة والاستقرار المالي، وهذه الأطر تشمل منظومات التشريع والرقابة، من قوانين وأنظمة ولوائح وأوامر تصدر من الجهات الرقابية، بالإضافة للمعايير الشرعية التي تصدرها الهيئات المعنية كهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI)، ومجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB)، وغيرها.

في ضوء ما تقدم، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل الأطر التنظيمية في المصارف الإسلامية من منظور حماية المستهلك المالي، واستكشاف مكان الضعف والقوة في هذه الأطر، بهدف تقديم توصيات من شأنها تطوير تلك الأطر بما يحقق أعلى درجات الكفاءة والعدالة التعاقدية والامتثال لأحكام الشريعة.

2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بالرغم من سعي الجهات الرقابية في الدول الإسلامية لتطوير أطر تنظيمية للمصارف الإسلامية، لا تزال فعالية حماية المستهلك المالي موضع نقاش، خاصة مع تعقيد المنتجات ورقمنة العمليات وما يصاحبها من مخاطر كالغموض والاحتيال، وبالنظر إلى خصوصية الالتزام الشرعي في هذه المصارف، يظل التكامل بين الأطر التنظيمية والامتثال الشرعي مع مبادئ حماية المستهلك الحديثة محل تساؤل في بعض الجوانب كعدالة العقود والشفافية والتظلم، وعليه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة من خلال أثار التساؤلات التالية:

1. ما الإطار الشرعي والتنظيمي لحماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية؟
2. ما مدى توافق تعليمات البنك المركزي الأردني مع خصوصية العمل المصرفي الإسلامي؟
3. إلى أي مدى تلتزم المصارف الإسلامية الأردنية بتعليمات حماية المستهلك المالي؟

4. ما أبرز الممارسات التي تعزز حماية المستهلك المالي في هذه المصارف، والتحديات التي تواجهها في هذا المجال؟

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1. بيان الإطار الشرعي والتنظيمي لحماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية.
 2. تحليل تعليمات البنك المركزي الأردني المتعلقة بحماية المستهلك المالي ومدى ملاءمتها للقطاع الإسلامي.
 3. تقييم مدى التزام المصارف الإسلامية الأردنية بتطبيق تعليمات حماية المستهلك المالي.
 4. الكشف عن أبرز الممارسات والتحديات في مجال حماية المستهلك المالي لدى هذه المصارف.
 5. تقديم مقترحات لتعزيز الأطر الشرعية والتنظيمية لحماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية الأردنية.
- ### 4. أهمية الدراسة:

على الصعيد النظري تسعى الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بالتكامل بين الحوكمة الشرعية وحماية المستهلك المالي في البيئة الإسلامية، إضافة إلى تقديم إطار يجمع بين الامتثال التنظيمي والالتزام الشرعي في تعزيز ثقة العملاء. وعلى الصعيد التطبيقي من خلال توفر مرجعية للمصارف الإسلامية وصناع القرار لتطوير أدوات رقابية وأخلاقية لحماية المستهلك المالي، وزيادة الوعي لدى المستهلكين الماليين بحقوقهم المالي.

5. منهجية الدراسة:

تسلك الدراسة المنهج الوصفي لتحليل الأطر التنظيمية والامتثال في المصارف الإسلامية، واستعراض السياسات والتشريعات ذات الصلة بحماية المستهلك المالي، وتوظف المنهج الاستقرائي لاستنتاج نتائج عامة من خلال تحليل تجارب حماية المستهلك في المصارف الإسلامية، للوقوف على مدى فاعلية تلك الأطر واقتراح تطويرها بما ينسجم وتعاليم الشريعة.

6. الأدبيات السابقة:

في هذا الجزئية سيتم استعراض الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية في اللغتين العربية والإنجليزية.

هدفت دراسة (Dou & Roh, 2024) لبحث الإفصاح العام وحماية المستهلك المالي، واعتمدت المنهجية على تحليل الانحدار ثلاثي الفروق لتقييم تأثير الإفصاح العلني عن شكاوى الرهن

العقاري على حجم طلبات الرهن العقاري، وتظهر نتائج الدراسة أن المصارف التي تتلقى المزيد من شكاوى الرهن العقاري في منطقة معينة تشهد انخفاضاً أكبر في عدد وقيمة طلبات الرهن العقاري في تلك المنطقة بعد الإفصاح العلني عن الشكاوي، وتشير نتائج الدراسة إلى أن الإفصاح العلني عن شكاوى المستهلكين يعزز حماية المستهلك في أسواق الرهن العقاري، ويوصي المؤلفون بإجراء مزيد من الأبحاث لتقييم التأثير الاجتماعي الأوسع نطاقاً لسياسة الإفصاح.

اجراء (Hasan , 2024) دراسة لاستكشاف كيف يُعزز الوعي المالي الرقمي الكافي حماية المستهلك في إندونيسيا من خلال تمكين الأفراد من اتخاذ قرارات مالية مدروسة وحماية أنفسهم من المخاطر المحتملة، والبحث عن العلاقة بين الثقافة المالية الرقمية وأمن المستثمرين، مُسلِّطاً الضوء على دور التعليم في التخفيف من نقاط الضعف المتعلقة بالاستثمار، إضافة إلى تحليل تأثير الثقافة المالية الرقمية على كفاءة المعاملات المالية وسلامتها، مُشددةً على أهمية التعليم في تعزيز الممارسات المالية الآمنة والفعالة. تُؤكد النتائج على الحاجة إلى برامج تعليمية مُستهدفة ومبادرات سياسية تهدف إلى تحسين الثقافة المالية الرقمية لتعزيز نظام مالي أكثر أماناً ومرونة في إندونيسيا.

وقام (Wardhani , 2024) بدراسة العوامل المؤثرة على حماية المستهلك في سياق الخدمات المالية الرقمية، مع التركيز على البيئة التنظيمية، وتكامل التكنولوجيا، ووعي المستهلك، وخصوصية البيانات، واعتمد البحث على نهج كمي، من خلال بيانات جُمعت من خلال استطلاعات الرأي، واستُخدم تحليل العوامل التأكيدية للتحقق من صحة نموذج القياس، وأظهرت النتائج التأثير الإيجابي والهام للبيئة التنظيمية، وتكامل التكنولوجيا، ووعي المستهلك، وخصوصية البيانات على حماية المستهلك، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية اللوائح التنظيمية الصارمة، والتكامل السلس للتكنولوجيا، ومبادرات التوعية الفعالة للمستهلك في صون حقوقه وسلامته، وتكمن حداثة هذه الدراسة في استكشافها الشامل للعوامل الأساسية وتأثيرها العميق على حماية المستهلك في مشهد الخدمات المالية الرقمية، مما يُقدم رؤية قيّمة لوضع سياسات وممارسات مستنيرة في هذا المجال.

ولتحليل أثر تطبيق حماية المستهلك على الأداء المالي للبنوك التجارية الوطنية في إندونيسيا خلال الفترة 2017-2021 إجراء (Kusuma , 2023) دراسة سلك فيها المنهج الوصفي وتحليل الانحدار مع عينة من 92 بنكاً تجارياً وطنياً، وخلص إلى أن حماية المستهلك في هذه المصارف قد تحسنت بشكل ملحوظ، ولكن لا يزال هناك مجال للتحسين، لا سيما في معالجة الشكاوى

وحلها، يتخذ هذا البحث نهجاً مبتكراً لشرح الدور الحيوي لحماية المستهلك في الحفاظ على الأداء المالي للقطاع المصرفي، من خلال التركيز على خمسة جوانب رئيسية لحماية المستهلك وهي سرية البيانات وأمنها، والتثقيف، والخدمة وحل الشكاوى، وتقديم المعلومات (تسويق المنتجات)، والاتفاقيات القياسية، وقدمت الدراسة جملة من التوصيات للجهات التنظيمية والعاملين في القطاع المصرفي لتعزيز سياسات وممارسات حماية المستهلك.

وقد سعى الباحثان (عبيد و علوان، 2023) إلى التعرف على أثر حماية الزبون في جودة الخدمات المالية المقدمة في المصارف الخاصة في مدينة بغداد، ولتحقيق ذلك، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من (133) قيادياً إدارياً يعملون في المصارف الخاصة في بغداد، وتم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة (ستيفن ثومبسون)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً لحماية الزبون في جودة الخدمات المالية حيث إن المتغير المستقل فسر ما نسبته (66%) من التغيرات التي تحدث لجودة الخدمات، وأوصت الدراسة إدارات المصارف بضرورة الاهتمام بجودة الخدمات المالية وتعزيز دورها في إرضاء العملاء.

هدفت دراسة (حم، لوبيس، و البلوي، 2023) لقياس تأثير الامتثال على الحوكمة في المصارف الإسلامية، من خلال الاعتماد على المنهج الكمي عن طريق استبانة تم جمعها (204) من موظفي المصارف الإسلامية في الأردن وليبيا، وتوصل الباحثون إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وقوة ارتباط عالية بين الامتثال والحوكمة الشريعة عند مستوى دلالة 0.05، وأوصت بضرورة وضع إطار واضح لمبادئ حوكمة الشريعة والالتزام بالقوانين وتحديد الوظائف بوضوح، بالإضافة إلى تبني وتطوير وظائف الالتزام وإنشاء نظام إدارة فعال لتقييمه.

وتناول مقال (Johan & Ariawan, 2021) حماية المستهلك في المؤسسات المالية، حيث اعتمد البحث على منهجية قضائية معيارية لتحليل حماية المستهلك في المؤسسات المالية غير المصرفية، وخاصة شركات التمويل، مع التركيز على الاتفاقيات المعيارية والرسوم وسداد القروض. وخلصت الدراسة إلى ضعف حماية المستهلك الحالية في هذا المجال، إذ لا يغطي قانون حماية المستهلك الحالي شركات التمويل بشكل كامل، ويوصي البحث الجهات المعنية بوضع لوائح تنظيمية محددة لحماية المستهلكين في القطاع المالي بشكل أفضل.

هدفت دراسة (الطرزي، 2021) إلى تقييم دور دائرة حماية المستهلك المالي بالبنك المركزي الأردني في تحسين جودة خدمات المصارف الإسلامية الأردنية (البنك الإسلامي الأردني، العربي الإسلامي الدولي، صفوة الإسلامي). اعتمدت الدراسة المنهجين الوصفي والتحليلي، واستهدفت

عملاء المصارف الذين قدموا شكاوى للدائرة. بعد تحليل 85 استبانة صالحة من أصل 100، توصلت النتائج إلى وجود دور إيجابي ومهم لدائرة حماية المستهلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة من المصارف الإسلامية، التي وُجدت مرتفعة، أوصت الدراسة ببحث عوامل أخرى قد تؤثر على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.

ما يميز الدراسة الحالية:

على الرغم من الثراء المعرفي في أدبيات الحوكمة والامتثال بالمصارف الإسلامية، الذي تناول جوانب متعددة كالحوكمة الشرعية وإدارة المخاطر والإفصاح، يبرز قصور بحثي في الربط المتعمق بين هذه الأطر ومفهوم حماية المستهلك المالي. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب القانونية لحماية المستهلك أو فصلت بين الامتثال الشرعي وحقوق المستهلك، دون تقديم نموذج تكاملي يوضح مدى فاعلية الأطر التنظيمية والشرعية مجتمعة في ضمان العدالة والشفافية من منظور المستهلك المالي. تتميز الدراسة الحالية بسد هذه الفجوة من خلال تناول الأطر التنظيمية والشرعية وحماية المستهلك المالي كمتغيرات مترابطة في نموذج بحثي تكاملي، مما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مجتمع.

7. خطة البحث:

يقسم البحث إلى ثلاثة مباحث رئيسة وكل مبحث يشمل عدد من المطالب كما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري والتنظيمي لحماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية.

المبحث الثاني: الأطر التنظيمية لحماية المستهلك المالي في القطاع المصرفي الأردني.

المبحث الثالث: مدى التزام المصارف الإسلامية الأردنية بحماية المستهلك المالي

1. الإطار النظري والتنظيمي لحماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية:

تُعد حماية المستهلك المالي حجر الزاوية في بناء قطاع مصرفي إسلامي مستدام وقائم على الثقة، ولا تقتصر أهميتها على الجوانب الاقتصادية فحسب، بل تمتد لتشمل الجوانب الأخلاقية والاجتماعية المستمدة من مبادئ الشريعة الإسلامية، يهدف هذا المبحث لتحليل للإطار النظري والتنظيمي لحماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية، وذلك من خلال استكشاف المفاهيم الأساسية، وتجديدها في الأصول الشرعية، وتحليل تفصيلي للأطر التنظيمية والقانونية السائدة في البيئة المصرفية الأردنية.

1.1. مفهوم حماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية:

في البداية سوف نتعرف بالمستهلك المالي ثم التعرف على حماية المستهلك المالي، عرف Johan, et al., (2021) المستهلك المالي بأنه العميل الذي يتعامل مع المؤسسات المالية، مثل شركات التمويل، في علاقة طويلة الأمد للحصول على خدمات مالية، ويكون ملزماً بشروط الاتفاقيات المعيارية والرسوم المحددة، ويخضع لإجراءات استعادة الضمانات في حالة التخلف عن السداد، ويؤخذ على هذا التعريف التركيز على القروض/الضمانات ويغفل ضعف المستهلك التعاقدي.

وقد عُرف (Kerton, et al., 2018) المستهلكون الماليون بأنهم أفراد أو وكلاء اقتصاديون يشترون أو يستخدمون المنتجات والخدمات المالية بهدف تحسين رفاهيتهم (Kerton & Ademuyiwa, 2018)، لكن هذا المفهوم أخذ بالعموم ويفتقر للتفاصيل العملية.

أما البنك المركزي الأردني فقد عرف حماية المستهلك المالي: هي الحفاظ على حقوق مستهلكي الخدمات المالية من خلال إطار تشريعي واضح ينظم العلاقة بين مقدمي الخدمات المالية ومستهلكيها، ويضمن العدالة والشفافية وحق التظلم للمستهلكين (www.cbj.gov.jo) تشمل حماية المستهلك إطاراً شاملاً يتضمن تدابير قانونية وتنظيمية وأخلاقية مصممة لحماية حقوق المستهلكين ومصالحهم ورفاهيتهم في تفاعلاتهم مع السلع والخدمات والمعاملات المالية (Wardhani, 2024).

وعند النظر في تعريف البنك المركزي الأردني فقد ركز على الجانب التشريعي ويقلل من شأن التثقيف أو آليات حل النزاعات غير الرسمية، أما Wardhani فتناول حماية المستهلك بشكل عام وليس مخصصاً للمالي، ولا يحدد الجهات المسؤولة.

ويعرف الباحثان حماية المستهلك المالي في سياق المصارف الإسلامية: هي إطار شرعي-تنظيمي-أخلاقي يهدف لصون حقوق ومصالح العميل، بضمان العدالة والشفافية التامة ومنع الممارسات غير المشروعة (كالغرر والغبن)، مع التأكيد على المسؤولية الشرعية للمصرف في تقديم منتجات متوافقة مع الشريعة وتحقيق رفاهية العميل، تحت رقابة الهيئات الشرعية والتنظيمية.

1.2. الأصول الشرعية والمبادئ التوجيهية لحماية المتعاملين في المعاملات المالية الإسلامية:

تتميز المعاملات المالية الإسلامية بإطارها الأخلاقي والقانوني المستمد من التشريع الإسلامي، الذي يوفر بطبيعته أسساً قوية لحماية المتعاملين، يمكن تناول بعض الأصول والمبادئ الشرعية التي تمثل أركان العلاقة بين المصارف الإسلامية وعملائها على النحو التالي:

قاعدة "لا ضرر ولا ضرار" (النووي، ٢٠٠٩ م)¹

تعتبر هذه القاعدة الفقهية من أهم الأسس التي تحكم فقه المعاملات في الإسلام. وفي سياق العمل المصرفي، تقتضي هذه القاعدة اتخاذ جميع الاحتياطات اللازمة لتجنب إلحاق أي ضرر مطلقاً سواء أكان خاصاً أم عاماً وتشمل دفع الضرر قبل وقوعه من الوقاية والتحرز وأخذ التدابير لإزالة أثاره وعدم تكراره (وصفي، 2019) ويشمل تطبيق القاعدة في تصميم منتجات وخدمات آمنة ذات شفافية، وتقديم معلومات واضحة حول المخاطر المحتملة، وتوفير آليات فعالة للتعامل مع الشكاوى وحل النزاعات بشكل عادل وسريع.

قاعدة "الأصل في العقود الإباحة" (الزركشي، ١٩٨٥ م): تعني القاعدة أن الأصل في جميع المعاملات المالية الإباحة والجلّ، فالحرام منها ما قام دليل على حرمة وما لم يرد دليل على تحريمه الأصل يبقى والجلّ (وصفي، 2019)، على الرغم من إباحة العقود في الأصل، إلا أن هذه الإباحة مقيدة بشروط عدم التصادم مع الأدلة الشرعية من الكتاب، أو السنة، أو إجماع الفقهاء، أو القياس، وكان مما اقتضته حاجة الناس عامة ولم يشمل على مفسدة (الندوي، 1999) فصحة العقود في الإسلام مبنية على التراضي وتحقيق العدالة وتجنب المحرمات، ووضوح شروط العقد وتحديد الحقوق والواجبات بشكل دقيق، وتجنب أي غموض أو جهالة قد تؤدي إلى نزاعات أو استغلال أحد الطرفين، وخاصة المستهلك الذي قد يكون أقل خبرة بالشؤون المالية.

قاعدة "الغرر الكثير يفسد العقود دون يسيره": عرفة السرخسي "ما يكون مستور العاقبة" (السرخسي، ب. ت)، حيث يحتم على المصارف خلو العقود من الغرر الكثير لأنه مفسد للعقود ويفضي للنزاع والخصومة، أما اليسير غير المقصود فهو عفو، ومن صور المعاملات التي تحمل الغرر عقود التامين التجاري، ومعاملات شركات التسويق، شراء الالتزامات المتعثرة (محمود، 2017).

تجسيد مفهوم "الأمانة والمسؤولية": من سلوكيات العمل المصرفي الإسلامية التخلق بالإتقان والإحسان والصدق والأمانة، حيث تعتبر المؤسسات المالية الإسلامية أمناء على أموال عملائها ومصالحهم، تتطلب هذه الأمانة والمسؤولية الالتزام بأعلى معايير النزاهة والشفافية في تقديم

الخدمات، والوفاء بالوعود والالتزامات، وتقديم المشورة المالية الآمنة والموضوعية للعملاء (الشيخ، 2010).

تفعيل مبدأ "الشورى والنصيحة" في العلاقة مع العملاء: تشجع الشريعة على الحوار والتواصل الفعال بين الأطراف المتعاملة، في السياق المصرفي الإسلامي المصرف أكثر دراية من العميل في الأمور المالية، وهذا المبدأ يحث أهل المعرفة والخبرة على تقديم المشورة والنصح الصحيح (جرادات، 2014) يعني ذلك ضرورة أن يكون البنك مستعداً للاستماع إلى استفسارات العملاء وتقديم التوضيحات اللازمة، وتقديم النصح المالي المناسب الذي يراعي مصالح العميل وقدراته.

إن عملية الالتزام بهذه الأصول والمبادئ الشرعية لا تقتصر على الواجب الديني فحسب، بل يعتبر عاملاً مهماً لتعزيز الثقة بين العميل والمصرف، والعمل المصرفي من أهم دعائمه السمة الطيبة والثقة التي تمثل ميزة تنافسية للمصارف الإسلامية والرقى في السمعة المصرفية.

1.3. الفرق بين حماية المستهلك في المصارف التقليدية والإسلامية:

ثمت فوارق جوهرية بين المصارف التقليدية والإسلامية تعود بالأساس إلى طبيعة النظام الاقتصادي الذي يتبع له كل طرف فالأولى نشأت في مظلة النظام الرأسمالي أما الأخيرة فتنبثق من النظام الاقتصاد الإسلامي، وسيقوم الباحث بعرض بعض هذا الاختلافات التي من شأنها أن تنعكس على حماية المستهلك المالي.

ال خلفية الفكرية والتنظيمية لحماية المستهلك في المصارف التقليدية تركز على نظريات التعاقد الحر و"كفاءة السوق"، التي تفترض أن الأطراف المتعاقدة تتصرف بعقلانية تامة، وأن السوق يُصلح نفسه بنفسه، دون تدخل في طبيعة المنتج نفسه، وعدم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية حال حدوث خلل، غير أن الأزمات المالية ومنها (أزمة 2008) كشفت قصور هذه التوجه في حماية المستهلك، حيث سعت المصارف التقليدية إلى زيادة الإقراض لمضاعفة أرباحها، الذي أدى إلى تضخم حجم الائتمان المصرفي، كما أنها لم تقيّم بشكل كاف قدرة المقترضين على السداد، وقدمت مصلحة المصارف على حساب العملاء، إضافة لذلك، ساهم غياب الشفافية والرقابة الفعالة من قبل المؤسسات المالية والمصرفية في تفاقم الأزمة، مما نتج عنه خسائر كبيرة للمستهلكين واهتزاز الثقة في النظام المالي (النجار، 2020). ومن الأمثلة على ذلك فرضت هيئة السلوك المالي البريطانية (FCA) بعد 2013 قيوداً على بيع بعض المنتجات المعقدة للعملاء الأفراد، بعد تقارير أثبتت أن المصارف تروج لها دون توضيح للمخاطر، وشملت هذه القيود

تعزيز مساءلة الإدارة العليا، وإجراء عمليات الرقابة والمراجعة الموضوعية، واتخاذ إجراءات إنفاذ في حالات سوء السلوك، وتطبيق قواعد سوق الرهن العقاري ومراقبتها، والتوجه نحو النهوض في الخدمات المصرفية للشركات الصغيرة (FCA, 2015).

أما المصرفية الإسلامية تنطلق حماية المستهلك من نظام قيمي وتشريعي متكامل منبثق من النظام المالي الإسلامي، الذي يحرص على حماية المتعاملين باعتبارها جزءاً من الالتزام الشرعي، فالعقود في التشريع الإسلامي ليست مجرد توافق الإرادتين، بل يجب أن يكون العقد مشروعاً يخلو من الربا والغرر والغبن، وعادلاً لا يترتب عليه ظلم أو استغلال أحد الأطراف، وموثق موضح فيه الأركان والشروط (شواط و حميش، 2012)، وأمر سبحانه وتعالى بتوثيق تفصيلي في أطول آية في القرآن الكريم: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ...} [سورة البقرة: 282]، وهذا يُظهر مركزية حماية الحقوق المالية في التصور الشرعي.

وفي تحليل آليات الحماية في التطبيق في المصارف التقليدية، يُقاس الإفصاح بكمية المعلومات المقدمة، لكنه لا يلزم المصارف بأن تكون المنتجات "مناسبة" للعميل، ما أدى إلى ظاهرة "إغراق العميل بالمعلومات دون تبسيطها"، وفي التأطير الشرعي للمصرفية الإسلامية الإفصاح لا يكفي بالكم، بل يجب أن يتضمن الغاية والمآل، فلا يجوز تقديم منتجات تترك العملاء أو يتضمن تحايلاً على المانع الشرعي، ومثال ذلك صيغة المربحة للآمر بالشراء، يلزم المصرف الإسلامي بإعلام العميل بسعر الشراء والربح صراحة كونه بيع أمانة، ولا يجوز له إخفاؤه بحجة "سرية العقود"، وهو ما يُعد ملزماً شرعاً وقانوناً (سطحي، 2007).

وفي قضية العقود والتسعير المصارف التقليدية، السعر هو قيمة المبادلة التي تتم بين البنك والزبون فيسمح التعاقد على أسعار فائدة متغيرة، وفرض غرامات حال تخلف العميل عن السداد، وفي بعض الأحيان رسوم مخفية كنسبة مئوية من قيمة التمويل، أما في تسعير المنتجات في المصارف الإسلامية فيتوجب عدالة السعر الذي يتحقق عندما تتساوى قيمة المبادلة مع قيمة جوهر الخدمة (منفعتها) المقدمة للعميل، فلا يجوز التعامل بالربا أخذاً وعطاءً ويشمل ربا الديون والبيع أو فرض غرامات ربوية، ولا يجوز أن يُشتق الربح من "عنصر الزمن فقط" بمعنى آخر، التسعير في المصارف الإسلامية يهدف إلى تحقيق العدالة ومراعاة المنفعة الحقيقية للخدمة، بينما في المصارف التقليدية يركز على قيمة المبادلة النقدية (بودي، الصيفي، و بن يحيي، 2020).

وفي مسألة الرقابة المؤسسية وآثارها العملية؛ تخضع المصارف التقليدية للرقابة المصرفية التي تتولاها المصارف المركزية وهذا الرقابة تشمل الالتزام بالقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات الصادرة من البنوك المركزي والجهات الرقابة، بهدف سلامة النظام المصرفي وضمان استقراره (لعماري و بولحيس، 2018)، لكن هذا الرقابة تأتي لاحقة للمخالفة، وتعتمد على كشف الضرر بعد وقوعه، ما يجعلها حماية جزئية، أما العمل المصرفي الإسلامي فيخضع للرقابة المزدوجة والمتمثل في الرقابة المصرفية باعتبارها مؤسسة مالية يتوجب عليها الالتزام بالقوانين والتشريعات المصرفية في البلاد، إضافة للرقابة الشرعية الخاصة، ووفق لقانون البنوك الأردني (2000/28) ألزم المصارف الإسلامية بتعيين هيئة رقابة شرعية محدداً أهدافها ومهامها، رغم هذه المزايا، فإن ضعف استقلال بعض هيئات الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية قد يُضعف من فعاليتها، خصوصاً إذا لم تكن قراراتها ملزمة أو مدعومة من جهة تنظيمية شرعية مركزية.

وفي النظر إلى أثر الاختلافات على المستهلك النهائي، يواجه المستهلك منتجات المصارف التقليدية مصممة لتحقيق ربحاً للبنك في محاولة إظهار مراعاة حقيقية لاحتياجاته، الفوائد المركبة، أو قروض استهلاكية بشروط مجحفة، وعمليات جدولة القروض، في حين يُفترض في العمل المصرفي الإسلامي أن يكون المنتج مصمماً بناءً على "مشروعية الغاية والوسيلة" (عامر، 2024)، لكن بعض التطبيقات تُظهر تقليداً للمنتجات التقليدية، ما يُفقد الحماية معناها الأصيل.

حماية المستهلك ليست فقط ما يُمارس في العقد، وتحت الاختبار الحقيقي، يتبين أن التطبيق لا يزال يحتاج تطويراً في كلا النظامين، مع احتفاظ المصارف الإسلامية بميزة المبدأ. وفيما تم عرضه نستنتج بشكل تحليلي أن الحماية في المصارف الإسلامية مبدئياً أقوى من حيث الأساس الشرعي والأخلاقي، لكنها تحتاج ضبطاً تطبيقياً أكبر، وعند مقارنتها بالتقليدية تعتبر الأخيرة أكثر تطوراً تشغيلياً في آليات الشكاوى وخدمة العملاء، لكنها تفتقر إلى فلسفة "الحماية من الأصل" خاصة الأسس الأخلاقية والقيمية، وبالنظر إلى جهاز لرقابة الشرعية لو فُعل بفعالية واستقلال، يمثل درعاً مزدوجاً للمستهلك المالي الإسلامي، فيدمج البُعد القيمي في التعليمات التنظيمية وهذا يزيد من فعالية حماية المستهلك، لا سيما في الدول الإسلامية.

في الجدول التالي يستعرض الباحثان أوجه المقارنة بين المصارف التقليدية والإسلامية لحماية المستهلك المالي كما يلي:

الجدول رقم (1) مقارنة المصارف التقليدية في الإسلامية لحماية المستهلك		
وجه المقارنة	المصارف التقليدية	المصارف الإسلامية
الخلفية الفكرية/الأساس	- النظام الرأسمالي (التعاقد الحر، كفاءة السوق).	- النظام الاقتصادي الإسلامي (قيم شرعية متكاملة).
مفهوم الحماية	- افتراض عقلانية الأطراف، السوق يصح نفسه. - كشفت الأزمات (2008) قصورها (إقراض مفرط، غياب الشفافية).	- جزء من التزام شرعي (عدم الظلم، الاستغلال، الربا، الغرر، الغبن).
العقود	- توافق إرادتين.	- يجب أن يكون العقد مشروعاً، عادلاً، موثقاً تفصيلاً (آية 282 من البقرة).
الإفصاح	- يُقاس بكمية المعلومات - لا يُلزم بأن تكون المنتجات "مناسبة" للعميل (إغراق بالمعلومات دون تبسيط).	- لا يكتفي بالكم، بل يتضمن الغاية والمآل. - يُلزم المصرف بإعلام العميل بسعر الشراء والربح في المراجعة (لا سرية).
التسعير (الربح)	- السعر هو قيمة المبادلة (فوائد متغيرة، غرامات تخلف، رسوم خفية) - الربح يُشتق من عنصر الزمن.	- عدالة السعر (قيمة المبادلة = قيمة جوهر الخدمة) - لا يجوز التعامل بالربا أو غرامات ربوية. - لا ربح من الزمن فقط.
الرقابة المؤسسية	- رقابة مصرفية (بنوك مركزية) تهدف لسلامة واستقرار النظام - رقابة لاحقة (كشف الضرر بعد وقوعه) وحماية جزئية.	- رقابة مزدوجة (مصرفية + شرعية خاصة) قانون البنوك الأردني يلزم بتعيين هيئة رقابة شرعية - قد تضعف بضعف استقلالية الهيئة الشرعية.
أثر على المستهلك النهائي	- منتجات مصممة لزيادة ربح البنك (فوائد مركبة، قروض مجحفة، جدولة). - قد تظهر اهتماماً بالعميل ظاهرياً.	- منتج مصمم على "مشروعية الغاية والوسيلة" - بعض التطبيقات قد تقلد التقليدية وتفقد الحماية معناها الأصيل.
الخلاصة التقييمية	- أكثر تطوراً تشغيلياً (آليات شكاوى، خدمة عملاء) - تفتقر إلى فلسفة "الحماية من الأصل" والأسس الأخلاقية والقيمية	- مبدئياً أقوى من حيث الأساس الشرعي والأخلاقي. - تحتاج ضبطاً تطبيقياً أكبر - الرقابة الشرعية الفعالة تمثل درعاً مزدوجاً.

من إعداد الباحثان

2. الأطر التنظيمية لحماية المستهلك المالي في القطاع المصرفي الأردني:

هذا المبحث يمثل نقطة ارتكاز أساسية في هذه الدراسة، حيث يسلط الضوء على الأطر التنظيمية التي وضعها البنك المركزي الأردني لحماية المستهلك المالي في القطاع المصرفي، ويشمل ذلك القوانين والتعليمات والضوابط التي تنظم العلاقة بين المصارف وعملائها، وتحدد حقوق والتزامات كل طرف.

1.4. القوانين والتشريعات النازمة للعمل المصرفي في الأردن:

يخضع العمل المصرفي في الأردن إلى مجموعة قوانين وتشريعات تهدف إلى تنظيم القطاع، وضمان استقراره، وحماية أموال المودعين، وتحقيق الشفافية والامتثال للمعايير الدولية.

1. قانون البنك المركزي الأردني رقم (23) لسنة 1971 وتعديلاته:

يُعتبر قانون البنك المركزي الأردني الإطار القانوني الأم الذي ينظم عمل البنك ويحدد أهدافه ومهامه وسلطاته، حيث يؤدي دوراً حيوياً في الإشراف والرقابة على المؤسسات المصرفية، وضمان سلامة النظام المالي واستقراره، ومن الجوانب التي يغطيها القانون وتنعكس على حماية المستهلك المالي: منح التراخيص المصارف والمؤسسات المالية من وضع شروط ومعايير لمنح التراخيص للمؤسسات المصرفية، مما يضمن دخول مؤسسات ذات ملاءة مالية وكفاءة تشغيلية إلى السوق المصرفي، الأمر الذي يقلل من المخاطر التي قد يتعرض لها الاقتصاد الوطني والعملاء (المادة: 12، الفقرة (ز)).

وتلي عملية منح التراخيص الرقابة والإشراف على هذه المؤسسات، إذ يمنح القانون البنك المركزي سلطة الرقابة المستمرة والدورية على الجهاز المصرفي للتأكد من التزامها بالقوانين والتعليمات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجود مخالفات أو تجاوزات، وهو ما يساهم في حماية حقوق المودعين والمتعاملين (المادة: 4، الفقرة (أ) البند: 3)، أيضاً يخول القانون البنك المركزي صلاحية إصدار التعليمات والأنظمة التي تنظم جوانب مختلفة من العمل المصرفي، وقد تتضمن هذه التعليمات بنوداً تتعلق بحماية حقوق العملاء، مثل متطلبات الإفصاح والشفافية في المنتجات والخدمات المصرفية (المادة: 43).

ومن مهام البنك المركزي تنظيم العلاقة بين العميل والبنك وإلزام المصارف بالتعامل بعدالة وشفافية، كما يسعى إلى زيادة وعي جمهور العملاء بالنشاط المصرفي والمالي (المادة: 4، الفقرة (ب) بند 13 و14).

2. قانون البنوك رقم (28) لسنة 2000 وتعديلاته:

يُعتبر قانون البنوك الإطار التشريعي التفصيلي الذي ينظم عمل المصارف المرخصة في الأردن، يحدد هذا القانون الإجراءات المتعلقة بتأسيس المصارف وفروعها، وإدارتها، وعملياتها المختلفة، ويتضمن العديد من المواد التي تهدف على نحو مباشر أو غير مباشر إلى حماية حقوق المستهلك المالي، ومن أبرزها:

- السرية المصرفية: تلزم المصارف بالحفاظ على السرية التامة لجميع حسابات العملاء وودائعهم وأماناتهم وخزائهم وتحظر إعطاء أي بيانات عنها إلا بموافقة خطية من صاحب الحساب أو بموجب القانون (المادة: 72)
- متطلبات الإفصاح والشفافية: إلزام المصارف بالإعلان بوضوح عن نسب الفوائد والعمولات على الودائع والقروض (المادة: 32).
- هيئة الرقابة الشرعية: بالنظر إلى خصوصية عمل المصارف الإسلامية أوجب القانون تعيين هيئة رقابة شرعية، وقد تناولت المادة (58) من قانون البنوك مهام وواجبات الهيئة بما يشكل حماية للمستهلك المالي في المصارف الإسلامية وتتمثل هذه المهام في مراقبة التزام المصرف الإسلامي بالأحكام الشرعية، وهذا يحمي العملاء من التعامل بمنتجات أو خدمات قد تتعارض مع معتقداتهم الدينية ومبادئهم المالية الإسلامية، كما تبدي الهيئة الرأي الشرعي في صيغ العقود التي يستخدمها المصرف (الطراد و عباد، 2004) ما يحقق شفافية العقود وعدالتها وتوافقها الشرعي، ويحمي العملاء من العقود التي قد تتضمن بنوداً غير واضحة أو مخالفة للشرعية، إضافة للنظر في أي أمور تكلف بها، ويمكن تكليفها مهام تتعلق بالامتثال الشرعي، وهذا يمنح الهيئة دوراً أوسع في حماية المستهلك المالي والتأكد من أن البنك يلتزم بأعلى المعايير الشرعية في جميع تعاملاته، هذا يوفر اطمئنان العملاء بأن معاملاتهم المالية تتم وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية.

2.2. تعليمات البنك المركزي الأردني المتعلقة بحماية المستهلك المالي:

أولى البنك المركزي الأردني اهتماماً كبيراً بحماية حقوق المستهلكين الماليين، إيماناً منه بأهمية بناء علاقة عادلة وشفافة بين المؤسسات المالية وعملائها، وتأتي تعليمات حماية المستهلك المالي الصادرة عن البنك المركزي كإطار تنظيمي يهدف إلى وضع معايير واضحة للممارسات المالية، وضمان حصول المستهلكين على المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات مستنيرة، وتوفير آليات فعالة

لتلقي الشكاوى ومعالجتها، وقد استحدثت دائرة لحماية المستهلك المالي، وفي هذا المطلب سنصف وتحليل تعليمات البنك المركزي الأردني المتعلقة بحماية المستهلك المالي في القطاع المصرفي (2024/14)، وذلك من خلال استعراض أهم الجوانب التي تغطيها هذه التعليمات، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والآليات التي تتبناها لضمان تطبيقها.

أهم جوانب تعليمات حماية المستهلك المالي رقم (2024/14):

1. **الإفصاح والشفافية:** تلزم التعليمات المصارف بتبني ممارسات إفصاح واضحة وشاملة للعملاء، حيث يجب على المصرف أن يضمن تضمين مدونة السلوك المهني بنداً يلزم الموظفين بتفسير الأحكام والشروط الأساسية للخدمات المصرفية عند طلب العميل، وفي حال منح أسعار فائدة تفضيلية، يجب الإفصاح عن مدة سريان هذا السعر، كما يجب على المصارف تزويد العملاء بنسخ من العقود وجداول السداد وأي نماذج موقعة، ونشر قوائم بأسعار الفوائد والعمولات بشكل واضح ويشمل ذلك توضيح الشروط والأحكام، والرسوم والعمولات، والمخاطر المحتملة بشكل مبسط وسهل الفهم (المادة 14-26).

2. **تسعير وتقديم المنتجات:** تؤكد تعليمات حماية المستهلك المالي على أهمية الشفافية والوضوح في تسعير وتقديم المنتجات المصرفية، ويتضمن ذلك الإفصاح الكامل عن جميع الرسوم والعمولات وأسعار الفائدة المتعلقة بالمنتجات، وذلك لتمكين العملاء من فهم التكاليف المرتبطة بالخدمات المصرفية واتخاذ قرارات مستنيرة، كما تحظر التعليمات الممارسات التسعيرية المضللة أو غير العادلة، وتشدد على ضرورة تصميم المنتجات وتقديمها بطريقة عادلة ومنصفة للعملاء جميعها، مع مراعاة احتياجاتهم وقدراتهم المالية، وتهدف هذه التعليمات إلى حماية المستهلكين من الاستغلال وضمان المنافسة العادلة في السوق المصرفي. (المادة: 41-53).

3. **التمويل المسؤول:** يعتبر التمويل المسؤول أحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها تعليمات حماية المستهلك المالي، حيث يهدف إلى تنظيم عملية تقديم التمويل من قبل المصارف بطريقة تحمي مصالح المستهلكين وتحافظ على الاستقرار المالي، من خلال قيام المصارف بتقييم دقيق لقدرة العملاء على سداد التمويل قبل منحه، وتجنب إقراضهم مبالغ تتجاوز قدرتهم على السداد، مما قد يعرضهم لمشاكل مالية، كما يشمل التمويل المسؤول التزام المصارف بالإفصاح الشفاف عن شروط التمويل وتكاليفه، وتجنب فرض رسوم أو عمولات مبالغ فيها، وتقديم منتجات تمويلية مناسبة لاحتياجات العملاء وظروفهم المالية. وتهدف هذه التعليمات إلى تعزيز

الممارسات التمويلية المسؤولة التي تخدم مصالح المصارف والمستهلكين على حد سواء، وتساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة (المادة: 54-63).

4. **التعامل العادل مع العملاء:** تشدد التعليمات على ضرورة التزام البنك بالتعامل بعدالة مع كافة العملاء في جميع مراحل العلاقة معهم، ويجب أن يكون ذلك جزءاً لا يتجزأ من ثقافة البنك. كما تلزم التعليمات البنك ببذل العناية اللازمة وخاصة للعملاء محدودي الدخل والتعليم وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة. ويحظر على البنك التمييز بين عملائه على أساس الجنس أو الدين أو العرق أو لأي سبب آخر. ويهدف هذا المبدأ إلى ضمان المساواة في المعاملة وحماية الفئات الأكثر ضعفاً، ويمتد تأثيره ليشمل جميع جوانب العلاقة بين البنك والعميل التي تتعلق بنقل التسهيلات الائتمانية بين المصارف، حيث يجب أن يتم ذلك بما يحقق مصلحة العميل (المادة 3-13).

5. **آلية معالجة الشكاوى:** توجب التعليمات على المصارف أن تتضمن في عقودها ونماذج فتح الحساب بنداً يشير بوضوح إلى وجود وحدة مستقلة داخل البنك مخصصة لاستقبال ومعالجة شكاوى العملاء، مع تحديد وسائل الاتصال المتاحة لهذه الوحدة. يهدف هذا الإجراء إلى ضمان حق العملاء في تقديم شكواهم بسهولة ويسر، وتوفير آلية فعالة للتعامل مع هذه الشكاوى وحلها بشكل عادل وشفاف. (المادة 24 فقرة (ز)).

6. **حماية البيانات والخصوصية:** تنص المادة (40) من تعليمات حماية المستهلك المالي للقطاع المصرفي على التزام المصارف بحماية بيانات ومعلومات العملاء وخصوصيتها. ويتضمن ذلك تضمين العقود ونماذج فتح الحساب بنداً يؤكد خضوع هذه البيانات لأحكام السرية المصرفية، وإعداد إجراءات داخلية تضمن حماية البيانات والحفاظ على سريتها، وتوقيع الموظفين على نماذج تلزمهم بعدم إفشاء هذه البيانات. كما يتوجب على المصارف توفير بيئة تكنولوجيا معلومات آمنة وسرية لكافة معلومات العملاء، وتضمين مدونة السلوك المهني والأخلاقي للموظفين بنوداً حول حماية وسرية البيانات، بالإضافة إلى توثيق وتصحيح وتحديث البيانات بشكل صحيح.

7. **التوعية والتثقيف المالي:** تهدف التعليمات تعزيز التوعية والتثقيف المالي للمستهلكين كعنصر أساسي في حمايتهم وتمكينهم، ويتحقق ذلك من خلال عدة آليات. أولاً، تلزم التعليمات المصارف بالإفصاح الشفاف والواضح عن المعلومات المتعلقة بالخدمات والمنتجات المصرفية،

بما في ذلك أسعار الفائدة، والرسوم، والعمولات، وشروط العقود، وذلك لتمكين العملاء من اتخاذ قرارات مالية مستنيرة. ثانياً، تشدد التعليمات على ضرورة استخدام لغة واضحة ومبسطة في جميع الوثائق والعقود، وتجنب المصطلحات التقنية أو القانونية المعقدة التي قد تكون غير مفهومة للعملاء العاديين. ثالثاً، تتضمن التعليمات بنوداً تلزم المصارف بتزويد العملاء بالمعلومات الكافية حول حقوقهم ومسؤولياتهم، وكذلك المخاطر المرتبطة بالمنتجات والخدمات المصرفية المختلفة، وتهدف هذه الإجراءات مجتمعة إلى تمكين المستهلكين الماليين وزيادة وعيهم وفهمهم للشؤون المالية (المادة: 64).

من خلال استقراء وتحليل البنود المختلفة لتعليمات حماية المستهلك المالي الصادرة عن البنك المركزي الأردني، نجد أن هذا التعليمات تهدف بشكل رئيسي إلى تعزيز ثقة المستهلكين في القطاع المصرفي من خلال ضمان حقوقهم وتوفير بيئة تعامل عادلة وشفافة، والسعي إلى تحقيق توازن في العلاقة بين المؤسسات المالية والمستهلكين، وتقليل الفجوة المعلوماتية بينهم، كما تركز التعليمات على الجانب الوقائي من خلال إلزام المؤسسات بتقديم معلومات واضحة وتجنب الممارسات المضللة، بالإضافة إلى توفير آليات للحماية في حال وقوع نزاعات، ونلاحظ اتساق هذه التعليمات بالتكامل مع القوانين والتشريعات الأخرى النازمة للعمل المصرفي، وتساهم في بناء نظام مالي مستقر وموثوق، وتعكس حرص البنك المركزي على مواكبة أفضل الممارسات الدولية في مجال حماية المستهلك المالي، وتطوير الإطار التنظيمي بشكل متواصل.

تعتبر تعليمات حماية المستهلك المالي خطوة هامة نحو تعزيز حقوق المستهلكين وبناء علاقات أكثر عدالة وشفافية مع المؤسسات المالية، ومن خلال تطبيق هذه التعليمات بشكل فعال، يمكن تحقيق بيئة مالية مستدامة تخدم مصالح جميع الأطراف، وتساهم في التنمية الاقتصادية الشاملة.

2.3. دور هيئة الرقابة الشرعية والجهات الرقابية الأخرى في العمل المصرفي الإسلامي:

شهد القطاع المصرفي الإسلامي الأردني نمواً ملحوظاً، ما يستدعي وجود أطر إشرافية ورقابية فعالة تضمن الالتزام بأحكام التشريع الإسلامي والتشريعات واللوائح المنظمة للعمل المصرفي، وتتوزع هذه المسؤولية بين هيئات الرقابة الشرعية الداخلية والخارجية، إضافة إلى الجهات الرسمية كالبنك المركزي الأردني.

دور هيئة الرقابة الشرعية:

يعتبر جهاز الرقابة الشرعية مهماً يختص في عمل المؤسسات المالية الإسلامية، ويضطلع بدور رئيس في ضمان توافق معاملات وأنشطة المصرف من مبادئ الشريعة، يتولى مسؤولية إصدار الفتاوى والقرارات الشرعية والمعايير الشرعية المتعلقة بالمنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية الجديدة، والتأكد من مطابقتها لأحكام الشريعة قبل طرحها للمستهلك، التأكد من سلامة تنفيذ المؤسسة لقرارات والأحكام الصادرة عن الهيئة (السيابية و المجاهد، 2023)، كما تراجع الهيئة وتدقيق مختلف المعاملات والعقود التي تجربها المؤسسة المالية الإسلامية بشكل دوري للتأكد من خلو أعمال المصرف من الأنشطة غير المشروعة أو المشبوهة، والتأكد من التزامها بالفتاوى والقرارات الشرعية الصادرة عنها (داود، 2014).

وفي مجال التعاون الداخلي تعمل الهيئة كمستشار شرعي لإدارة المؤسسة والعاملين فيها، وتقدم لهم التوجيهات والنصائح الشرعية اللازمة في مختلف جوانب العمل، ما يبعث الثقة بالمصرف، مساعدهم على تنفيذ العقود والمعاملات والأنشطة بالوجه المشروع، كما أن عملاء المصرف بحاجة على الإجابة عن الاستفسارات والتساؤلات لطمأنتهم على سلامة العقود الشرعية، ويزيد الثقة وسمعه المصرف (داود، 2014)، إضافة المشاركة في تطوير المنتجات فلا يقتصر عملها على إبداء الرأي في العقود والمنتجات، بل تساهم في تطوير منتجات وخدمات مالية إسلامية مبتكرة تتوافق مع أحكام الشريعة، وتلبي احتياجات العملاء، وإيجاد البدال للمعاملات المصرفية المشروعة بما يشبع حاجات العملاء ويحقق مصلحة المصرف (عبد القادر، 2020).

ولتنام عملها بشكل منظم تعد تقارير دورية تتضمن الفتاوى والأعمال التي قامت بها ومدى التزام المؤسسة بأحكام الشريعة والفتاوى والقرارات والمعايير الشرعية الصادرة منها والجهات المرجعية وتقديمها إلى مجلس الإدارة والجهات الرقابية الأخرى، ما يمكن من التعامل بشفافية مع العملاء والاطلاع على التقارير للوقوف على كفاءة الأداء ومساءلة إدارة المصرف، والاطلاع على أعمال هيئة الرقابة الشرعية (عبد القادر، 2020).

دور البنك المركزي الأردني: يعتبر البنك المركزي الجهة الرقابية الرئيسية على القطاع المصرفي بأكمله في الأردن بما فيها المصارف الإسلامية، ويقوم البنك المركزي بالعديد من المهام الرقابية لضمان سلامة واستقرار هذه المؤسسات وحماية حقوق المودعين والمساهمين، حيث يضع شروط الترخيص للمؤسسات المالية الإسلامية، ويصدر التعليمات واللوائح التي تنظم عملها، بما

يتماشى مع قانون البنوك وقانون البنك المركزي والمبادئ الشرعية (قانون البنوك رقم 2000/28 وتعديلاته) وفي ممارسة دوره الرقابي يقوم البنك المركزي بتحليل البيانات المالية والإحصائية التي تقدمها المؤسسات المالية الإسلامية (الرقابة المكتبية)، وإجراء زيارات تفتيشية للتحقق من التزامها بالقوانين والتعليمات ومدى سلامة عملياتها (الرقابة الميدانية) (العجلوني، 2017)، ويراقب المخاطر المختلفة التي تواجه المؤسسات المالية الإسلامية، ويتأكد من وجود أنظمة فعالة لإدارتها والتحوط منه (www.cbj.gov.jo)، وإلزام كل مصرف إسلامي بتشكيل هيئة رقابة شرعية فعالة ومستقلة تعتمد الآراء الفقهية للمذاهب دون التحيز لمذهب محدد وأن تتبع في عملياتها أسسًا شرعية واضحة، وتتمثل مسؤوليتها التأكد المباشر من الالتزام بالشرعية (قانون البنوك رقم 2000/28 وتعديلاته).

دور مدقق الحسابات الخارجي: الزم البنك المركزي المصاف بتعيين مدقق حسابات السنة المالية، يساهم مدقق الحسابات الخارجي في حماية العملاء من خلال عدة مهام وواجبات يقوم بها من مراجعة البيانات المالية للمصرف، والتحقق من كفاية المخصصات في مقابلة الديون المشكوك في تحصيلها، ومخصصات المحافظ المالية، وأي مخصصات للذمم المدينة، بالإضافة إلى التحقق من سلامة ودقة الإجراءات المحاسبية والرقابية. كما يتأكد من تقيد البنك بالقوانين والأنظمة والأوامر التي تنظم أعمال البنك، ويراقب مدى شمول التدقيق الخارجي لأعمال البنك، ويراجع ملاحظات البنك المركزي الواردة في تقاريره، ويدرس أي مسائل تعرضها لجنة التدقيق، أو يراها ضرورية (المادة: 59).

التكامل بين هيئة الرقابة الشرعية والجهات الرقابية الأخرى:

لحماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية، تتضافر جهود ثلاثة أطراف رئيسية في منظومة رقابية متكاملة؛ حيث تضطلع هيئة الرقابة الشرعية بدور أساسي في ضمان توافق جميع المنتجات والخدمات المصرفية مع أحكام الشريعة الإسلامية، مما يوفر للمستهلك الأمان والثقة بمشروعية تعاملاته، ويحميه من المخاطر المحتملة الناتجة عن المخالفات الشرعية. بالتوازي، يضع البنك المركزي اللوائح والقوانين التي تهدف إلى تنظيم عمل المصارف وحماية حقوق المستهلكين الماليين، بما في ذلك ضمان الشفافية في العقود والإفصاح عن المعلومات بشكل واضح وعادل، وآليات معالجة الشكاوى. أما مدقق الحسابات الخارجي، فيقوم فحص وتقييم البيانات المالية والضوابط الداخلية للبنوك بشكل مستقل، مما يعزز مصداقية التقارير المالية ويزيد من ثقة المستهلك في سلامة المؤسسة المالية واستقرارها، هذا التكامل بين الرقابة الشرعية،

والرقابة المؤسسية من قبل البنك المركزي، والتدقيق الخارجي المستقل، يشكل شبكة أمان شاملة تهدف إلى حماية حقوق ومصالح المستهلك المالي في القطاع المصرفي الإسلامي من مختلف الجوانب الشرعية والقانونية والمالية.

2.4. مدى توافق الأطر التنظيمية مع مبادئ الشريعة الإسلامية في العمل المصرفي الإسلامي في الأردن

يمثل توافق الأطر التنظيمية للعمل المصرفي الإسلامي ومبادئ التشريع الإسلامي تحدياً وفرصة في ذات الوقت لتطوير صناعة مصرفية إسلامية قوية ومستدامة في الأردن، تسعى الجهات التشريعية والرقابية، وعلى رأسها البنك المركزي الأردني، إلى وضع أطر تنظيمية تأخذ في الاعتبار خصوصية العمل المصرفي الإسلامي والتزامه بأحكام الشريعة، وستحاول الدراسة الوقوف على جوانب التوافق والتحديات كما يلي:

1. قانون البنوك والبنك المركزي:

يسمح قانون البنوك الأردني بتأسيس بنوك إسلامية مرخصة تخضع لرقابة البنك المركزي. كما أن تعليمات البنك المركزي تتضمن فصولاً خاصة أو إشارات إلى التعامل مع طبيعة عمل المصارف الإسلامية، مثل ضرورة وجود هيئات رقابة شرعية (قانون البنوك رقم (28) 2000 وتعديلاته)، وقد تنشأ تحديات في تطبيق بعض المفاهيم المصرفية التقليدية على العمليات الإسلامية، مثل معالجة حالات التعثر أو الإفلاس بما يتوافق مع مبادئ الشريعة التي تحرم الربا وتشجع على التكافل.

2. هيئات الرقابة الشرعية وتعزيز التوافق:

تلعب هيئات الرقابة الشرعية دوراً محورياً في تعزيز التوافق بين الأطر التنظيمية ومبادئ الشريعة الإسلامية في المصارف الإسلامية الأردنية، من خلال إشرافها المستمر على مدى انسجام التعليمات الصادرة عن البنك المركزي مع الضوابط الشرعية، حيث تعمل هذه الهيئات على توجيه الإدارة والموظفين نحو الالتزام بأخلاقيات العمل الإسلامي، وتضمن أن تكون السياسات والممارسات المصرفية منبثقة من قيم العدالة والشفافية والصدق، بما يعكس طبيعة الخدمات المالية الإسلامية، كما تسهم الهيئات الشرعية في مراجعة التعليمات التنظيمية للتأكد من عدم تعارضها مع المبادئ الشرعية، وتملك السلطة الشرعية لرفض أي توجيهات قد تؤدي إلى مخالفة شرعية. إضافة إلى ذلك، فإن دورها يتجاوز الجوانب الرقابية إلى التأثير في بيئة العمل المؤسسي

من خلال ترسيخ ثقافة الامتثال الشرعي، وحماية حقوق أصحاب المصالح وفق الضوابط الإسلامية، وضمان الإفصاح عن المعلومات بشفافية تامة تماشياً مع مبادئ الشريعة (حم، لوبيس، و البلوي، 2023)، وتمثل التحديات في اختلاف مستوى التوحيد في فتاوى وقرارات الهيئات الشرعية بين المؤسسات المختلفة، مما قد يؤدي إلى بعض الاختلافات في تطبيق المنتجات والخدمات الإسلامية.

3. قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب:

يطبق قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب على جميع المؤسسات المالية في الأردن، بما في ذلك المصارف الإسلامية، دون تعارض مع مبادئ الشريعة، التي تحرم الأنشطة غير المشروعة التي قد تكون مصدرًا للأموال المغسولة أو المستخدمة في تمويل الإرهاب (قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب رقم (46) لسنة 2007 وتعديلاته)، لا توجد تحديات كبيرة في هذا الجانب، حيث تتفق المبادئ الشرعية مع أهداف القانون.

4. حماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية:

تهدف تعليمات حماية المستهلك المالي الصادرة عن البنك المركزي إلى ضمان الشفافية والعدالة في التعاملات المالية، وهو ما يتوافق مع مبادئ الشريعة التي تحث على الصدق والأمانة والوضوح في العقود والمعاملات، رغم أن الجزئية الكبيرة من التعليمات تخص عمل المصارف التقليدية (تعليمات حماية المستهلك المالي لقطاع البنوك 2024/14)، ومن التحديات يتطلب الأمر توضيح بعض المصطلحات والمفاهيم المالية الإسلامية للمستهلكين بشكل فعال لضمان فهمهم لحقوقهم والتزاماتهم، وإضفاء الخصوصية في بعض التعليمات تنسجم مع مبادئ الشريعة التي تحتكم إليها المصارف الإسلامية.

نستنتج مما سبق أن على البنك المركزي الأردني بذل جهود مستمرة لتعزيز التوافق بين الأطر التنظيمية ومبادئ الشريعة الإسلامية، ينبغي على البنك المركزي الأردني إنشاء هيئة استشارية شرعية متخصصة، والتشاور معها بشكل منتظم (Faza & Badwan, 2024)، لوضع معايير شرعية لحماية المستهلك، وكذلك ورجوع البنك المركزي إلى العلماء والخبراء في الشريعة الإسلامية عند وضع أو تعديل التعليمات المتعلقة بالمصارف الإسلامية، ويمكن إيجاد دعم لهذه الممارسات في عمل المنظمات الدولية والمؤسسات التي تعمل على تطوير الصناعة المالية الإسلامية مثل مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI). وعلى البنك المركزي مراقبة التطورات في مجال التنظيم المصرفي الإسلامي

على المستوى الدولي للاستفادة من أفضل الممارسات، على البنك المركزي الأردني أن يولي اهتماماً كبيراً بتعزيز الأطر التنظيمية والرقابية لحماية المستهلك المالي، وأن يدمج هذا الجانب بشكل فعال في استراتيجيات الشمول المالي. يتضمن ذلك تطوير سياسات وممارسات تنظيمية فعالة، والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، والتركيز على حماية الفئات الضعيفة في سياق توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية. كما يجب تشجيع مقدمي الخدمات المالية على تبني ممارسات تشغيلية تتمحور حول العملاء وتعزيز التمويل المسؤول، كما أن يدعم مبادرات التثقيف المالي لتمكين المستهلكين ومساعدتهم على اتخاذ قرارات مالية مستنيرة، بالإضافة إلى ذلك، من الضروري تبني المبادئ الدولية لحماية المستهلك المالي، مثل تلك التي طورتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، لتوجيه الجهود الوطنية نحو تحقيق حماية فعالة وشاملة للمستهلك المالي (Group, 2015).

وفي ظل المستجدات والتوجه نحو الابتكارات المالية، يتطلب الأمر من البنك المركزي الأردني أن يوازن بين تشجيع الابتكار في القطاع المالي وتوفير ضمانات قوية لحماية المستهلك، ويتضمن ذلك تشجيع الابتكار المسؤول من خلال وضع مبادئ توجيهية واضحة لتقييم المخاطر، وضمان أمن البيانات، ومراعاة الاعتبارات الأخلاقية. كما ينبغي على البنك المركزي تقييم تأثير التقنيات المالية الجديدة على المستهلكين قبل اعتمادها على نطاق واسع، وضمان حصول المستهلكين على سبل الانتصاف والدعم الفعال في حال حدوث أي مشكلات (KapilKhatte & Mathur, 2023)، كما أن للبنك المركزي حث المصارف الإسلامية على اعتماد الابتكارات الأساسية مثل تقنية البلوك تشن، والتشفير المتقدم، والمصادقة البيومترية، والذكاء الاصطناعي، وأمن الحوسبة السحابية، دور بالغ الأهمية لمواجهة التحديات الأمنية التي قد يتعرض لها المستهلكين الماليين (Adelaja, Ayodele, Umeorah, & Amosu, 2024).

ولضمان تنفيذ التعليمات وبما يخدم العملاء لا بد من امتلاك المعارف والمهارات المطلوبة لتقديم الخدمة، التي هي المعرفة بالنشاط أو المنتج أو العملية ومهارة الاتصال وتوفير موظفين للأسناد عند الحاجة (عبيد و علوان، 2023)، والبنك المركزي دور جوهري في تطوير كفاءة الموظفين في المصارف الإسلامية من خلال توفير برامج تدريبية وتعليمية متخصصة تعزز فهمهم لطبيعة العمل المصرفي الإسلامي ومتطلباته الشرعية، بما يساهم في حماية العملاء والحد من المخاطر الشرعية والتشغيلية، كما يبرز دور البنك المركزي في بناء أنظمة رقابية وإرشادية تضمن

التزام المؤسسات المالية بالضوابط الشرعية، وتقديم التوجيه المستمر للعاملين في القطاع حول كيفية تصميم وتطبيق منتجات مالية إسلامية متوافقة مع الشريعة. ومن خلال هذا الدور، يساهم البنك المركزي في تعزيز العدالة الاقتصادية ومنع تركّز الثروة، وتحقيق بيئة مالية أكثر أماناً وعدالةً، تنسجم مع مقاصد الشريعة الإسلامية في حفظ الحقوق وتحقيق المصلحة العامة (Anwer, Khan, & Abu Bakar, 2020).

يمكن القول إن الأطر التنظيمية للعمل المصرفي الإسلامي في الأردن تسعى بشكل جاد للتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية، إلا أنه لا يزال هناك مجال لمزيد من التطوير والتفصيل في بعض الجوانب لضمان تطبيق أكثر دقة وشمولية لأحكام الشريعة في جميع العمليات المصرفية الإسلامية، ويتطلب ذلك استمرار الحوار والتعاون بين الجهات الرقابية والمؤسسات المالية الإسلامية والعلماء الشرعيين.

3. مدى التزام المصارف الإسلامية الأردنية بحماية المستهلك المالي:

1.3. تحليل مستوى الامتثال لتعليمات حماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية الأردنية:

يهدف هذا التحليل إلى تقييم مدى امتثال المصارف الإسلامية الأردنية لتعليمات "حماية المستهلك المالي لقطاع البنوك رقم" (14/2024)، الصادرة عن البنك المركزي الأردني، من خلال تطبيق تحليل نوعي منهجي مبني على مراجعة محتوى التقارير السنوية، تقارير الاستدامة، وأدلة الحوكمة الصادرة عن كل من البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، وبنك صفوة الإسلامي، يعتمد التحليل على مطابقة محاور التعليمات القانونية مع الإفصاحات الصادرة عن المصارف، استناداً إلى الأدلة النصية من ملفاتهم الرسمية، يُراعى في هذا التحليل أن التقارير المعتمدة هي تقارير إفصاح عامة قد لا تعكس العمق الكامل للممارسات الداخلية، لكنها تقدم مؤشراً هاماً على التزام المصارف بالشفافية.

أولاً: التحليل الموضوعي: (Thematic Analysis)

تم اختيار التحليل الموضوعي لأنه الأنسب لفحص المضامين النصية والاتجاهات العامة في الوثائق الرسمية، ويتيح استخلاص دلالات الالتزام من خلال تتبع ظهور "ثيمات" رئيسية تنبثق من تعليمات البنك المركزي الأردني المتعلقة بحماية المستهلك المالي. وتم اعتماد ست خطوات رئيسية كما يقترحها (Braun & Clarke, 2006):

1. الاطلاع المكثف على الوثائق: مراجعة تقارير الحوكمة، الاستدامة، والتقارير السنوية للبنوك الثلاثة.
 2. تحديد الرموز الأولية (Initial Coding): ترميز الفقرات التي تتضمن إشارات إلى ممارسات حماية المستهلك (مثل الشفافية، العدالة، الإفصاح، الشكاوى، التثقيف).
 3. تجميع الرموز في ثيمات: تصنيف الرموز ضمن ثيمات رئيسية، ومراجعتها، وتسميتها.
- ثانياً: الإطار التحليلي المستند إلى تعليمات البنك المركزي الأردني 2024/14:
- تم تحديد خمس ثيمات تحليلية أساسية تمثل أبعاد تعليمات حماية المستهلك المالي:

الجدول رقم (2) ثيمات تحليلية لأبعاد حماية المستهلك المالي		
الرقم	التيمة	التفسير التحليلي
1	الحوكمة المؤسسية	إدماج حماية العملاء ضمن نظام الحوكمة والعدالة في التعامل
2	الشفافية والإفصاح	وضوح المعلومات المالية والخدمات المقدمة للعملاء
3	جودة وتطوير الخدمات	تحسين الخدمات وتقديم حلول مبتكرة تلبي حاجات العملاء
4	التثقيف المالي	رفع الوعي المالي للعملاء بشكل مباشر أو غير مباشر
5	إدارة الشكاوى وتسوية النزاعات	إتاحة قنوات واضحة وفعالة لمعالجة شكاوى العملاء

من إعداد الباحثان

ثالثاً: التحليل الموضوعي:

التيمة 1: الحوكمة المؤسسية:

- البنك الإسلامي الأردني: أبرز مثال على الالتزام الصريح، حيث صَنَّفَ العملاء ضمن أصحاب المصالح في دليل الحوكمة المؤسسية، وأكد على العدالة والشفافية، مما يدل على دمج حماية المستهلك ضمن البنية الحوكمائية (دليل الحوكمة، الإسلامي الأردني).
- البنك العربي الإسلامي الدولي: التزم بإطار الحوكمة، ووسع نطاقه ليشمل مفاهيم الشمول المالي والعدالة (دليل الحوكمة، العربي الإسلامي).
- بنك صفوة الإسلامي: التزم بتعليمات الحوكمة ودمج مبادئ الشريعة في الإدارة، مما يدعم الحماية غير المباشرة للمستهلك (دليل الحوكمة، صفوة الإسلام).

نستنتج أن جميع المصارف أظهرت التزامًا جيدًا بمبادئ الحوكمة المؤسسية، بدرجات متفاوتة.

التيمة 2: الشفافية والإفصاح:

- الوثائق الثلاثة أظهرت اهتمامًا بالإفصاح المالي والاجتماعي (التقارير السنوية 2023، تقارير الاستدامة)
- تم التأكيد على تمكين العملاء من الوصول للمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- أدرجت الإفصاحات في التقارير السنوية وأدلة الحوكمة بشكل واضح (التقرير السنوي للبنوك الثلاثة، 2023).

يتضح أن مستوى الشفافية والإفصاح متقارب بين المصارف الثلاثة، ويعد من نقاط القوة.

التيمة 3: جودة وتطوير الخدمات:

- البنك الإسلامي الأردني: حقق تقدمًا في التحول الرقمي وتسهيل تجربة العملاء (تقرير الاستدامة، 2023).
 - البنك العربي الإسلامي الدولي: قدم منتجات مرتبطة بالاقتصاد الحقيقي بالتعاون مع البنك المركزي (التقرير السنوي، الاستدامة، 2023).
 - بنك صفوة: ركز على الشراكة مع العملاء والابتكار، مع وجود آليات لحل الشكاوى (تقرير الاستدامة، 2023).
- يلاحظ أن هناك توجهًا ملحوظًا نحو تحسين جودة الخدمات وتطويرها لتكون أكثر استجابة لاحتياجات المستهلكين.

التيمة 4: التثقيف المالي:

- لم يرد ذكر مباشر للتثقيف المالي في وثائق البنك الإسلامي الأردني والعربي الإسلامي (تقرير الاستدامة، 2023).
 - بنك صفوة أشار إلى برامج تثقيف شرعي لموظفيه، وقد يُفهم منها انعكاس غير مباشر على توعية العملاء (تقرير الاستدامة، 2023).
- يتضح أن مبدأ التثقيف المالي لا يزال غائبًا كممارسة موجهة للعملاء، ويشكل فجوة ينبغي معالجتها.

التيمة 5: إدارة الشكاوى وتسوية النزاعات:

- لم يتم التوسع في ذكر سياسات الشكاوى بشكل مفصل في الوثائق الثلاث، وقد أظهرت نتائج دراسة الطرزي من خلال الاستبانة تفوق البنك العربي الإسلامي على الإسلامي الأردني وصفوة في انخفاض عدد الشكاوى (الطرزي، 2021).
- بنك صفوة: أشار إلى وجود آليات للتعامل مع الشكاوى في إطار العلاقة مع المتعاملين (تقرير الاستدامة، 2023).
- ما يمكن استنتاجه وجد إشارات ضعيفة وغير تفصيلية لممارسات إدارة الشكاوى، مما يشير إلى ضرورة تعزيز هذا الجانب.

رابعاً: التقييم العام (التحليل المقارن)

الجدول رقم (3) تقييم عام للالتزام بتعليمات حماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية الأردنية			
التيمة	الإسلامي الأردني	العربي الإسلامي الدولي	صفوة الإسلامي
الحوكمة	ممتاز ✓	جيد ✓	جيد ✓
الشفافية	جيد ✓	جيد ✓	جيد ✓
تطوير الخدمات	ممتاز ✓	جيد ✓	جيد جداً ✓
التثقيف المالي	غائب ✗	غائب ✗	غير مباشر ⚠
إدارة الشكاوى	غير مذكور ?	غير مذكور ?	مذكور جزئياً ⚠

من إعداد الباحثان

التفسير التحليلي يظهر امتثالاً عاماً جيداً المصارف الثلاثة لتعليمات البنك المركزي الأردني، خاصة في مجالات الحوكمة، الشفافية، وتطوير الخدمات، وتظهر فجوتان واضحتان في مجال التثقيف المالي، وآليات إدارة الشكاوى، ويُعزى التفاوت في مستوى الالتزام إلى اختلاف السياسات الداخلية لكل بنك، ومدى انخراطه في برامج التوعية المجتمعية.

2.3. آليات تنفيذ الحماية في المصارف الإسلامية الأردنية:

تعتمد المصارف الإسلامية الأردنية على مجموعة من الآليات لتنفيذ تعليمات حماية المستهلك المالي، التي تتكامل مع مبادئ الشريعة الإسلامية، وفي هذا الطرح سنقوم بوصف الطرح ومدى الاتفاق الشرعي وآلية التنفيذ.

أحد أهم أبعاد حماية المستهلك هو تحسين الشفافية والافصاح من خلال متطلبات الكشف الكامل والكافي والواضح عن البيانات المالية (Rao, 2021) تقديم معلومات واضحة ومفصلة حول المنتجات والخدمات المالية الإسلامية، بما في ذلك طبيعة العقود (مثل المربحة والإجارة والمشاركة)، والرسوم، والأرباح المتوقعة (مع التوضيح بأنها غير مضمونة في بعض الحالات)، والمخاطر المحتملة، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده العمليات المصرفية، يجب أن يكون الإفصاح بلغة سهلة وواضحة ومتاحة للعملاء قبل وأثناء وبعد التعاقد، أشار تقرير مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (G20/OECD) إلى أن الإفصاح الواضح والشفاف يعد من الدعائم الأساسية لحماية المستهلك المالي في البيئة الرقمية، حيث لا يكفي تقديم المعلومات فحسب، بل يجب أن تكون مفهومة وملائمة لطبيعة الوسائط الرقمية المختلفة. وفي ظل التوسع في استخدام البيانات والخوارزميات، تزداد الحاجة إلى نماذج إفصاح تركز على الفهم الفعلي للمستهلك، وتساعد على اتخاذ قرارات مالية مدروسة، مع تجنب التعقيد أو التضليل الذي قد ينشأ عن الإفراط في المعلومات أو استخدامها بطرق غير منصفة. لذلك، يشدد التقرير على أن الإفصاح الفعال هو أداة استراتيجية لحماية الحقوق المالية، وليس مجرد إجراء قانوني شكلي (G20/OECD, 2018)، وتتفق هذه الآلية من أحكام التشريع من حيث الالتزام بمبادئ الشفافية وتجنب الغرر (الجهالة المفضية للنزاع) في العقود الإسلامية، وتتم آليات التنفيذ من خلال نماذج العقود الواضحة، جداول الرسوم المفصلة، نشرات المعلومات التعريفية بالمنتجات، توضيح شروط وأحكام الخدمات عبر القنوات المختلفة (الفروع، الإنترنت، التطبيقات).

وقد صُممت آليات فعالة وسريعة لتلقي شكاوى العملاء المتعلقة بالمنتجات والخدمات المقدمة، والتحقيق فيها بشكل نزيه، وتقديم حلول عادلة ومناسبة. يجب توفير قنوات متعددة لتقديم الشكاوى وتحديد مدد زمنية واضحة للرد عليها، وأما فيما يخص النزاعات يُنصح المؤسسات المالية بتطبيق آلية داخلية فعالة لتسوية النزاعات والشكاوى، فعند مقارنتها بآلية التسوية الأخرى، تُعد حال النزاعات الداخلية ملائمة من حيث التكلفة والوقت، وهذا يتطلب

إطارًا قانونيًا ملزمًا من الجهات التنظيمية تُلزم المؤسسات المالية بإنشاء آليات داخلية لحل النزاعات ورفع تقارير عنها (Jiawen & Qianqiand, 2024)، ويمكن أيضا اعتماد نظام أمين المظالم كشخص أو هيئة مستقلة ومحايدة يتم تعيينها للتحقيق في الشكاوى ضد المؤسسات (المؤسسات المالية/ المصارف) وتقديم حلول عادلة، مماثل لما متبع في بعض الدول ومراقبته وتقييمه بانتظام لضمان فعاليته (Ilias, Zain, Rahmat, & Keumala, 2023) ومن حيث التوافق الشرعي يتفق هذا مع مبادئ العدل والإنصاف وحق المتضرر في التظلم واسترداد حقه، وآلية التنفيذ يتم من خلال وحدات متخصصة لمعالجة الشكاوى، نماذج موحدة لتقديم الشكاوى، قنوات اتصال متعددة (هاتف، بريد إلكتروني، فروع، نماذج عبر الإنترنت)، نظام لتتبع الشكاوى والرد عليها ضمن مدد محددة.

وفي جانب التثقيف المالي أظهرت دراسة (Gebbski & Daw, 2024) أن المعرفة المالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتركيبة الاجتماعية والديمقراطية للمستهلكين، تقديم برامج ومبادرات لتوعية العملاء حول المفاهيم المالية الإسلامية الأساسية، وكيفية استخدام المنتجات والخدمات المصرفية وبدرجة خاصة الخدمات الرقمية بشكل مسؤول، وفهم حقوقهم وواجباتهم كمستهلكين ماليين، وتثقيفهم بفوائد مخاطر التقنيات الناشئة، ويمكن إطلاق حملات التثقيف عبر المنصات الرقمية والتطبيقات والجلسات التقليدية في فروع المصارف، ما يضمن الوصول لأكبر شريحة من المستهلكين الماليين (Adelaja, Ayodele, Umeorah, & Amosu, 2024)، ومن حيث التوافق الشرعي يتوافق هذا مع مبادئ النصيح والإرشاد وتجنب الوقوع في معاملات غير واضحة أو ضارة، أما آليات التنفيذ يتم ذلك من ورش عمل، ندوات، مواد توعوية (كتيبات، منشورات، مقاطع فيديو)، محتوى تعليمي عبر المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي.

أما فيما يخص سرية وأمن المعلومات تتجلى آلية تنفيذ السرية وأمن المعلومات في المصارف الإسلامية من خلال الالتزام بمعاملة البيانات الشخصية وبيانات المعاملات والبيانات المالية التي يتم الحصول عليها من قبل المصرف باعتبارها معلومات ذات طابع سري، يجب الحفاظ عليها وعدم إفشائها أو استخدامها خارج الأغراض المخصصة لها. ويُعد هذا التوجه جزءاً من الحماية القانونية للبيانات الشخصية، ويعكس امتثال المصارف الإسلامية لمبادئ الشريعة التي تؤكد على صون خصوصيات الأفراد وعدم التعدي عليها. كما يرتبط ذلك بتوجهات الجهات التنظيمية مثل هيئة الخدمات المالية، التي تشدد على ضرورة اعتماد ضوابط واضحة تضمن أمن

المعلومات وسريتها، لا سيما في ظل استخدام التكنولوجيا المالية الحديثة (Noptabi , Aprita , & Wulandari, 2022).

3.3. التحديات والمعوقات التي تواجه الامتثال لتعليمات حماية المستهلك المالي:

تواجه المصارف الإسلامية بعض التحديات والمعوقات في سعيها للامتثال الكامل لتعليمات حماية المستهلك المالي:

- فهم المستهلك للمنتجات الإسلامية: يُعد ضعف فهم المستهلك للمنتجات المصرفية الإسلامية أحد التحديات الجوهرية التي تُعيق تطبيق مبادئ الشريعة في العمليات المصرفية الإسلامية، كما أظهرت دراسة منفقروه وآخرين (2025) إذ يواجه العديد من العملاء صعوبة في التمييز بين المنتجات الإسلامية ونظيراتها التقليدية، بل يعتقد البعض أن المنتجات الإسلامية أكثر تعقيداً وأعلى تكلفة، ما يضعف من إقبالهم عليها. كما أن المفاهيم الشرعية الأساسية مثل تقاسم الأرباح، والملكية المشتركة، والمضاربة غالباً ما تكون غير مفهومة أو يُساء تفسيرها، خاصة لدى العملاء في الدول ذات الأغلبية غير المسلمة. ويزيد الأمر تعقيداً غياب الشفافية الكافية من قبل بعض المصارف بشأن آليات الرقابة الشرعية ومدى الالتزام بأحكام الشريعة، مما يؤدي إلى تراجع الثقة لدى العملاء، وللتغلب على هذا التحدي، توصي الدراسة بضرورة تعزيز جهود التثقيف المالي الشرعي، وتبسيط المحتوى التسويقي، وتوضيح دور الهيئات الشرعية، بما يُسهم في بناء وعي المستهلك وتعزيز تبني المنتجات الإسلامية (Munfaqiroh, Bunyamin, & Nugrahanti, 2025)، وهذا يستدعي أيضاً جهوداً أكبر في الإفصاح والتثقيف.

- تعقيد بعض المنتجات: قد تتسم بعض المنتجات المالية الإسلامية بالتعقيد في هيكلتها وشروطها، مما يجعل عملية الإفصاح الواضح والمبسط تحدياً، حيث إن المؤسسات المالية بعض الأحيان تصمم وتبيع منتجات مالية معقدة لا يستطيع المستهلكون فهمها بشكل كامل، ومن أمثلتها صيغ التمويل المركبة، الصكوك المهيكلية، المنتجات ذات المخاطر المتغيرة، هذا النقص في الفهم يعيق قدرتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة قبل الاستهلاك، وقد يؤدي إلى خسائر مالية (Iheme, 2020).

- التوازن بين الالتزام الشرعي والتنظيمي: يُعد تحقيق التوازن بين الالتزام الشرعي والالتزام التنظيمي من أبرز التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية الأردنية. إذ تلتزم هذه المصارف من جهة بتعليمات البنك المركزي الأردني ومعايير الحوكمة الصادرة عنه، ومن جهة أخرى تسعى للامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية من خلال قرارات هيئات الرقابة الشرعية، هذا التداخل

أحياناً يؤدي إلى تعارض بين التزامات البنك الشرعية والتنظيمية، خاصة في حال صدور تعليمات تنظيمية لا تراعي خصوصية العمل المصرفي الإسلامي. مثل الاحتياط الإلزامي، نسبة كفاية رأس المال، المسعف الأخير، وفي مثل هذه الحالات، قد تضطر المصارف إلى رفع اعتراضات رسمية لعدم القدرة على التوفيق بين المتطلبات الشرعية والتعليمات الرقابية، مما يعرقل سير العمل أو يحد من مرونة التطبيق. ويبرز هذا التحدي بشكل أكبر عند غياب التنسيق المؤسسي بين الجهات التنظيمية والهيئات الشرعية، مما يستلزم وجود آليات واضحة وفعالة لفضّ هذا التعارض، بما يضمن الحفاظ على الطابع الإسلامي للبنك دون الإخلال بالتزاماته التنظيمية (Munfaqiroh, Bunyamin, & Nugrahanti, 2025).

• **تكلفة الامتثال:** تشكل تكلفة الامتثال الكامل لتعليمات حماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية تحدياً اقتصادياً متعدد الأوجه، يمتد ليشمل تحديث الأنظمة التقنية، وتطوير السياسات والإجراءات الداخلية، وتوظيف وتدريب الكوادر المتخصصة لضمان الإفصاح الشفاف والمعاملة العادلة والإقراض المسؤول، إضافة إلى تكاليف التدقيق والرسوم الرقابية والتكاليف التشغيلية، ورغم هذه التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مثل إبطاء الابتكار أو تعقيد العمليات، فإن الامتثال يُعتبر استثماراً ضرورياً يجنب المصارف الغرامات والعقوبات وأضرار السمعة الباهظة، ويعزز الثقة والولاء لدى العملاء، مما ينعكس إيجاباً على استدامة النمو الاقتصادي، ويؤكد على أن هذه التكاليف هي جزء لا يتجزأ من التزام المصارف الإسلامية بمبادئ العدل والشفافية التي تحكم طبيعة عملها.

• **توعية الموظفين:** يمثل ضعف تدريب الموظفين، خاصةً القادمين من المصارف التقليدية، تحدياً هاماً للبنوك الإسلامية، يمكن فهم هذا التحدي من منظور علمي يشمل الأبعاد المعرفية والسلوكية والتنظيمية، على المستوى المعرفي، يتطلب الانتقال إلى الصيرفة الإسلامية اكتساب الموظفين لمعارف جديدة وفهم دقيق للمفاهيم الشرعية. وعلى المستوى السلوكي، يحتاج الموظفون إلى تطوير مهارات مصرفية متخصصة. أما على المستوى التنظيمي، فيعكس ضعف التدريب قصوراً في إدارة الموارد البشرية. يؤدي هذا التحدي إلى تداعيات سلبية مثل عدم الالتزام الكامل بأحكام الشريعة، وضعف جودة الخدمات، وصعوبة تطوير منتجات مبتكرة (Ali Zaidi, Ahmed, 2020). أن ضمان فهم جميع موظفي المصرف لأهمية حماية المستهلك المالي وكيفية تطبيق التعليمات في تفاعلاتهم اليومية مع العملاء يمثل تحدياً مستمراً.

- الإفصاح والشفافية: يخضع المستهلكون الذين يتقدمون بطلبات تمويل إلى أنواع مختلفة من الرسوم تشمل التكاليف منها رسوم الضمانات ورسوم الاستبانات أو التحقق من البيانات ورسوم تحصيل الضمانات ورسوم التوثيق وغيرها (Johan & Ariawan, 2021) تفتقر بعض التمويلات إلى الشفافية الكافية، وعدم وضوح بعض المعلومات حول شروط التمويل والإقراض والرسوم ونسب العائد، مما يُصعّب على المستهلكين اتخاذ قرارات مدروسة، وفيما يخص التمويل الرقمي قد تفرض منصات التمويل والإقراض الرقمي رسوماً مخفية، لا يتم الإفصاح عنها بشكل واضح لمتلقي الخدمة (Mpogole, 2024).
- غياب منظومة رقابية داخلية متخصصة: أن كثيرًا من المصارف الإسلامية في الأردن لا تمتلك وحدات تنظيمية مستقلة لحماية المستهلك المالي، وإنما تُدمج هذه المهام ضمن إدارة خدمة العملاء أو الشكاوى دون وجود صلاحيات رقابية واضحة، هذا الوضع يؤدي إلى ضعف القدرة على الرصد المنهجي لشكاوى العملاء أو تحليلها بهدف تحسين الأداء، وهذا يدل على وجود فجوة في الهيكل المؤسسي الداخلي لهذه المصارف.

4.3. مقترحات لتعزيز الحماية في ضوء التجارب والممارسات الفضلى:

بناءً على التحليل الوصفي والاستقرائي للتحديات والمعوقات، يمكن تقديم المقترحات التالية لتعزيز حماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية الأردنية:

تعزيز الشفافية والإفصاح: لتعزيز الشفافية والإفصاح، يمكن إنشاء قاعدة بيانات عامة للشكاوى تتضمن تفاصيل حول الشكاوى الفردية وردود المصارف، مع تحديد آليات واضحة للرد على الشكاوى في إطار زمني محدد. يجب على المؤسسات المالية الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات والأداء المالي والمخاطر، واستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الوصول إلى هذه المعلومات. كما ينبغي العمل على تعزيز الثقافة المالية للمستهلكين لتمكينهم من فهم المعلومات واتخاذ قرارات مستنيرة (Kusuma, 2023)، تطوير نماذج عقود موحدة وواضحة للمنتجات، وتقديم ملخصات مبسطة بلغة واضحة للمنتجات والخدمات توضح المخاطر والمزايا والرسوم بشكل سهل الفهم.

تحسين آليات معالجة الشكاوى: آليات معالجة الشكاوى تتضمن إنشاء قاعدة بيانات للشكاوى العامة من قبل وحدة حماية المستهلك المالي التابعة للبنك المركزي، وآلية الرد على الشكاوى التي تتطلب من المصارف الرد وتحديد مدد زمنية قصوى للرد على الشكاوى وإبلاغ العملاء بآخر المستجدات، وتتبع ردود المصارف، واستخدام المعلومات من قبل الأطراف الخارجية، وتحفيز

المصارف على التحسين (Dou & Roh, 2024)، وتطوير أنظمة إلكترونية متكاملة لتلقي وتتبع ومعالجة الشكاوى.

توسيع نطاق التثقيف المالي: يمكن للتثقيف المالي بما فيه الثقافة المالية الرقمية أن تؤثر إيجاباً على الرفاه الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع من خلال توفير الأدوات وقنوات المعرفة اللازمة لإدارة الشؤون المالية الشخصية والتجارة بفعالية أكبر، وتقليص الفوارق الاقتصادية وتحسين جودة الحياة (Hasan, 2024) ولزيادة التثقيف المالي يمكن إطلاق مبادرات وطنية مشتركة لزيادة الوعي بالمفاهيم المالية الإسلامية وحقوق المستهلكين واستخدام قنوات متنوعة للوصول إلى مختلف شرائح العملاء، وتطوير محتوى تثقيفي جذاب وسهل الفهم يتناسب مع احتياجات العملاء المختلفة.

تبادل الخبرات وأفضل الممارسات: تشجيع المصارف الإسلامية الأردنية على تبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال حماية المستهلك المالي مع مؤسسات أخرى على الصعيد الإقليمي والدولي.

تعزيز دور هيئات الرقابة الشرعية: يمكن لهيئات الرقابة الشرعية أن تلعب دوراً إضافياً في التأكد من أن المنتجات والممارسات المصرفية الإسلامية لا تتعارض فقط مع مبادئ الشريعة، بل تأخذ في الاعتبار أيضاً حقوق المستهلك وعدالته، والتركيز على حماية حقوق العملاء بما ينسجم مع تعاليم الشريعة الإسلامية.

يمثل التزام المصارف الإسلامية الأردنية بتعليمات حماية المستهلك المالي خطوة أساسية نحو بناء قطاع مصرفي إسلامي قوي وموثوق.

النتائج:

1. توفر الأساس الشرعي لحماية المستهلك المالي في المصارف الإسلامية، استناداً إلى مقاصد الشريعة مثل العدل، الشفافية، ووجوب حفظ الحقوق المالية للمتعاملين.
2. وجود تعليمات تنظيمية واضحة من البنك المركزي الأردني مثل (تعليمات حماية المستهلك المالي رقم 14/2024)، إلا أن بعض هذه التعليمات لا تراعي الخصوصية الشرعية بشكل كافٍ في بعض البنود.
3. تفاوت مستوى التزام المصارف الإسلامية الأردنية بتطبيق تعليمات حماية المستهلك المالي.
4. ضعف التنسيق أحياناً بين الأطر الشرعية والتنظيمية، مما يؤدي إلى بعض التحديات في التطبيق العملي، خصوصاً في الحالات التي تتطلب المواءمة بين الالتزام الشرعي والتعليمات الرقابية.

5. وجود تحديات متكررة مثل تعقيد بعض المنتجات؛ وضعف فهم العملاء لطبيعتها، وارتفاع تكلفة الامتثال التنظيمي، مما يؤثر على فعالية الحماية.

التوصيات:

1. تعزيز الثقيف المالي والشرعي من خلال تطوير برامج توعية رقمية وميدانية متخصصة بالتعاون مع البنك المركزي، تستهدف مختلف الفئات (بما في ذلك كبار السن وذوي الدخل المحدود) عبر قنوات اتصال مناسبة.
2. تحديث التعليمات التنظيمية بمواءمة شرعية من خلال اشراك لجنة استشارية شرعية دائمة تضم خبراء مستقلين بصلاحيات واضحة للمساهمة في صياغة ومراجعة تعليمات البنك المركزي، مع خطة زمنية للتنفيذ.
3. تعزيز استقلالية وفاعلية هيئات الرقابة الشرعية، ونشر ملخصات لتقاريرها في التقارير السنوية للمصارف مع ضوابط لحماية البيانات.
4. تبسيط المنتجات والعقود بلغة واضحة، وتدريب الموظفين على الشرح الوافي، وتبني التكنولوجيا المالية المسؤولة بضوابط شرعية وتنظيمية لحماية المستهلك.
5. إجراء تقييم مستمر لالتزام المصارف من قبل البنك المركزي، وربطه بنظام حوافز (ضريبية/ تشغيلية) أو تصنيف علني لتحفيز الامتثال.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية

- القرآن الكريم.
- أبو زكريا محيي الدين يحيى النووي. (٢٠٠٩ م). *الأربعون النووية* (المجلد 1). (1)، المحرر: لبنان - بيروت: دار المنهاج للنشر والتوزيع.
- إسماعيل إبراهيم الطراد، وجمعة محمود عباد. (2004). *التشريعات المالية والمصرفية في الأردن* (المجلد 3). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحسين شواط، وعبد الحق حميش. (2012). *فقه العقود المالية*. إربد: دار الكتاب الثقافي.
- باسم أحمد عامر. (2024, 3, 23). الابتكار في معاملات البنوك الإسلامية ومنتجاتها المالية (دواعيه الموضوعية وتحدياته الواقعية ومحدداته الشرعية). *مجلة العلوم الإسلامية الدولية*، 8(1).
doi:https://doi.org/10.63226/iisj.v8i1.216
- بدر الدين محمد بن عبد الله الزركشي. (١٩٨٥ م). *المنثور في القواعد الفقهية* (الإصدار 2، المجلد 1). الكويت: شركة دار الكويت للصحافة.
- جدي عبد القادر. (8, 6, 2020). دور الرقابة و التدقيق الشرعيين في تجويد عمل المصارف الإسلامية. *مجلة العلوم الإسلامية والحضارة*، 2، الصفحات 71-86.
- حسن يوسف داود. (2014). الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية. تأليف مجموعة مؤلفين، و المعهد العالمي للفكر الإسلامي (المحرر)، *موسوعة الاقتصاد الإسلامي* (المجلد 7، الصفحات 231-297). القاهرة: دار السلام.

- سعاد سطحي. (10 7, 2007). بيع المربحة للأمر بالشراء (دراسة فقهية مدعمة بقرارات مجمع الفقه الإسلامي). 7 (14)، 125-151.
- سمير رمضان الشيخ. (2010). *أساسيات العمل المصرفي الإسلامي*. مصرف الراعي.
- صباح عبيد، وقاسم علوان. (January, 2023). حماية الزبون وتأثيرها على جودة الخدمات المالية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (71)، 1-16.
- عبد العزيز بن محمد وصفي. (يناير، 2019). القواعد والضوابط الفقهية وأثرها في ترشيد فقه المعاملات المالية المعاصرة نماذج وتطبيقات. *مجلة العلوم القانونية*، 9، الصفحات 310-380.
- عبد القادر بودي، عبد الله علي الصيفي، وحسين بن يحيى. (2020). حقيقة تسعير الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية: دراسة مقارنة بين السعر المعتمد في البنوك التقليدية والسعر في البنوك الإسلامية. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 6 (2)، 265-279. doi:10.33704/1748-006-002-017
- علي أحمد الندوي. (1999). *موسوعة الضوابط والقواعد الفقهية الحاكمة للمعاملات المالية في الفقه الإسلامي* (الإصدار 1، المجلد 1).
- علي محمود الطرزي. (2021). دور دائرة حماية المستهلك المالي لدى البنك المركزي في تحسين جودة خدمات المصارف الإسلامية الأردنية. الأردن: جامعة عليجون الوطنية.
- علياء بنت حمود السيابية، ومحمد سعيد المجاهد. (2023). دور هيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية والنماذج التطبيقية لها في سلطنة عمان. *مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمههور*، 2 (7)، الصفحات 784-846.
- كمال لدرع. (30 12, 2021). مراعاة القيم الأخلاقية في المعاملات المالية مقصد شرعي عظيم. *مجلة الشريعة والاقتصاد*، 2، الصفحات 48-11.
- محمد بن أحمد بن أبي سهل السرخسي. (ب. ت). *المبسوط* (المجلد 13). (مطبعة السعادة، المحرر) بيروت: دار المعرفة.
- محمد محمود العجلوني. (2017). *البنوك الإسلامية أحكامها ومبادئها تطبيقاتها المصرفية* (المجلد 4). عمان: دار المسيرة.
- محمود حامد محمود. (2017). *اقتصاديات البنوك والأسواق المالية* (المجلد 1). دار حميثرا للنشر والترجمة.
- مصلح بن عبد الحى النجار. (2020). أسباب الأزمة المالية العالمية ونتائجها من منظور فقهي. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية*، 28 (6)، 39-79. doi:DOI:10.4197/Art.28-6.2
- ناجي حم، أسموليدي لوبيس، ومحمد البلوي. (أكتوبر، 2023). أثر الامتثال على الحوكمة الشرعية في المصارف الإسلامية تأثير الامتثال على الحوكمة الشرعية في البنوك الإسلامية. *المجلة الإلكترونية للإدارة والتمويل الإسلامي*، الصفحات 61-73.

ناصر محمد جرادات. (حزيران، 2014). أثر الالتزام بنمط القيادة الإسلامية على فاعلية الأداء حالة دراسة: البنوك الإسلامية العاملة في الأردن. *المجلة العربية للإدارة*، 1، الصفحات 97-122.

وليد لعماري، وسامية بولحيس. (2018). دور اللجان المصرفية في الرقابة على العمليات المصرفية. *مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية*، 5(3)، 409-426.

وهبة بن مصطفى الزحيلي. (1422هـ). *التفسير الوسيط* (المجلد ج 2). دمشق: دار الفكر.

المراجع الإنجليزية

- KapilKhatte , & Mathur , A. (2023). Evaluating the effectiveness of consumer protection policies in the Financial Services Industry. *14(9)*, pp. 291-305.
- Ali Zaidi, S., & Ahmed, M. (2020). How challenges transform banking behavior of Islamic banks' employees: A study in Pakistan. *AL-A WĀ*, 54, pp. 51-61.
- Braun, V., & Clarke , V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- FCA. (2015). *Annual Report and Accounts 2014/15*. London: Financial Conduct Authority.
- G20/OECD. (2018). *Financial Consumer Protection Approaches in the Digital Age*. G20/OECD Policy Guidance.
- Group, W. B. (2015). *Global Mapping of Financial Consumer Protection & Financial Literacy Initiatives*.
- Iheme, W. (2020). RETHINKING THE EFFECTIVENESS OF CONSUMER PROTECTION POLICIES AND MEASURES IN THE FINANCIAL MARKETPLACE. *Conference Paper - Union University Law School*, (pp. 347-373).
- Wardhani , N. E. (2024). A Legal Perspective on the Antecedents of Consumer Protection in Digital Financial Services. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 9(1), 17-32. doi:https://doi.org/10.22515/shirkah.v9i1.667
- Kerton, R. R., & Ademuyiwa , I. (2018, June 23). Financial Consumer Protection in Canada: Triumphs and Tribulations. In *An International Comparison of Financial Consumer Protection* (pp. 85–131). Canada: World Bank. doi:10.1007/978-981-10-8441-6_4
- Kriese, M., Abor, J., & Agbloyor, E. (2019, July). Financial consumer protection and economic growth. *International Journal of Emerging Markets*, 14(5), 1060-1080. doi:DOI: 10.1108/IJOEM-05-2018-0229
- Anwer, Z., Khan, S., & Abu Bakar, M. (2020, March). Shari'ah-compliant central banking practices: lessons from Muslim countries' experience. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 1, pp. 7-26. doi:DOI 10.1108/IJIF-01-2019-0007
- Rao, R. R. (2021, March). A Study on Consumer Protection Framework in Indian Financial Sector. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, XIII(III), 1611-1619.
- Johan, S., & Ariawan. (2021, September). Consumer Protection in Financial Institutions. *LEGALITY: JURNAL ILMIAH HUKUM*, 29(2), 173-183.

- Ilias, I., Zain, M., Rahmat, N., & Keumala, D. (2023, June). A Comparative Assessment of Alternative Dispute Resolution for Financial Consumer Protection in Malaysia and Indonesia. In U. Kedah (Ed.), *Kedah International Conference on Social Science and Humanities*, (pp. 23-29). Malaysia.
- Kusuma, F. W. (2023, July). THE EFFECT OF FINANCIAL SERVICES AUTHORITY REGULATORY IMPLEMENTATION CONCERNING FINANCIAL CONSUMER PROTECTION ON BANKING FINANCIAL PERFORMANCE. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 3(7), 1289-1302.
- Faza, M., & Badwan, N. (2024, June 30). Compliance of Sharia Audit in Banks and Islamic Financial Institutions in Palestine: A Literature Review. *Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 5(1), 42-66. doi:https://doi.org/10.47700/jiefes.v5i1.7712
- Dou, Y., & Roh, Y. (2024, Aug). Public Disclosure and Consumer Financial Protection. *59*(5), pp. 2164–2198. doi:10.1017/S0022109023000613
- Gebiski, Ł., & Daw, G. (2024, August 23). Consumers' Financial Knowledge in Central European Countries in the Light of Consumer Research. *Risk Financial Manag*, 379, pp. 1-22.
- Adelaja, A., Ayodele, O., Umeorah, S., & Amosu, R. (2024, October 05). Enhancing consumer trust in financial services: the role of technological security innovations. *Finance & Accounting Research Journal*, 10, pp. 1746-1759.
- Jiawen, W., & Qianqiand, W. (2024, November). The Outlook of Financial Consumer Protection in China: Learning from the American Approach. *Technium Social Sciences Journal*, pp. 87-97.
- Hasan, Z. (2024, DEC). THE IMPACT OF DIGITAL FINANCIAL LITERACY ON CONSUMER PROTECTION, INVESTOR SECURITY, AND FINANCIAL TRANSACTIONS IN INDONESIA. *International Journal of Islamic Economics and Finance Research*, 7(2), 55-77. doi: https://doi.org/10.53840/ijiefer165
- Mpogole, M. (2024, December 8). The Examination of Consumer Protection and Digital Lending Law and Practice in Tanzania. *East African Journal of Law and Ethics*, 1, pp. 171-183. doi: DOI: https://doi.org/10.37284/eajle.7.1.2496
- Munfaqiroh, S., Bunyamin, & Nugrahanti, R. (2025, February 14). CHALLENGES IN IMPLEMENTING SHARIA PRINCIPLES IN THE OPERATIONS OF ISLAMIC BANKS: MANAGERIAL AND CUSTOMER PERSPECTIVES. *Multidisciplinary Output Research For Actual and International*, 4, pp. 1710-1717. doi:https://doi.org/10.54443/morfai.v4i4.2493
- Noptabi, I., Aprita, S., & Wulandari, M. (2022, 5 15). LEGAL PROTECTION OF PERSONAL DATA FINANCIAL TECHNOLOGY BASED ONLINE LOANS FROM THE CONSUMER PROTECTION ACT. *Walisongo Law Review (Walrev)*, pp. 121-134. doi:https://doi.org/10.21580/walrev.2022.4.1.11135

القوانين والتعليمات والتقارير:

- تعليمات حماية المستهلك المالي رقم (2024/14).
- تقرير الاستدامة لبنك صفوة الإسلامي 2023.
- تقرير الاستدامة للبنك الإسلامي الأردني 2023.
- تقرير الاستدامة للبنك العربي الإسلامي الدولي 2023.
- التقرير السنوي لبنك صفوة الإسلامي 2024.
- التقرير السنوي للبنك الإسلامي الأردني لسنة 2024.
- التقرير السنوي للبنك العربي الإسلامي الدولي 2024.
- دليل الحوكمة المؤسسية لبنك صفوة الإسلامي.
- دليل الحوكمة المؤسسية للبنك الإسلامي الأردني.
- دليل الحوكمة المؤسسية للبنك العربي الإسلامي الدولي.
- قانون البنك المركزي الأردني رقم (23) لسنة 1971 وتعديلاته.
- قانون البنوك رقم (28) لسنة 2000 وتعديلاته.
- قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب رقم (46) لسنة 2007 وتعديلاته.

المواقع الإلكترونية:

الموقع الإلكتروني للبنك المركزي الأردني (www.cbj.gov.jo)

الهوامش:

- ¹ النووي، أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف (2009م)، **الأربعون النووية**، ط1، عُني به: قصي محمد نورس الحلاق، أنور بن أبي بكر الشبيخي، عن أبي سعيد سعد بن مالك بن سنان الخدري رضي الله تعالى عنه أن رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم قال: (لا ضرر ولا ضرار)، حديث رقم (32) حسن رواه ابن ماجه والدارقطني وغيرهما مسنداً، دار المنهاج للنشر والتوزيع، لبنان - بيروت، ص 97.

Regulatory and Shariah Frameworks for Financial Consumer Protection in Jordanian Islamic Banks

Abstract

This study aimed to analyze the regulatory and compliance frameworks for financial consumer protection in Jordanian Islamic banks. The study adopted the descriptive approach in reviewing the regulatory and Shariah frameworks, and the inductive approach in analyzing official documents, governance reports, and sustainability reports of Jordanian Islamic banks: Jordan Islamic Bank, Arab Islamic International Bank, and Safwa Islamic Bank.

The study found that the regulatory frameworks adopted in Jordan represent an advanced step toward enhancing financial consumer protection; however, the effectiveness of these frameworks varies from one bank to another in terms of application and practical commitment, particularly in areas such as financial education, fair treatment, transparency, and complaint mechanisms. The study also revealed that the most prominent challenge lies in reconciling Shariah and regulatory obligations. The most important recommendations included updating the Central Bank's instructions to take into account the specific nature of Islamic banking, empowering Shariah supervisory boards to perform an independent and effective supervisory role, and documenting and publishing the results of their reports to enhance transparency.

Keywords: Regulatory Frameworks, Compliance, Financial Consumer Protection, Islamic Banks.



أثر التحول الرقمي في الأداء المنظمي: دراسة حالة البنك الأردني الكويتي

د. عبد الله أحمد الشورة**

اماني يوسف الرفوع*

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي. تكون مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى في البنك الأردني الكويتي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي "الوصفي التحليلي"، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (130) فرداً بأسلوب المسح الشامل، وقد تم استرجاع (94) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة أساليب إحصائية من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للتحول الرقمي والأداء المنظمي في البنك الأردني الكويتي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي. وقدم الباحثان توصيات أبرزها توفير الدعم المناسب واللازم للعاملين في البنك الأردني الكويتي وتوعيتهم بمدى أهمية وفوائد التحول الرقمي ضرورة الاهتمام بتعزيز القيادة الرقمية في البنك من خلال عقد دورات وورش عمل تدريبية للمديرين حول التحول الرقمي ودوره المهم في تحسين الأداء المنظمي. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المنظمي، البنك الأردني الكويتي.

* طالبة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. amaniehab2022@gmail.com

**أستاذ مشارك، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

1. المقدمة:

شهدت البنوك التجارية جملةً من التطورات المتسارعة في مجال الابتكارات المالية استخدام التكنولوجيا الرقمية وتحرير الأسواق المالية في العصر الحاضر، مما أدى إلى زيادة المنافسة بينها، حيث تسعى البنوك التجارية لمواكبة هذه التطورات، بهدف تحسين أدائها الكلي بصفة عامة، وأدائها المالي بصفة خاصة، باعتباره يمثل انعكاساً لوضعها ومركزها المالي، الذي يضمن لها البقاء والتوازن بين الربحية والسيولة والأمان. وفي ظل تطور التكنولوجيا الرقمية في الخدمات البنكية، برزت المفاهيم الالكترونية والتحويلات الرقمية في عمليات البنوك التجارية، التي تعتبر من أهم إفرازات الثورة التقنية، في مجال المعاملات المالية، حيث بدأت البنوك بتسخير ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية لتطوير الوسائل الرقمية لديها، من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها، إسهاماً في تحقيق الهدف للبنوك، الذي يتمثل في تحسين أدائها وتعزيزه، لا سيما في ظل التطور السريع في بيئة الأعمال التي تعد من أهم المعطيات والمتغيرات المحيطة بالبنوك (البطرنى والجزار، 2023).

ويعد الأداء المنظمي جزءاً مهماً في استراتيجية البنوك، حيث يتم تحديده وقياسه لتطوير المنظمات وتحقيق أهدافها في ظل بيئة تمتاز بالتغير والتطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، وهو ما يجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع الظروف البيئية المتغيرة والمتسارعة (Rahmatullah et al., 2022). علاوة على ذلك، يحتل موضوع الأداء المنظمي أهمية كبيرة في البنوك التجارية، نظراً لما يشهده العالم من تغير متسارع في البيئة التكنولوجية الرقمية، وسط مناخ يتسم بالديناميكية، فهو الذي يحدد درجة تطور البنوك التجارية وكفاءتها. مما تقدم، جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التحول الرقمي من خلال (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي.

2. مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الأداء المنظمي في البنك الأردني الكويتي في ظل ما تفرضه التطورات السريعة في جميع المجالات وخاصةً التكنولوجية من تحديات حدّت من قدرة البنك على التكيف مع هذه التغيرات وتلبية متطلبات العملاء المتغيرة بشكل ينعكس على أدائه العام. ومن خلال تبني

التحول الرقمي وتبني التقنيات الرقمية الحديثة ودمجها مع استراتيجية البنك قد تتمكن هذه البنوك من تحسين أدائها ومواجهة التحديات التي تواجهها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما أثر التحول الرقمي في الأداء المنظمي في البنك الأردني الكويتي؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

- ما الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي، الأداء المنظمي) في البنك الأردني الكويتي؟

- ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد التعلم والنمو في البنك الأردني الكويتي؟

- ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العمليات الداخلية في البنك الأردني الكويتي؟

- ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العملاء في البنك الأردني الكويتي؟

- ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد البيئي في البنك الأردني الكويتي؟

3. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، وهي التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي). كما تسعى هذه الدراسة إلى إثراء وتوسعة البحث في هذه المواضيع، وتساعد على تعميق المعرفة والفهم لأثر التحول الرقمي على الأداء المنظمي في البنك الأردني الكويتي.

4. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة التعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي. كما تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية منها: التعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية،

والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد التعلم والنمو في البنك الأردني الكويتي. والتعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العمليات الداخلية في البنك الأردني الكويتي.

5. فرضيات الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

H₀1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي.

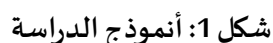
ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

H₀1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في بُعد التعلم والنمو في البنك الأردني الكويتي.

H₀1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في بُعد العمليات الداخلية في البنك الأردني الكويتي.

H₀1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في بُعد العملاء في البنك الأردني الكويتي.

H₀1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في البُعد البيئي في البنك الأردني الكويتي.



Xu et al., 2023؛ جاد الله، 2023؛ عبد الغني وآخرون، 2023؛ (الفاروق، 2023؛ المتغير المستقل: (Teng et al., 2022؛ Shin et al., 2023؛ 2023

5. الإطار النظري: (جاء الله وآخرون، 2024؛ العتوم، 2023؛ Xu et al., 2023؛ Kusnanto, 2022)

- التحوّل الرقمي:

ينطوي التحوّل الرقمي على الاستفادة من التقنيات الرقمية لإحداث تغيير جذري في العمليات التجارية، العمليات والتفاعلات مع العملاء (Onesi-Ozigagun et al., 2024). ويتمثل في إنشاء نماذج أعمال جديدة والقدرة على استغلال فرص السوق الجديدة، وكيفية استجابة المنظمة للاتجاهات الرقمية في البيئة (Guerra et al., 2023). فالتحوّل الرقمي يدور حول تقديم تطوير جديد أو تحديث أساليب العمل الحاليّة والثقافة وخدمة العملاء، لتلبية احتياجات السوق المتغيرة من خلال التقنيات المعاصرة (Tembelo, 2020).

وصف (9, 2023) Mallisetty التحول الرقمي بأنه إصلاح عميق ومتعمد لأنشطة الأعمال والعمليات والنماذج، لتسخير القدرات والإمكانات التي توفرها التقنيات الرقمية، حيث لا يتعلق الأمر فقط بالانتقال من الورق إلى الشاشات، بل يتعلق بالاستفادة من التكنولوجيا لتقديم قيمة مُحسّنة ليس فقط للعملاء، ولكن لجميع أصحاب المصلحة. وعرّف الخزيم (2023) التحول الرقمي أنه العملية التي يتم من خلالها انتقال المنظمات من نموذج عمل تقليدي إلى نموذج مختلف يعتمد على أحدث البرمجيات والتقنيات، بهدف ابتكار خدمات ومنتجات جديدة.

وبحسب (Greenway et al. 2018,11) إن التحول الرقمي يعني تغيير الطريقة التي تدير بها المنظمات نفسها مما يحقق الكفاءة ويحسن من الخدمات التي تقدمها، ويتعلق ببناء نوع جديد من المنظمات من خلال مبادئ عصر الإنترنت، وليس إضافة تعقيد تقني لمحاولة إصلاح المنظمات. من خلال ما سبق، إن التحول الرقمي هو عملية إحداث تغييرات جوهرية في الخدمات والمنتجات التي تقدمها، والمزج بين عملياتها وتكنولوجيا المعلومات المتطورة بهدف تحسين أداء المنظمة.

- أبعاد التحول الرقمي:

1. الاستراتيجية الرقمية:

تشير الاستراتيجية الرقمية إلى مجموعة العمليات التنظيمية، والقضايا والأهداف المتعلقة بالنضج الرقمي، وتُسمى أحياناً استراتيجية الوسائط الرقمية، وتُعد بمثابة خطة لتعظيم الفوائد التجارية لأصول البيانات والمبادرات التي تركز على التكنولوجيا، لذلك، تتطلب الاستراتيجية الرقمية الناجحة فريق متعدد الوظائف، مع أعضاء التسويق والقيادة التنفيذية وتكنولوجيا المعلومات (الحديدي وآخرون، 2022). من جهة أخرى، يرى (Teng et al. 2022) بأن استراتيجية التحول الرقمي تعد شرطاً أساسياً للتحول الرقمي الناجح، فمن خلال تطوير استراتيجية تحول رقمي فعالة وواضحة وسليمة، يمكن للمنظمات التأكد من أن التحول الرقمي الخاص بها سيكون مرناً قدر الإمكان، فاستراتيجية التحول الرقمي تُشبه خريطة مخصصة يمكن أن تحقق قيمة كبيرة في تحويل الأعمال وتقديم أفضل تجربة للعملاء. وفي الوقت الحاضر، أكملت العديد من المنظمات مرحلة صياغة استراتيجية التحول الرقمي وهي في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، حيث يمكن اعتماد إطار تنفيذ استراتيجي جديد في التحول الرقمي ينقسم إلى ثلاث مراحل: التخطيط والتنفيذ والمراجعة (Barrane et al., 2021).

2. القيادة الرقمية:

تشير القيادة الرقمية إلى قدرة القائد على خلق رؤية مقنعة لتصور استراتيجيات وعمليات التحول الرقمي والقدرة على تنفيذها بفعالية (Damayanti & Mirfani, 2021). وتُمثل القيادة الرقمية أسلوباً قيادياً يتناغم مع متطلبات التحول الرقمي فيما تعكسه من كفاءات القادة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها في توجيه الموظفين نحو الأهداف المنشودة (البلوي والبلوي، 2023). حيث أكد (Chatterjee 2023) على أهمية القيادة الرقمية التي تظهر في تشجيع الموظفين على التعلم الرقمي، وتقديم التدريب المناسب لهم، وتحفيزهم على المشاركة في عملية

التحول الرقمي ليعتادوا على مكان العمل الرقمي. ومن جهته أشار (Flink et al. (2024, 21 إلى أن قيادة التحول الرقمي تتطلب مستوى عاليًا من التفكير الإستراتيجي والدهاء السياسي والوعي الذاتي والحساسية تجاه ما يحدث لأصحاب المصلحة أثناء تطور عملية التحول الرقمي.

3. الثقافة الرقمية:

الثقافة هي مجموع القيم والسلوكيات والمعايير الخاصة بالعاملين داخل المنظمة، وفي عملية التحول الرقمي لا يمكن عزل الثقافة لأنها تؤثر في جميع عناصر هذه العملية (Rowles & Brown, 2017, 7). أشار الحديدي وآخرون (2022) إلى أن الثقافة الرقمية مفهوم يصف كيف تعمل التكنولوجيا والإنترنت على تشكيل الطريقة التي يُفكر بها الأفراد ويتفاعلون من خلالها داخل المنظمة. علاوة على ذلك، إن وجود ثقافة تنظيمية قوية يعتبر أمراً بالغ الأهمية لتعزيز التحول الرقمي، وتكييف المنظمة ككل مع الممارسات الجديدة، بحيث يتم التفاعل معها واستخدامها في مجال الأعمال، حيث تؤدي ثقافة التحول الرقمي دوراً هاماً في تشجيع العاملين في المنظمات على اعتماد الممارسات الجديدة (الفاروق، 2023).

4. القدرة الرقمية:

في كثيرٍ من الأحيان تحكم المنظمات على مدى كفاءة أعمالها من خلال النظر إلى قدرتها الرقمية، التي تُعنى بما تأخذه المنظمة في الاعتبار عند تنفيذ عملية التحول الرقمي بما في ذلك الموارد والبنية التحتية التقنية وتكنولوجيا المعلومات (Rowles & Brown, 2017, 7). فقد نظر محمود (2023) إلى القدرات الرقمية أنها تُعبر عن المهارات والكفاءات اللازمة لاستخدام التقنيات الرقمية، والتطبيقات عبر الإنترنت، من أجل الوصول إلى المعلومات وإنشاء خدمة رقمية، ومشاركتها بكل فعال مع متلقي الخدمة. ووفقاً لـ (Ma (2023, 77 تعتبر القدرات الرقمية من أساسيات تفعيل التحول الرقمي وتنفيذه بسرعة في المنظمات، ومن هذه القدرات قد تشمل البيانات ورقمنة المستخدم، ورقمنة المنتجات، والرقمنة التنظيمية، والأنظمة المفاهيمية.

5. البنية التحتية الرقمية:

تُعد البنية التحتية الرقمية أساس التحول الرقمي لما لاستخدامها فوائد متنوعة، وما تساهم به في وتساهم في 'عادة هيكل نماذج الأعمال وتوسيعها للتعامل مع التغيرات المتطورة (Teng et al., 2022). وقد وضّح (Garzoni et al., (2020 بأن البنية التحتية الرقمية تُعرّف بأنها أدوات وأنظمة التكنولوجيا الرقمية التي توفر قدرات الاتصال، ويمكن للبنية التحتية الرقمية مثل الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات، والمجتمعات عبر الإنترنت، ووسائل التواصل

الاجتماعي، والطباعة ثلاثية الأبعاد، ومساحات التصنيع الرقمية، أن تدعم العمليات التجارية للمنظمات.

- الأداء المنظمي;

وصف (Al-Kahtani and Al-Mekhalafi, 2024) الأداء المنظمي بأنه مصطلح واسع يشمل جميع الأفكار المرتبطة بإنجاز وعمليات المنظمة بأكملها، من حيث رؤيتها، ومهامها، وأهدافها، وتفكيرها الاستراتيجي، وقيادتها، وتصميمها التنظيمي، والتكنولوجيا، والإجراءات التنظيمية، تتمتع المنظمات عالية الأداء بخصائص خاصة. كما تم تعريف الأداء المنظمي بأنه نشاط تقييم يسمح للمنظمات بإصدار أحكام ومقارنات حول الأهداف والأنماط والقرارات السابقة والعمليات والمنتجات الأخرى (Lee et al., 2022). علاوة على ذلك، يعكس الأداء المنظمي قابلية المنظمة للاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مرضية بما يضمن تحقيق أهدافها بفعالية (نجم، 2023). يمكن القول: إن الأداء المنظمي هو مفهوم واسع يغطي مدى الفعالية التي تحقق بها المنظمة أهدافها وغاياتها، ويتم تقييمه من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات المالية وغير المالية.

- أبعاد الأداء المنظمي:

1. بُعد التعلم والنمو:

يعتبر بُعد التعلم والنمو من الجوانب الأساسية غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن، وتتضمن القياسات الأساسية لهذا البعد أربعة عوامل: نتائج الأداء، والاحتفاظ بالموظفين، وإنتاجية الموظفين، ورضا الموظفين، حيث إنه عندما يكون الموظف راضياً للغاية، فإن هذا يؤثر بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين والإنتاجية، وبالتالي، يؤثر الاحتفاظ بالموظفين وإنتاجية الموظفين على النتائج النهائية، وإن العوامل المساعدة أو المحفزة لرضا الموظفين هي كفاءة الموظفين والبنية التحتية للتكنولوجيا ومناخ العمل (Kaewninprasert et al., 2024). ويوضح بُعد التعلم والنمو مدى قدرة المديرين على التعلم والتطور وتحسين الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين (الحري، 2023). ويركز على الأصول غير الملموسة للمنظمات، من خلال تحديد المهارات الداخلية، وبناء الكفاءات الداخلية، لتدعيم العمليات الداخلية في خلق القيمة، حيث تعد الإجراءات التنظيمية والأفراد والنظم، هي المصدر الأساسي للتعلم والنمو التنظيمي (توفيق، 2023). وقد أشار Kaplan and Norton (1996, 7) إلى أن أهداف التعلم والنمو تصف كيفية

دمج الأفراد والتكنولوجيا ومناخ المنظمة لدعم الإستراتيجية، وإن التحسينات في مقاييس التعلم والنمو بمثابة مؤشرات رئيسية للعمليات الداخلية والعملاء والأداء المالي للمنظمة.

2. بُعد العمليات الداخلية:

بشكل عام تشير العمليات الداخلية إلى جميع الأنشطة داخل المنظمة، التي يستخدمها المديرون لمراقبة عمليات الأعمال، وتحديد فرص تحسين الأداء، ودمج تقنيات المعلومات في العمليات اليومية وغيرها لزيادة الأداء والإنتاجية (Salih et al., 2024). يوضح بُعد العمليات الداخلية المؤشرات غير المالية التي تتمثل في تشغيل المدخلات، والموارد المتاحة للمنظمة، ويركز على تحسين كفاءة العمليات التشغيل الداخلية وتحويلها إلى خدمات ومنتجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج مالية ترضي تطلعات المساهمين، وتشجيع المنظمات على إعادة صياغة هيكل العمليات التشغيلية، حتى يتم تحديد ما يجب أن تتميز فيه لكي تصبح أكثر نجاحاً (توفيق، 2023). ووفقاً لـ Kaplan and Norton (1996, 7) تساهم العمليات الداخلية في إنشاء وتقديم عرض القيمة للعملاء، وتعتبر مؤشراً رئيسياً للتحسينات اللاحقة فيما يتعلق بالعملاء والنتائج المالية للمنظمة.

3. بُعد العملاء:

يعتبر بُعد العملاء جوهر المقاييس غير المالية، حيث يتضمن مجموعة من المؤشرات منها، رضا العميل، والاحتفاظ بالعميل، واكتساب عملاء جدد، وربحية العميل، والحصة السوقية في القطاعات المستهدفة (توفيق، 2023). ورضا العملاء هو المحدد الرئيسي لمستوى هذه المؤشرات، فهو يدل على مستوى الرضا الذي يعبر عنه العملاء فيما يتعلق بمنتجات أو خدمات المنظمة (Intiar, 2023). حيث أكد Kusnanto (2022) على أن رضا العملاء هو أحد أهم مؤشرات قياس الأداء في بُعد العملاء، حيث يُظهر هذا المؤشر ما إذا كانت المنظمة قادرة على تلبية توقعات العملاء أم لا؟ علاوة على ذلك، أشار Bandonno and Nugroho (2023) إلى أنه من خلال بُعد العملاء تقوم المنظمة بتحديد العملاء وقطاعات السوق التي سيتم إدخالها، حيث تحاول المنظمات معرفة ما يتوقعه العملاء منها، وكيف يرى العملاء المنظمة نفسها. إن الارتباط بمنظور العميل يعني أنه يرتبط أيضاً برضا العملاء، في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، يمكن استخدام مجموعتين من المعايير لقياس وجهات نظر العملاء، وهما القياس الأساسي للعميل وعرض قيمة العميل.

4. البُعد البيئي:

يعتبر البُعد البيئي أداة لقياس التأثير الذي تحدثه المنظمة في البيئة المحيطة بها، وأصبح قياس هذا البعد عملية أساسية في تقييم أداء المنظمات، حيث إن المنظمات لن تعد تعمل اليوم بمعزل عن المجتمع، وأصبح قياس أثر هذا البعد في البيئة المحيطة، من عوامل استمرارها واستقرارها أو انسحابها من المجتمع (مبروكي، 2023). علاوة على ذلك، إن تضمين البُعد البيئي يؤدي إلى فهم أفضل لمصادر ومسببات التكلفة البيئية الحالية، وتحقيق إدارة أفضل للتكاليف البيئية المستقبلية، والتنبؤ بالقضايا التي قد تعوق تطوير المنتجات والخدمات وتوزيعها، والمنافسة والبقاء في عالم يهتم فيه المنافسون بالتكاليف البيئية، بحيث يتم استغلال الفرص المتاحة في الأسواق التي تمتاز بالتنافسية البيئية الشديدة، وبالتالي فإن تقييم البُعد البيئي من خلال بطاقة الأداء المتوازن، يساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية في الأجل القصير والطويل (توفيق، 2023).

5. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة جاب الله وآخرين (2024) التعرف إلى دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام بأبعاده (البُعد البيئي، والبُعد الاقتصادي، والبُعد الاجتماعي، والابتكار التنظيمي، والبراعة التنظيمية). وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الشركة الدولية للخدمات البريدية إيجي سيرف في مصر، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة، حيث تم توزيع عينة تكونت من (210) فرداً يعملون في (30) فرعاً في الشركة المبحوثة. وقد تم استرجاع (188) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التحول الرقمي جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، ووجود تأثير مباشر ومعنوي للتحول الرقمي في كفاءة الأداء المستدام بأبعاده في قطاع الخدمات البريدية المبحوثة. وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التحول الرقمي والتطور المستمر في محيط العمل من خلال إشراك الجميع في عملية التحول من كبار المديرين والمسؤولين حتى صغار الموظفين.

وسعت دراسة الفاروق (2023) إلى التعرف على دور إستراتيجية التحول الرقمي بأبعاده (عمليات التحول الرقمي، والبنية التحتية الرقمية، وثقافة التحول الرقمي، والابتكار، والمهارات الرقمية للعاملين) في منظومة وظائف الموارد البشرية بأبعاده (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والأجور والمكافآت، وتقييم الأداء). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون

مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددها (4) بنوك، وكانت عينة الدراسة (120) فرداً، واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية كمعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحول الرقمي بأبعادها وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بنشر ثقافة التحول الرقمي في بيئة العمل.

كما هدفت دراسة العتوم والحوامدة إلى التحقق من أثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعاده (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك المعلومات) في الأداء المنظمي بأبعاده (البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو). وتكون مجتمع الدراسة من (850) موظفاً في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (328) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في الأداء المنظمي بنسبة (60%). وعلى ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز عمل إدارة الموارد البشرية بوضع الخطط اللازمة لها وتطبيقها، والتركيز على استقطاب الأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية، لرفع مستوى البنوك والبقاء في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها في البيئة المحيطة. فيما جاءت دراسة عبد الغني وآخرون (2023) للتعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده (قيادة التحول الرقمي، واستخدام التقنيات، والتغيرات الهيكلية، والابتكار الرقمي) في فاعلية الأداء التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، والقيادة، وبيئة العمل، والتعلم والنمو، والتغيير والابتكار). وقد اشتمل مجتمع الدراسة على (1689) من العاملين بقطاع البنوك في محافظة السويس بمصر والبالغ عددها (9) بنوك، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وزعت على عينة عشوائية قدرها (360)، كما استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الأهمية النسبية للتحول الرقمي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.63)، وجاء مستوى الأهمية النسبية للأداء التنظيمي مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.77) في البنوك، وأوصت الدراسة بضرورة وجود إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات البنوك لتسريع بتحول المجتمع إلى مجتمع رقمي.

أما دراسة جاد الله (2023) فهدفت إلى تحديد العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده (وضع استراتيجية للتحول الرقمي، البنية التحتية للتحول الرقمي، المعرفة التكنولوجية للمسؤولين، المهارات التكنولوجية للمسؤولين) وتطوير الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، والفعالية، والعدالة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، واللوائح والنظم). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين بإدارات التضامن الاجتماعي في مصر، وبلغت عينة الدراسة من (76) فرداً، تم استخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS). وكانت أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي وعلاقة ارتباط طردية دالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، أي أن أبعاد التحول الرقمي تُساهم في تطوير الأداء المؤسسي بنسبة (22%)، وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي في إدارات التضامن المبحوثة جاء بمستوى مرتفع.

من جهة أخرى، هدفت دراسة Purwanto et al. (2023) التعرف إلى أثر (القيادة التحويلية، وتبادل الأعضاء القياديين، والالتزام التنظيمي، والتحول الرقمي، وجود حياة العمل) كمتغيرات مستقلة في أداء الجامعات كمتغير تابع، والدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية وسلوك العمل المبتكر في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. طبقت الدراسة في الجامعات الخاصة في منطقة LLDKI في اندونيسيا عددها (181) جامعة، وتكونت العينة من (341) فرداً في هذه الجامعات، حيث تم إخضاع البيانات التي تم جمعها للتحليل باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي (Smart PLS) لاختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية في سلوك العمل المبتكر وسلوك المواطن التنظيمية، ووجود علاقة وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية في أداء الجامعات، وعدم وجود أثر مباشر للتحول الرقمي في سلوك العمل المبتكر وأداء الجامعات محل الدراسة.

وكذلك دراسة Xu et al. (2023) التي هدفت إلى التعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية الرقمية، والقدرة الرقمية) في الابتكار البيئي بأبعاده (العملية البيئية، والمنتجات البيئية، وابتكار الإدارة البيئية) والأداء المستدام. ولتحقيق هدف الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأُجريت الدراسة على عينة قوامها (210) شركة للتصنيع في الصين. ولغايات التحليل، فقد تم استخدام برمجية Smart PLS وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن الإستراتيجية الرقمية، والقدرة الرقمية،

تعملان بشكل كبير على تحسين العملية البيئية والمنتجات البيئية وابتكار الإدارة البيئية. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي والقدرة الرقمية باعتبارها قوى دافعة ضرورية تحث الشركات على تنفيذ الابتكار البيئي من أجل تعزيز الاستدامة.

في حين سعت دراسة Shin et al. (2023) إلى الكشف عن أثر القيادة الرقمية في الأداء المنظمي، مع وجود الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية كمتغير وسيط. ولتحقيق هدف الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة عبر الإنترنت كأداة للدراسة، وأُجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (149) موظفاً يعملون في مجموعة من المؤسسات في كوريا الجنوبية. ولغايات التحليل، فقد تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج، أن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر في الأداء المنظمي. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقدرات الرقمية للموظفين لما لها من دور في الأداء المنظمي في المؤسسات كوريا الجنوبية بعين الاعتبار.

وأيضاً دراسة Teng et al. (2022) حيث هدفت إلى معرفة أثر العوامل المنظمية للتحول الرقمي المتمثلة في (التكنولوجيا الرقمية، والمهارات الرقمية، واستراتيجية التحول الرقمي) في الأداء المالي للشركات. والدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية والمهارات الرقمية واستراتيجية التحول الرقمي والأداء المالي في الشركات. طُبقت الدراسة في عدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعات مختلفة في الصين، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (335) فرداً من المديرين التنفيذيين في هذه الشركات، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل المسار من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEMs). وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى توافر التحول الرقمي جاء مرتفعاً في الشركات المبحوثة بمتوسط حسابي بلغ (4.828)، ووجود أثر إيجابي ومهم لاستراتيجية التحول الرقمي والتكنولوجيا الرقمية في الأداء المالي. وأوصت الدراسة بأنه يجب على الشركات محل الدراسة مراعاة اختلاف المراحل التي يمرون بها واختيار التكنولوجيا الرقمية التي تناسبهم وتساعد في عملية التحول الرقمي، بدلاً من الاختيار الأعمى للتقنيات الرقمية.

6. منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الكمي "الوصفي التحليلي" في الدراسة الحالية وذلك لمناسبته طبيعتها وأهدافها، وقد تم وصف متغيراتها المتمثلة بالتحول الرقمي كمتغير مستقل، والأداء المنظمي كمتغير تابع، ومن ثم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي تمثلت بالمديرين في الإدارة العليا

والوسطى في البنك الأردني الكويتي على الاستبانة/ أداة الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

7. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين في الإدارة العليا والوسطى في البنك الأردني الكويتي بجميع فروعهم، وقد بلغ عددهم (130) فرداً، تم توزيع الاستبانة عليها لجمع المعلومات الأولية باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرجاع (94) استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد (72%) من إجمالي الاستبانات.

8. وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنك الأردني الكويتي.

9. طرق جمع البيانات:

لجمع البيانات اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من المصادر هما:

- المصادر الثانوية: تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدراسات السابقة والمقالات والأبحاث التي تناولت موضوع هذه الدراسة.
- المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية.

10. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

- وصف خصائص عينة الدراسة:

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية المتمثلة في (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية).

الجدول 3: "توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الخصائص الديموغرافية"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	41	43.6%
	أنثى	53	56.4%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	19	20.2%
	30- أقل من 40 سنة	44	46.8%
	40- أقل من 50 سنة	25	27.7%
	50 سنة فأكثر	5	5.3%
	بيكالوريوس	56	59.6%
المؤهل العلمي	ماجستير	21	22.3%
	دكتوراه	17	18.1%
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	15	16.0%
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	20	21.3%
	10 سنوات – أقل من 15 سنة	36	38.3%
	15 سنة فأكثر	23	24.5%
		94	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

- وصف متغيرات الدراسة:

الجدولين (4) و(5) يُظهران الأهمية النسبية للمتغيرات التي تناولتها الدراسة، حيث إنه من 1- أقل من 2.34 مُنخفضة، ومن 2.34- أقل من 3.67 متوسطة، ومن 3.67 – 5 مرتفعة.

الجدول 4: "الأهمية النسبية لمتغيرات التحول الرقمي"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	الأهمية النسبية
الاستراتيجية الرقمية	13.88	518.	1	مرتفعة
القيادة الرقمية	3.660	659.	5	متوسطة
الثقافة الرقمية	3.789	1.57	2	مرتفعة
القدرات الرقمية	3.686	.528	4	مرتفعة
البنية التحتية	63.69	.667	3	مرتفعة
المقياس العام للتحول الرقمي	53.74	-	-	مرتفعة

الجدول (4) يُبين ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للتحول الرقمي، حيث جاء المتوسط الحسابي العام بقيمة (3.745)، واحتل بُعد الاستراتيجية الرقمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.881) وانحراف معياري (0.518) وأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بُعد القيادة الرقمية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.660) وانحراف معياري (0.659) وأهمية نسبية متوسطة.

الجدول 5: "الأهمية النسبية لمتغيرات الأداء المنظمي"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
بُعد التعلم والنمو	3.717	626.	4	مرتفعة
بُعد العمليات الداخلية	4.038	433.	1	مرتفعة
بُعد العملاء	4.036	553.	2	مرتفعة
البُعد البيئي	3.834	350.	3	مرتفعة
المقياس العام للأداء المنظمي	3.907	-	-	مرتفعة

الجدول (5) يُبين ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.907)، وفي المرتبة الأولى جاء بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي بلغ (4.038) وانحراف معياري (0.433) وأهمية نسبية مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي قدره (3.717) وانحراف معياري (0.626) وأهمية نسبية مرتفعة.

- اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار فرضية الدراسة الرئيسة Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي"، ولغرض اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، جاءت النتائج كالتالي:

الجدول 6: "ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسة Ho1"

النموذج	ملخص النموذج	تحليل التباين
Model	Model Summery	ANOVA ^a
	R	F
	معامل الارتباط	المحسوبة
	r ²	Df
	معامل	درجة الحرية
1	.794 ^a	29.724
	.631	5
		Sig F
		.000 ^b

a. المتنبئ: الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية.

b. المتغير التابع: الأداء المنظمي

الجدول (6) يُبين أن مُعامل الارتباط بلغت قيمته ($r=.794$) وهذا يعني وجود ارتباط عالٍ بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء المنظمي، وبلغت أن قيمة مُعامل التحديد ($r^2=.631$) عند درجة حُرّية (5)، وجاءت قيمة ($F=29.724$) عند مستوى معنوية ($Sig=0.000$)، مما يؤكد معنوية الانحدار، وهذا يُشير إلى أن التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) قد فسّر نسبة (63.1%) من التباين في الأداء المنظمي. والجدول (7) يُظهر "نتائج تحليل المُعاملات للفرضية الرئيسة Ho1"

الجدول 7: "نتائج تحليل المُعاملات للفرضية الرئيسة"

رقم النموذج	النموذج Model	جدول المعاملات Coefficient ^a			
		B	الخطأ المعياري	β	t
					Sig t
					المحسوبة مستوى الدلالة
1	الاستراتيجية الرقمية	.041	.071	.055	.568
	القيادة الرقمية	.037	.068	.063	.548
	الثقافة الرقمية	.140	.105	.206	1.333
	القدرات الرقمية	.053	.083	.073	.643
	البنية التحتية	.277	.064	.480	4.294

a. المتغير التابع: الأداء المنظمي

يتبين من الجدول (7) أن قيمة بيتا β عند بُعد الاستراتيجية الرقمية جاءت بمقدار (.055) وبخطأ معياري قيمته (.071)، وبلغت (t) المحسوبة (.568) وبمستوى دلالة ($Sig=0.572$)، وهذا يعني أن بُعد الاستراتيجية الرقمية غير معنوي، وبلغت قيمة بيتا β لبُعد القيادة الرقمية (.063) وبخطأ معياري قيمته (.068)، وبلغت (t) المحسوبة (.548) وبمستوى دلالة ($Sig=0.585$)، وهذا

يعني أن بُعد القيادة الرقمية غير معنوي. كما بلغت بيتا β لبُعد الثقافة الرقمية (206). وبخطاً معياري قدره (105)، وبلغت (t) المحسوبة (1.333) وبمستوى دلالة (Sig=0.186)، وهذا يعني أن بُعد الثقافة الرقمية غير معنوي. بالإضافة إلى أن قيمة بيتا β لبُعد القدرات الرقمية جاءت بمقدار (073). وبخطاً معياري بلغ (083)، وبلغت (t) المحسوبة (643). وبمستوى دلالة (Sig=0.522) وهذا يعني أن بُعد القدرات الرقمية غير معنوي، أما بُعد البنية التحتية فقد بلغت قيمة بيتا β عنده (480). وبخطاً معياري قدره (064)، وجاءت (t) المحسوبة بقيمة (4.294) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) وهذا يعني أن بُعد البنية التحتية معنوي. وبناءً عليه لا يتم قبول الفرضية العدمية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي".

اختبار الفرضية الفرعية الأولى Ho1-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد التعلم والنمو في البنك الأردني الكويتي".

الجدول 8: ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات
	Model Summery	ANOVA ^a	Coefficient ^a
	R	Df	β
	معامل الارتباط	درجة الحرية	معامل بيتا المعياري
	r ²	F	T
	معامل التحديد	المحسوبة	المحسوبة
			Sig t
			الدلالة
بُعد التعلم والنمو	.825 ^a	195.642	13.987
	.680	1	.825
			.000 ^b

b. المتغير التابع: بُعد التعلم والنمو

a. المتنبئ: التحول الرقمي

يُبين الجدول (8) في ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد للتحول الرقمي بلغت $(r^2=.680)$ ، وهذا يعني أن التحول الرقمي فسر نسبة (68.0%) من التغير الحاصل في بُعد التعلم والنمو، وفي جدول تحليل التباين تبين أن قيمة F بلغت (195.642) عند مستوى معنوية $(Sig=.000)$ وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين في جدول المعاملات أن قيمة β (0.825) وقيمة t (13.987) عند مستوى معنوية $(Sig=.000)$ ، وهذا يؤكد معنوية المعامل. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد التعلم والنمو في البنك الأردني الكويتي".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية Ho1-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العمليات الداخلية في البنك الأردني الكويتي".

الجدول 9: "ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الثانية"

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات				
	Model Summary	ANOVA ^a	Coefficient ^a				
	R	F	Sig F	β	T	Sig t	
	معامل الارتباط	المحسوبة	درجة الحرية	معامل بيتا المعياري	المحسوبة	مستوى الدلالة	
بُعد العمليات الداخلية	.616 ^a	56.361	1	.000 ^b	7.507	.000	

a. المتنبي: التحول الرقمي b. المتغير التابع: بُعد العمليات الداخلية

يُبين الجدول (9) في ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد للتحول الرقمي بلغت $(r^2=.616)$ ، وهذا يعني أن التحول الرقمي فسر نسبة (61.6%) من التغير الحاصل في بُعد العمليات الداخلية، وفي جدول تحليل التباين تبين أن قيمة F بلغت (56.361) عند مستوى معنوية $(Sig=.000)$ وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين في جدول المعاملات أن قيمة β (0.616) وقيمة t (7.507) عند مستوى معنوية $(Sig=.000)$ ، وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العمليات الداخلية في البنك الأردني الكويتي".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة Ho1-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العملاء في البنك الأردني الكويتي"

الجدول 10: ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات
	Model Summary	ANOVA ^a	Coefficient ^a
	R	Df	β
	معامل الارتباط	درجة الحرية	معامل بيتا المعياري
	r ²	F	t
	معامل التحديد	المحسوبة	المحسوبة
	Sig	Sig	Sig
	الدلالة	الدلالة	الدلالة
بُعد العملاء	.377 ^a	15.287	3.910
	.142	1	.000 ^b

a. المتنبي: التحول الرقمي b. المتغير التابع: بُعد العملاء

يُبين الجدول (10) في ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد للتحول الرقمي بلغت ($r^2=.377$)، وهذا يعني أن التحول الرقمي يفسر نسبة (37.7%) من التغير الحاصل في بُعد العملاء، وفي جدول تحليل التباين تبين أن قيمة F بلغت (15.287) عند مستوى معنوية ($\text{Sig}=.000$) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين في جدول المعاملات أن قيمة β (.377) وقيمة t (3.910) عند مستوى معنوية ($\text{Sig}=.000$)، وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العملاء في البنك الأردني الكويتي".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة Ho1-4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية،

والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في البعد البيئي في البنك الأردني الكويتي"

الجدول 11: "ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الرابعة"

المتغير التابع		ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات	
		Model Summary		ANOVA ^a		Coefficient ^a	
	r	r ²	F	Df	Sig F	β	t
معامل الارتباط		معامل	المحسوبة	درجة	مستوى	معامل	المحسوبة
التحديد				الحرية	معنوية	بيتا	الدلالة
					المعياري		
البعد البيئي	.507 ^a	.257	31.758	1	.000 ^b	.507	5.635

a. المتنبئ: التحول الرقمي b. المتغير التابع: البعد البيئي

يُبين الجدول (11) في ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد للتحول الرقمي بلغت ($r^2=.507$)، وهذا يعني أن التحول الرقمي فسر نسبة (50.7%) من التغير الحاصل في البعد البيئي، وفي جدول تحليل التباين تبين أن قيمة F بلغت (31.758) عند مستوى معنوية ($Sig=.000$) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين في جدول المعاملات أن قيمة β (.507) وقيمة t (5.635) عند مستوى معنوية ($Sig=.000$)، وهذا يؤكد معنوية المعامل. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في البعد البيئي في البنك الأردني الكويتي".

11. النتائج:

1. أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للتحول الرقمي بمتوسط حسابي عام بلغ (3.745).

يعكس ارتفاع الأهمية النسبية للتحول الرقمي وعي المديرين في البنك الأردني الكويتي بأهمية التحول الرقمي وإيلائه اهتماماً كبيراً، مع تهيئة المناخ التنظيمي الذي يناسب توجه نحو هذا التحول، وأن أساس عملية التحول هذه وجود لاستراتيجية رقمية واضحة في ظل ثقافة رقمية تُشجع العاملين على ممارسة أعمالهم بسرعة وشفافية من خلال ما يمتلكونه من مهارات وقدرات رقمية وما يوفره البنك من معدات وأجهزة وبرمجيات واتصالات تُسهل إنجازهم لأعمالهم على أكمل وجه، ومع وجود قيادة رقمية فاعلة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (جاء الله وآخرين، 2024؛ جاد الله، 2023؛ Teng et al., 2022) التي أظهرت وجود مستويات مرتفعة للتحول الرقمي، وتختلف مع دراسة عبد الغني وآخرين (2023) التي أظهرت أن مستوى الأهمية النسبية للتحول الرقمي جاء متوسطاً.

2. أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للأداء المنظمي بمتوسط حسابي عام بلغ (3.907).

تؤكد هذه النتيجة على مدى استفادة البنك الأردني الكويتي من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون فيه، وما توفره لهم من بيئة تحفيزية ومناسبة للعمل مع حرصها على تطويرهم بشكل مستمر، كما تحسّن من الأداء العام للبنك.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة عبد الغني وآخرين (2023) التي أظهرت وجود مستويات مرتفعة للأداء المنظمي. وتختلف من جهة أخرى مع نتيجة دراسة عبود وكاظم (2023) حيث توصلت إلى أن مستوى الأهمية النسبية للأداء المنظمي جاء بدرجة متوسطة في المصارف العراقية الخاصة بمحافظة بغداد في العراق.

3. أشارت نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي. وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق التحول الرقمي، زاد مستوى الأداء المنظمي في البنك الأردني الكويتي.

تشير النتيجة أعلاه إلى مدى وعي إدارة البنوك التجارية الأردنية بأهمية التحول الرقمي في الارتقاء بأدائها المنظمي، من خلال وضع خطط رقمية طويلة الأمد وتوظيف ما تملكه من أدوات مهارات وقدرات وتقنيات وهياكل رقمية لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة بسرعة، مع تتبنى أساليب قيادة موجهة وتوفير بيئة رقمية ملائمة للعاملين والاهتمام بتدريبهم وتنميتهم لاستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة وتطبيقها في والخدمات المقدمة وتقليل أثارها البيئية السلبية، بما يضمن رضا العملاء وولاءهم واستدامة عملياتها وتعزيز تنافسيتها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد وآخرين (2024) التي أشارت إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع البنوك بمصر. ودراسة جاد الله (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير طردي ذي دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في إدارات التضامن الاجتماعي في مصر. كما اتفقت أيضاً مع دراسة محمود (2022) حيث أظهرت وجود أثر إيجابي لتطبيق التحول الرقمي على أبعاد الأداء المتوازن، وفعالية أبعاد الأداء المتوازن في مجموعة مستشفيات كليوباترا في مصر.

وينبثق عن الفرضية الرئيسة نتائج الفرضيات الفرعية التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد التعلم والنمو في البنك الأردني الكويتي.

وهذه النتيجة تدل على أن التحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية يعتبر عاملاً حاسماً في تعزيز علاقتها مع العملاء لما يساهم به بشكل كبير في الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء المتغيرة واحتياجاتهم، والدقة في تقديم الخدمات لهم من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العمليات الداخلية في البنك الأردني الكويتي.

تؤكد هذه النتيجة على أن التحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية يوفر جهوداً وتكاليف تقديم الخدمات ويعزز من كفاءة العمليات التشغيلية وينظمها، كما يُبسّط من إجراءات تقديم الخدمات بطرق مبتكرة عبر منصاتها الرقمية.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العملاء في البنك الأردني الكويتي.

تشير هذه النتيجة إلى أن استخدام البنوك التجارية الأردنية للتكنولوجيا الرقمية ينعكس على تعلم العاملين لديها وتنميتهم وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم الرقمية، في ظل وجود قيادة تحفيزية وأنظمة وتقنيات داعمة لعملية التعلم.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد البيئي في البنك الأردني الكويتي.

ويعكس ذلك أهمية التحول الرقمي في إدارة الأنشطة البيئية بفاعلية، مما يعزز الوعي البيئي بين العاملين ويُشجعهم على الالتزام بالحفاظ على البيئة، وبالتالي تحقيق الأهداف البيئية للبنك والحد من الآثار البيئية السلبية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة جاب الله وآخرين (2024) التي أظهرت أن التحول الرقمي له تأثير مباشر ومعنوي في رفع كفاءة بُعد البيئي كأحد أبعاد الأداء المستدام في الشركة الدولية للخدمات البريدية إيجي سيرف في مصر.

12. التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، قام الباحثان بتقديم مجموعة من التوصيات قد يستفيد منها صانعو القرار في البنك الأردني الكويتي وهي كما يلي:

1. توفير الدعم المناسب واللازم للعاملين في البنك الأردني الكويتي وتوعيتهم بمدى أهمية وفوائد التحول الرقمي.
2. الاهتمام المستمر باستراتيجية التحول الرقمي في البنك الأردني الكويتي من خلال تحديثها بشكل دوري من أجل مواكبة التطور التكنولوجي وتلبية احتياجاته الجديدة.
3. تعزيز الاهتمام بتدريب العاملين في البنك الأردني الكويتي والتعليم المستمر لهم لتعزيز قدراتهم الرقمية وتنفيذ العمليات المُحسنة فيه.

4. ضرورة الاهتمام بتعزيز القيادة الرقمية في البنك الأردني الكويتي من خلال عقد دورات وورش عمل تدريبية للمديرين حول التحول الرقمي ودوره المهم في تحسين الأداء المنظمي.

المراجع باللغة العربية:

- أحمد، آية، مقرض، هند، وراغب، فيبي (2024). تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك ببورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 25 (2)، 39-67. <https://dx.doi.org/10.21608/jsst.2023.249399.1697>
- البطرني، محمد، والجزار، محمود (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المقدمة من البنوك المدرجة في البورصة المصرية دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 53 (2)، 433-472.
- البلوي، ريم، والبلوي، خليفة (2023). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 15 (4)، 764-721. <https://dx.doi.org/10.21608/jehs.2023.322295>
- توفيق، حسام الدين (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات. *مجلة العلوم الإدارية والسياسية*، 1 (1)، 1-62.
- جاء الله، عاطف، الصاوي، وائل، وحسيب، السيد أحمد (2024). رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية إيجي سيرف. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 1 (1)، 293-326.
- جاد الله، جيهان إبراهيم (2023). التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 77 (77)، 114-72.
- الحديدي، شيرين، مخلف، أحمد، وفرحان، أسامة (2022). أثر تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين النضج الرقمي دراسة ميدانية في شركة كورك للاتصالات. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية* 3 (4)، 137-155.
- الحري، مريم (2023). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 15 (1)، 1-68.
- الخزيم، سلطان (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات السياحية لزائري المملكة العربية السعودية بغرض العمرة والحج أو الترفيه. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، 14 (14)، 164-105. <https://dx.doi.org/10.21608/mkaf.2023.326829>
- عبد الغني، محمد، شمعة، رانية، وصالح، منى (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، 3 (4)، 114-174.
- عبود، خلود، وكاظم، فرقان (2023). تمكين العاملين وتأثيره في تحسين الأداء المصرفي بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، 1 (70)، 393-438. <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i70.13635>

- العتوم، ريماء، والحوامدة، نضال (2023). أثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (96)، 107-125. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.96.2023.909>
- الفاروق، طارق (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 15 (1)، 1-47. <https://dx.doi.org/10.21608/masf.2023.278284>
- مبروكي، مروة (2023). مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال للفترة (2015-2021). *مجلة الاقتصاد الجديد*، 14 (1)، 129-150.
- محمود، باسم (2023). متطلبات بناء القدرات الرقمية للشباب الجامعي. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، 32 (1)، 81-112. <https://dx.doi.org/10.21608/jfss.2023.302361>
- محمود، هاني رجب (2022). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة. *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية*، 4 (3)، 433-495.
- النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعي، ماجد (2017). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط4). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعي، ماجد (2020). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط5). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نجم، حسين (2023). دور خطوات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في وزارة التربية العراقية، *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 4 (6)، 111-135.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Al-Kahtani, S., & Al-Mekhlafi, A. (2024). The mediating role of competitive advantage in the relationship between total quality management, entrepreneurial orientation, organizational innovation, and organizational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(4), 2183-2196. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2024.6.012>
- Bandono, A., & Nugroho, S. H. (2023). The Assessment of Company Performance Target Using Balanced Scorecard Methods. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1-17. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1968>
- Barrane, F. Z., Ndubisi, N. O., Kamble, S., Karuranga, G. E., & Poulin, D. (2021). Building trust in multi-stakeholder collaborations for new product development in the digital transformation era. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 205-228. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0164>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>

- Damayanti, F. P., & Mirfani, A. M. (2021, February). An analysis of digital leadership in the pandemic covid-19 ERA. In *4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)*, 156-159. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.033>
- Flink, C., Gross, L., & Pasmore, W. (2024). *Doing Well and Doing Good: Human-Centered Digital Transformation Leadership* (Vol. 3). World Scientific.
- Greenway, A., Terrett, B., & Bracken, M. (2018). *Digital transformation at scale: Why the strategy is delivery*. London Publishing Partnership.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122-291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Intiar, S. (2023). Assessing the impact of transformational leadership and employee empowerment on organisational performance in the Indonesian service sector. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1(2), 142-159. <https://doi.org/10.61194/ijmb.v1i2.143>
- Kaewninprasert, K., Chai-Arayalert, S., & Yamaqupta, N. (2024). The Perspective Classification of Balanced Scorecard with Ontology Technique. *Journal of ICT*, 23(3), 465-494.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action: the balanced scorecard*. Harvard Business Press.
- Kusnanto, E. (2022). Performance measurement based on balanced scorecard perspective of sustainable leadership, corporate governance and human capital in banking industry. *International Journal of Contemporary Accounting*, 4(1), 41-58.
- Lee, K., Azmi, N., Hanaysha, J., Alzoubi, H., & Alshurideh, M. (2022). The effect of digital supply chain on organizational performance: An empirical study in Malaysia manufacturing industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 495-510. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2021.12.002>
- Ma, X. (2023). *Methodology for Digital Transformation: Implementation Path and Data Platform*. Springer Nature.
- Mallisetty, M. S. (2023). *Digital transformation: advancements in business*. Book Saga Publications.
- Onesi-Ozigagun, O., Ololade, Y. J., Eyo-Udo, N. L., & Ogundipe, D. O. (2024). Leading digital transformation in non-digital sectors: a strategic review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1157-1175. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1005>
- Porter, D. C., & Gujarati, D. N. (2009). *Basic econometrics* (5thed.). McGraw-Hill Inc.

- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023). Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. *International Journal of Data and Network Science*, 2-16.
- Rahmatullah, A., Ramdanyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving organizational performance with organizational culture and transformational leadership through intervening organizational commitment variables. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 180-194.
- Rowles, D., & Brown, T. (2017). *Building digital culture: A practical guide to successful digital transformation*. Kogan Page Publishers.
- Salih, A., Alsalhi, L., & Abou-Moghli, A. (2024). Entrepreneurial orientation and digital transformation as drivers of high organizational performance: Evidence from Iraqi private bank. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 9-18. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.022>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027-2042. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Tembelo, H. (2020). Digital transformation in financial field. *International Journal of Commerce and Finance*, 6(2), 139-144.
- Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), 3-17. <https://doi.org/10.3390/su14106012>
- Xu, J., Yu, Y., Zhang, M., & Zhang, J. Z. (2023). Impacts of digital transformation on eco-innovation and sustainable performance: Evidence from Chinese manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 393, 136278.

The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance: A case Study of Jordan Kuwait Bank

Abstract

The study aimed to identify the impact of digital transformation with its dimensions (digital strategy, digital leadership, digital culture, digital capabilities, and digital infrastructure) on organizational performance with its dimensions (learning and growth dimension, internal operations dimension, customer dimension, and environmental dimension) in Jordan Kuwait Bank. The study population consisted of managers in senior and middle management in Jordan Kuwait Bank. The study adopted the quantitative "descriptive analytical" approach. A questionnaire was designed to collect primary data and distributed to the study sample, which amounted to (130) individuals, using a comprehensive survey method. (94) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. To analyze the data and test the study hypotheses, a set of statistical methods were used through the statistical analysis program (SPSS).

The study reached the most prominent results, the high level of relative importance of digital transformation and organizational performance in the Jordan Kuwait Bank, and the presence of a statistically significant effect at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) for digital transformation with its dimensions (digital strategy, digital leadership, digital culture, digital capabilities, and digital infrastructure) on organizational performance with its combined dimensions (learning and growth dimension, internal operations dimension, customer dimension, and environmental dimension) in the Jordan Kuwait Bank.

The researchers presented recommendations, the most prominent of which was providing appropriate and necessary support to employees in the Jordan Kuwait Bank and raising their awareness of the importance and benefits of digital transformation. The necessity of paying attention to enhancing digital leadership in the bank by holding training courses and workshops for managers on digital transformation and its important role in improving organizational performance.

Keywords: Digital transformation, organizational performance, Jordan Kuwait Bank.



أدوار الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين في عصر الثورة الصناعية الرابعة

د. علي راضي العيسى**

أ.د. جعفر أحمد العلوان*

الملخص

يُعد التوازن بين الجنسين أمراً مهماً في خلق الفرص المتكافئة وزيادة النمو الاقتصادي وصولاً إلى التنمية المستدامة. ومع انتشار استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في مختلف القطاعات واعتماد مخرجاتها في اتخاذ القرارات، ارتفع مؤخراً مستوى القلق من تأثير هذه التقنيات والقرارات الصادرة منها على مستوى التوازن بين الجنسين. لذا هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أبرز أدوار الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين من خلال تبني منهجية دراسة الحالة المعتمدة على مراجعة ما هو مُتاح من الأدبيات والأمثلة العملية ذات العلاقة.

وخلصت الدراسة إلى وجود أدوار إيجابية وسلبية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين. فعلى المستوى الإيجابي، تمتلك تقنيات الذكاء الاصطناعي القدرة على دعم التوازن بين الجنسين في حال خلو بياناتها وتصميماتها من التحيز. أما على المستوى السلبي، فيمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي أن تؤدي دوراً في تضخيم وتعزيز واستدامة التحيز الحالي الموجود في بيانات وتصميم الذكاء الاصطناعي. كما يمكن لهذه التقنيات أن تؤدي إلى تكوين وإدخال تحيزات جديدة ناشئة ناتجة من التفاعلات المعقدة بين العناصر التقنية المتداخلة. وأخيراً يمكن لهذه التقنيات استخراج الأنماط الخفية في البيانات لاستخدامها بشكل سلبي يخدم التحيز. وفي الختام، قدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يُؤمل أن تدعم اتخاذ القرار لتعزيز الأدوار الإيجابية ومعالجة الأدوار السلبية للذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين. الكلمات الدالة: الثورة الصناعية الرابعة، التوازن بين الجنسين، الذكاء الاصطناعي، التنمية المستدامة، التحيز.

* معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

** معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية. alir@ipa.edu.sa

1. مقدمة الدراسة:

يُمثل التوازن بين الجنسين ركناً محورياً من أركان التنمية المُستدامة لما له من إيجابيات متعددة في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وفي المقابل فإن اختلال التوازن بين الجنسين يُضعف من تحقيق الأهداف التنموية ويُقلل من الاستفادة المثلى لجميع طاقات الكادر البشري المؤهل في البلاد. لذلك نجد الكثير من الدول المتقدمة والنامية تهتم بموضوع التوازن بين الجنسين وتجعله في سُلّم أولوياتها وتضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيقه وتجنب أي اختلال فيه. على سبيل المثال، تبذل المملكة العربية السعودية انطلاقةً من رؤية المملكة 2030 جهوداً كبيرة لتحقيق التوازن التكاملي بين الجنسين في المجالات المختلفة من خلال إصدار العديد من الأنظمة والتشريعات التي تعزز من تمكين المرأة ومكانتها على مستوى الدولة (الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030) (موقع المنصة الوطنية).

وبشكل مشابه للتوازن بين الجنسين ودوره في دعم التنمية الوطنية، فإن لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وفي مقدمتها تقنيات الذكاء الاصطناعي، دوراً كبيراً في الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المُستدامة (Vinuesa et al., 2020). ومن خلال استخدام سلسلة من التقنيات المتطورة الجديدة مثل تقنيات البيانات الضخمة وشبكات الجيل الخامس والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتقنيات سلسلة الكتل يمكن تحديد المكونات الإدارية والسلوكيات الإدارية وذلك لجعل أنشطة التنمية الإدارية بشكل عام والإدارة العامة بشكل خاص أكثر كفاءة وفاعلية. وتأتي حلول الذكاء الاصطناعي في مقدمة تقنيات الثورة الصناعية الرابعة التي أصبحت شائعة ومنتشرة في المجتمعات والمنظمات. وقد أثبتت التقنيات المتطورة جدارتها في التعامل مع الكثير من القضايا الشائكة ليس فقط على مستوى الاقتصاد والأعمال بل أيضاً على مستوى حياة الفرد والمجتمع على الرغم من وجود بعض التحفظات المتعلقة بالخصوصية والمساءلة والعدالة وغيرها. ومع شيوع وانتشار هذه التقنيات الذكية والتوجه للاعتماد على مخرجاتها في اتخاذ القرارات الخاصة بالمجتمعات الوظيفية، بما في ذلك الرجال والنساء، تصاعد في الفترة الأخيرة مستوى القلق من مدى حيادية مخرجات هذه التقنيات الذكية وعدالتها ونزاهتها ومدى تأثيرها على مستوى التوازن بين الجنسين (Manasi et al., 2022).

ونظراً لأهمية التوازن بين الجنسين في عصر الثورة الصناعية الرابعة في دعم التنمية واستدامتها، ونظراً كذلك لانتشار حلول الذكاء الاصطناعي وعدم وضوح أدوارها في دعم أو

تقويض التوازن بين الجنسين، تأتي هذه الدراسة الأولية لتسليط الضوء على أبرز أدوار الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين.

2. مشكلة الدراسة:

أضحت تقنيات الثورة الصناعية الرابعة وتفاعلها مع العنصر البشري مكوناً محورياً في حياتنا الوظيفية والشخصية. وقد برزت تقنيات الذكاء الاصطناعي من بين تلك التقنيات الحديثة كإحدى الأدوات التي تؤدي دوراً جوهرياً في المجالات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. ومع شيوع تقنيات الذكاء الاصطناعي، أصبحت المجتمعات تسعى للاستفادة من التقنيات الحديثة المتاحة والأساليب المبتكرة في معالجة القضايا الشائكة مثل قضايا التوازن بين الجنسين.

وفي الواقع فإن قضايا التوازن بين الجنسين لا تخلو من التشابك والتعقيد وذلك لارتباطها بمناحي وأبعاد متعددة ومتداخلة. ويأتي البعد التقني وحلول الذكاء الاصطناعي كأحد الأبعاد الهامة التي يمكن أن تؤدي دوراً حيوياً في التوازن بين الجنسين. لكن ما زالت أدوار الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين غير واضحة ويشوبها الكثير من الغموض. فهناك من يرى أن التحيز المعتمد على الجنس يمكن أن يكون موجوداً في مجموعات بيانات الذكاء الاصطناعي وأن الخوارزميات الذكية يمكن أن تؤدي إلى مزيد من ضعف التوازن بين الجنسين (UNESCO, 2019). فالاعتماد على الذكاء الاصطناعي في أتمتة الوظائف، على سبيل المثال، يمكن أن يؤثر سلباً على التمكين الاقتصادي للمرأة حيث وجدت بعض الدراسات أنه في حال أتمتة الوظائف فإن النساء أكثر عرضة لفقد أعمالهن من الرجال (Brussevich et al., 2019). كما أن برمجيات التوظيف الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي قد تتضمن نوعاً من التحيز ضد توظيف النساء (Dastin, 2022). وفي مقابل هذه النظرة السلبية هناك من يعتقد بالدور الإيجابي لتقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم وتعزيز التوازن بين الجنسين في المجتمعات. على سبيل المثال، يمكن من خلال برمجيات التوظيف الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي أن تدعم تنوع الموارد البشرية من خلال كتابة إعلانات الوظائف الشاغرة بطريقة تتبنى لغة تراعي الفروق بين الجنسين (Black and van, 2020).

إن الأمثلة السابقة وغيرها تؤكد على واقع غموض أدوار الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين على الرغم من شيوع هذه التقنيات الحديثة في المنظمات والمجتمعات مما يستدعي إعداد الدراسات لمعرفة الأدوار الفعلية للحلول الذكية في قضايا التوازن بين الجنسين. لذا تأتي هذه الدراسة الأولية كخطوة مبدئية في هذا المجال.

3. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها ألا وهو التوازن بين الجنسين في عصر الثورة الصناعية الرابعة. فموضوع التوازن بين الجنسين يحظى بأهمية عالية على مستوى الدول في مختلف أنحاء العالم لما له من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمجتمع كزيادة النمو الاقتصادي وتحسين سوق العمل وخلق فرص متكافئة للجميع. ونظراً لما لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، بما في ذلك تقنيات الذكاء الاصطناعي، من أدوار جوهرية على مختلف الأصعدة حالياً وفي المستقبل، فإنه من الأهمية بمكان تحديد أدوار الذكاء الاصطناعي في التوازن بين الجنسين والتحديات التي يواجهها في هذا السياق لا سيما أن المرأة تمثل نصف هذا العالم، حيث تشير الإحصائيات أن نسبة النساء في العالم هي ٤٩.٧٪ (The world Bank, 2022).

وبعبارة أخرى فإن لهذه الدراسة أهمية على الجانبين التطبيقي والعلمي. على الجانب التطبيقي، تسعى هذه الدراسة لإلقاء نظرة شمولية على التوازن بين الجنسين في عصر الثورة الصناعية الرابعة من خلال استقصاء أبرز أدوار الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين حيث إن اعتماد حلول الذكاء الاصطناعي لمعالجة الفجوات بين الجنسين يتطلب نظرة فاحصة ومتأنية على الأدوار الفعلية لهذه التقنيات الحديثة.

وبمعنى آخر فإن الأهمية التطبيقية لنتائج لهذه الدراسة تتمثل في لفت نظر المهتمين بهذا المجال إلى الجوانب المختلفة لحلول الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين وتقديم بعض التوصيات لمعالجة الجوانب السلبية منها إن وجدت. كما أن معرفة وفهم الأدوار المختلفة للذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين يعتبر إحدى المدخلات الهامة لاتخاذ القرار نحو تبني هذه الحلول الذكية في المنظمات.

وبشكل عام فإن دراسة استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في معالجة وتحليل المشكلات الاجتماعية يعتبر مجالاً ناشئاً. وفي الواقع فإن دراسة أدوار الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين ليست استثناءً من ذلك إذ ما زال هذا الموضوع مجالاً في طور النمو ويتطلب إعداد المزيد من الدراسات. ويجدر التأكيد هنا على قلة الأدبيات التي تُركز على الأدوار المختلفة لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة بشكل عام وتقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل خاص في مجال التوازن بين الجنسين خصوصاً في الأدبيات العربية. لذا تتمثل الإضافة العلمية في توضيح هذه الأدوار وتوثيقها في ثانياً دراسة واحدة. ويأمل الباحثان أن تمثل هذه الدراسة إضافة مميزة للجانب المعرفي بشكل عام وللمكتبة العربية بشكل أخص.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أبرز أدوار الذكاء الاصطناعي كأحد أبرز تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في مجال التوازن بين الجنسين.

5. أسئلة الدراسة:

اتساقاً مع هدف الدراسة أعلاه، فإن سؤال الدراسة هو: ما أبرز أدوار الذكاء الاصطناعي كأحد أبرز تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في مجال التوازن بين الجنسين؟

6. الإطار النظري:

يتكون الإطار النظري لهذه الدراسة من ثلاثة أقسام فرعية يستعرض فيها ماهية التوازن بين الجنسين وأهميته وأدواته، والثورة الصناعية الرابعة في سياق التوازن بين الجنسين، وتعريف الذكاء الاصطناعي وتصنيفه.

أولاً: التوازن بين الجنسين: الماهية والأهمية والأدوات:

يُعتبر التوازن بين الجنسين أحد الركائز الأساسية لجودة الحياة في المجتمع. ويمكن تعريف التوازن بين الجنسين بأنه "التوازن في الحقوق والمسؤوليات والفرص بين النساء والرجال والفتيات والفتيان. والتوازن لا يعني التشابه ولكن ينبغي ألا تعتمد حقوق النساء والرجال على الجنس الذي وُلدوا به. ويعني التوازن بين الجنسين أيضاً أن مصالح واحتياجات كلا الجنسين تؤخذ في الاعتبار مع الاعتراف بتنوع المجموعات المختلفة. إن التوازن بين الجنسين ليست قضية تخص المرأة لكنها قضية ينبغي أن يهتم ويشارك بها كلا الجنسين مع الاعتراف بأنه ليس كل الرجال ولا جميع النساء مجموعات متجانسة" (UN Women, 2022 : p.11).

وأصبح السعي نحو تحقيق التوازن بين الجنسين مؤشراً على ضمان الفرص والمشاركة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية مما يدعم تحقيق التنمية الوطنية المستدامة. وتتجه العديد من الدول للقيام بكل ما من شأنه تعزيز التوازن بين الجنسين كتكثيف مشاركة المرأة في المناصب القيادية والإدارية، وضمان المشاركة المتوازنة في التعليم والتدريب بين الرجل والمرأة، وصياغة الأنظمة واللوائح التي تضمن التوازن بين الجنسين.

وتشير بعض التقارير إلى أن للتوازن بين الجنسين أثراً إيجابية على حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (Gross Domestic Product). على سبيل المثال، يُقدر المعهد الأوروبي للتوازن بين الجنسين أن تحسين التوازن بين الجنسين يمكن أن يؤدي إلى زيادة حصة الفرد في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 61% إلى 96% وذلك بحلول عام 2050 (EIGE, 2019). وتشير بعض التقارير أيضاً إلى أن تحسين التوازن بين الجنسين على مستوى العالم يمكن أن يضيف 12 تريليون دولار

إلى النمو العالمي، وأن تكلفة مغادرة النساء والأقليات الأخرى الأعمال في المجال التقني بسبب المعاملة غير العادلة تبلغ أكثر من 16 مليار دولار سنوياً (Yarger et al., 2019). وفي المقابل فإن لضعف التوازن بين الجنسين سلبيات كبيرة على الأفراد والمنظمات والمجتمعات يتجلى أبرزها في عدم الاستفادة الكاملة من المواهب المتاحة بسبب عدم تضمين جميع الإمكانات البشرية المتاحة. ولتحقيق التوازن بين الجنسين تم اقتراح عدة مبادرات وأدوات قائمة على تعزيز البعد الاقتصادي وحقوق الموظف وتكافؤ الفرص. وأبرز تلك الأدوات أنظمة إدارة التوازن بين الجنسين (Gender Equality Management Systems) والشهادات الاحترافية في التوازن بين الجنسين (Gender Equality Certification). إن أنظمة إدارة التوازن بين الجنسين عبارة عن تركيبة متداخلة من الآليات والعمليات التي تسعى لإدخال منظور التوازن بين الجنسين في جميع الأبعاد التنظيمية بما في ذلك الخطط الاستراتيجية والسياسات والمشاريع والبرامج (Commonwealth Secretariat, 1999). وفي نفس السياق تسعى الشهادات الاحترافية في التوازن بين الجنسين إلى معالجة التحيز والاختلال في مكان العمل من خلال تعزيز التنوع بين الجنسين وتطبيق الممارسات العادلة للموارد البشرية.

وتعتمد كل من أنظمة إدارة التوازن بين الجنسين والشهادات الاحترافية على معايير معترف بها دولياً، مثل المعيار الأوروبي الدولي للتوازن بين الجنسين (Gender Equality European (GEEIS) International Standard). وتسعى هذه المعايير لاحترام قوانين التوازن بين الجنسين وتطبيق سياسات الموارد البشرية العادلة. وتسعى كل من أنظمة إدارة التوازن بين الجنسين والشهادات الاحترافية في التوازن بين الجنسين إلى تحفيز التغيير نحو تحقيق التوازن، ورفع مستوى الوعي بأهمية التوازن، وتوفير التدريب اللازم للفئات المستهدفة، وتقييم مدى جدية المنظمة في السعي نحو التوازن، وإنشاء أدوات مراقبة للإجراءات المنفذة لضمان استدامة التوازن. كما تعتبر أدوات مساعدة في المنظمات على تشجيع التمكين وتطوير برامج التوازن لمعالجة الفجوات بين الجنسين (Bureau Veritas website).

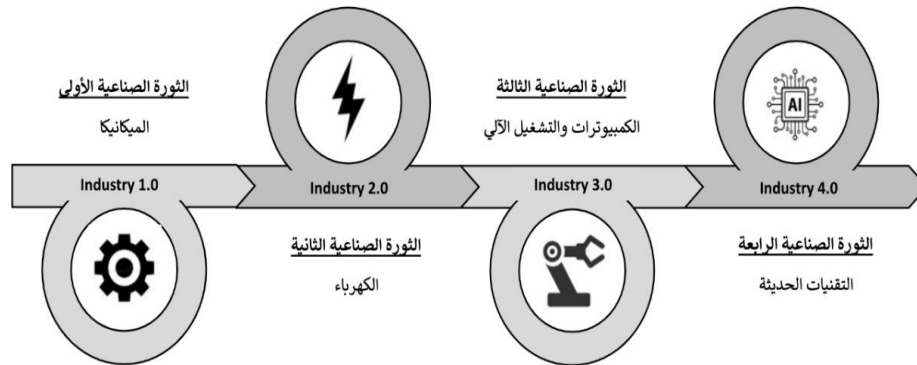
ثانياً: الثورة الصناعية الرابعة في سياق التوازن بين الجنسين:

في منتدى الاقتصاد العالمي عام 2016 الذي عُقد في مدينة دافوس بسويسرا، ظهر مصطلح الثورة الصناعية الرابعة حيث كانت الثورة الصناعية الرابعة موضوعاً أساسياً في ذلك المنتدى الاقتصادي. ففي أواخر القرن الثامن عشر، بدأ تسلسل الثورات الصناعية (شكل ١) بالثورة الصناعية الأولى في إنجلترا التي طرحت الإنتاج الميكانيكي والإنتاج بواسطة آلات البخار.

وبالتحديد بدأت الثورة الأولى عام 1760 مع اختراع المحرك البخاري. وفي أوائل القرن العشرين عام 1900 بدأت الثورة الصناعية الثانية مع اختراع محرك الاحتراق الداخلي في الولايات المتحدة الأمريكية التي طرحت الطاقة الكهربائية وعمليات الإنتاج بكميات ضخمة. وفي منتصف القرن العشرين، بدأت الثورة الصناعية الثالثة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1960 وطرحت أجهزة الحاسب الآلي والتقنيات الرقمية (Sung et al., 2017).

أما الثورة الصناعية الرابعة التي بدأت في أوائل القرن الواحد العشرين فإنها تتميز بالتقاء التقنيات المادية والسيبرانية للوصول إلى التحول الرقمي الذي. ويُنظر إلى الثورة الصناعية الرابعة بأنها اندماج التقنيات المادية مثل الروبوتات، والتقنيات الرقمية مثل التقنيات الحيوية وتقنيات انترنت الأشياء القائمة على علوم الجينات والوراثة.

وتتميز هذه الثورة أيضاً بنطاقها الواسع وسرعة تطوراتها المتزايدة التي تشمل جميع المجالات وتأثيرها الكبير على كافة المجالات (Park et al., 2020). وقد أدت عوامة المعاملات إلى اجراء الأنشطة الاقتصادية عالمياً لأننا نعيش في عالم بلا حدود يُشير إليه البعض بالقرية العالمية (Kalio, 2019). وفي ظل هذه الثورة أصبحت المعاملات بلا حدود جغرافية بسبب الثورة التقنية الهائلة (Shin et al., 2018).



شكل (1): تسلسل الثورات الصناعية-المصدر: تم تصميمه لهذه الدراسة اعتماداً على

الأدبيات ذات العلاقة

ونظراً لأهميتها الواسعة، قامت الكثير من الدول بإعداد وتطبيق الاستراتيجيات الوطنية للتعامل مع الثورة الصناعية الرابعة. على سبيل المثال، تبنت الولايات المتحدة الأمريكية الخطة الاستراتيجية الوطنية لتطوير الصناعة المرتبطة بالأنشطة والبرامج الفيدرالية لدعم التطوير الصناعي المتقدم. وقامت ألمانيا بإعداد خطة لتبادل البيانات وتعزيز الأتمتة في التقنيات الصناعية بما في ذلك الأنظمة المادية والسيبرانية وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية. وقد

أطلقت على هذه الخطة خطة (Industry 4.0). كما أعلنت الصين عن التحول من التركيز على الإنتاج الكمي إلى الإنتاج النوعي ذي الجودة العالية وذلك عبر خطة (China Manufacturing, 2025) (Sung et al., 2017).

وتتصف الثورة الصناعية الرابعة بتعاون أنظمة الإنتاج ونظم التخزين مع الآلات الذكية حيث يعتبر التحول الرقمي هو العنصر الأهم في الثورة الصناعية الرابعة لأنه يسمح بربط الإنسان بالآلة. ويمكن تصنيف التقنيات الأبرز في هذه الثورة إلى تسع تقنيات هي: الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والتكامل الأفقي والعمودي، والدمج الفعلي، والحوسبة السحابية، والمحاكاة، والأمن السيبراني، والتصنيع الجمعي. (Xu et al., 2018)

ولاستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة العديد من الإيجابيات إلا أن ذلك لا يخلو من التحديات. فمن المتوقع أن يؤدي استخدام الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين إلى ظهور تحديات وتهديدات جديدة. فكما يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم التوازن بين الجنسين، فإنه يمكن أن يحدث خلل في هذا التوازن بسبب أنظمة الذكاء الاصطناعي، حيث يمكن "جعل نماذج تعلم الآلة تسيء فهم المدخلات في النظام" (Accenture, 2019). ويتم ذلك عادة من خلال خداع الشبكات العصبية للذكاء الاصطناعي لمعرفة الأشياء وتصنيفها بشكل غير صحيح بسبب المدخلات التي تم التعديل عليها مسبقاً.

ومن التحديات أيضاً الاهتمامات الأخلاقية وزيادة تعقيد الجرائم السيبرانية والحاجة للأنظمة واللوائح المنظمة لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة. ومن أبرز التحديات كذلك تحليل البيانات الضخمة المرتبطة بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، خصوصاً المرتبطة بالشبكات العصبية الاصطناعية والشبكات العصبية العميقة، التي قد يكون لها أثر سلبي على الخصوصية (Stahl et al., 2010).

وجدير بالذكر أن المحور البشري يعتبر أحد التحديات المتعلقة بدعم التوازن بين الجنسين المعتمد على تقنيات الثورة الصناعية الرابعة حيث لا يكون الموظفون عادة حذرين بما فيه الكفاية عند تبني المنظمة لهذه التقنيات. وفي الواقع فإن تبني تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في دعم التوازن بين الجنسين لا يتم بين ليلة وضحاها بل يتطلب ذلك الكثير من الوقت والجهد بما في ذلك التدريب والتخطيط. وفي سياق التوظيف والموارد البشرية، هناك اعتقاد سائد بأن تقنيات الثورة الصناعية الرابعة ستعمل على تغيير مستقبل الأعمال والوظائف في جميع القطاعات حيث سيتم إحلال جزئي أو كلي للوظائف الحالية، وستظهر تصنيفات جديدة

للوظائف، وتتغير مجموعة المهارات المطلوبة في الوظائف القديمة والجديدة وكيفية القيام بالأعمال ومكان القيام بها في معظم الصناعات (World Economic Forum, 2018).

ثالثاً: الذكاء الاصطناعي: التعريف والتصنيف:

نمت تقنيات الذكاء الاصطناعي لتصبح مع بداية القرن الحالي أداة أساسية لتنفيذ المهام وتطوير الكثير من الأعمال في جميع مجالات الحياة حيث تتميز هذه التقنيات الذكية بالقدرة على محاكاة العقل البشري في تنفيذ المهام من خلال الخوارزميات الرياضية المعقدة. وقد أضحى الذكاء الاصطناعي وتقنياته المختلفة أولوية قصوى ومحط اهتمام ليس فقط على مستوى المنظمات بل أيضاً على مستوى الدول. ومن الشواهد على ذلك توجه الصين لاستثمار 147,8 مليار دولار بحلول 2030 لضمان قدم السبق لها في مجال الابتكار في الذكاء الاصطناعي (State Council of the People's Republic of China, 2017). كما استثمرت الولايات المتحدة الأمريكية ما يقارب 1,2 مليار دولار في مجال التطوير والبحوث ذات العلاقة بتقنيات الذكاء الاصطناعي (Holdren and Smith, 2016). وقد أنفقت أوروبا أيضاً ما يقارب من 700 مليون جنيه على علم الروبوتات والشراكة بين القطاع العام والخاص المتعلقة بالذكاء الاصطناعي (Ansip, 2017).

ويعتبر الذكاء الاصطناعي أحد فروع علوم الحاسب الآلي لكن لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمصطلح الذكاء الاصطناعي على الرغم من شيوع تداول هذا المصطلح (موسى وبلال، 2020). ويمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بأنه دراسة كيفية جعل أجهزة الحاسب الآلي تقوم بالأشياء التي يفعلها الناس حالياً بشكل أفضل (Rich et al., 2009). وفي تعريف آخر، نجد أن الذكاء الاصطناعي يتمثل في البرمجيات القادرة على التعلم والتكيف والإبداع وحل المشكلات (Rosa et al., 2016). وفي تعريف ثالث نجد أن الذكاء الاصطناعي هو النظام الذي يمكنه تعلم وتكرار الأداء البشري مع إمكانية تجاوز هذا الأداء في مجموعة متكاملة من القدرات المعرفية والفكرية (Adams et al., 2012). وبناءً على ذلك وبالنظر إلى التطبيقات المنتشرة يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بالأنظمة التي تحاكي قدرات العقل البشري في التفكير والتعلم وتحليل البيانات والقدرة على الاكتشاف، بالإضافة إلى القدرة على تحسين أدائها من خلال الاستفادة من التجارب السابقة والبيانات التي تجمعها.

ويرى البعض بأنه يمكن تصنيف تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى ست تقنيات هي (قمورة وآخرون، 2018) (Soni, 2020): تقنيات معالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing)، وتقنيات الأنظمة الخبيرة (Expert Systems)، وتقنيات رؤية الحاسب (Computer

(Vision)، وتقنيات التعرف على الكلام (Speech Recognition)، وتقنيات الروبوتات (Robotics)، وتقنيات تعلم الآلة (Machine Learning) التي يندرج تحتها تقنيات التعلم العميق (Deep Learning).

ويتم تحقيق قدرات الذكاء الاصطناعي في محاكاة العقل البشري من خلال بعض التقنيات التي تتضمن تقنيات تعلم الآلة والتعلم العميق بالإضافة إلى تقنيات الأنظمة الخبيرة. كما يمكن تصنيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بناءً على نوع البيانات التي تتم معالجتها: كتقنيات معالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing)، وتقنيات رؤية الحاسب (Computer Vision)، وتقنيات التعرف على الكلام (Speech Recognition)، بالإضافة إلى تقنيات الروبوتات (Robotics).

ومن بين هذه التقنيات تعتبر تقنيات تعلم الآلة (machine learning) أكثر أشكال الذكاء الاصطناعي استخداماً التي تهدف لتمكين الآلات من التعلم من البيانات المتاحة. ويُقصد بهذه التقنيات تطور الأنظمة الذكية وتحسين أدائها من خلال التجارب ومع مرور الوقت. أي أنه لا بد من إتاحة عينة بيانات شاملة وغير متحيزة وذلك لتطوير أنظمة ذكاء اصطناعي دقيقة وعادلة حيث تعتمد هذه الأنظمة الذكية وبشكل أساسي على توافر البيانات ودقتها. واعتماداً على مجموعات البيانات التي تستخدمها تقنيات الذكاء الاصطناعي بما في ذلك مجموعات تدريب بيانات الخوارزميات، تولد هذه التقنيات إجراءات وتنبؤات وأنماطاً تحاول أن تحاكي من خلالها قدرات الذكاء البشري. جدير بالذكر أن تقنيات تعلم الآلة هي الأساس في تطور العديد من الابتكارات مثل تقنيات الترجمة الآلية، والتعرف على الكلام، والسيارات ذاتية القيادة.

وبرز مؤخراً ما يُعرف بالذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative AI) الذي يُعد أحد فروع الذكاء الاصطناعي. ويهدف هذا النوع من الذكاء الاصطناعي إلى تطوير نماذج ذكية قادرة على إنشاء بيانات جديدة واستخدامها للتفاعل مع المستخدمين بطريقة طبيعية تحاكي أسلوب وطريقة البشر. وتتميز نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي بقدرتها على توليد البيانات بأنواعها المختلفة كالنصية والمرئية والصوتية. ويعتمد الذكاء الاصطناعي التوليدي على تقنيات التعلم العميق لتحليل وفهم البيانات الضخمة المستخدمة في التطوير، وذلك لتمكين النماذج التوليدية المطورة من استنتاج وإنشاء بيانات جديدة. ومن أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي الحالية وأكثرها انتشاراً هو تطبيق شات جي بي تي (ChatGPT)، الذي تم تطويره بواسطة منظمة OpenAI باستخدام تقنيات التعلم العميق ومعالجة اللغات الطبيعية وذلك لتوليد البيانات

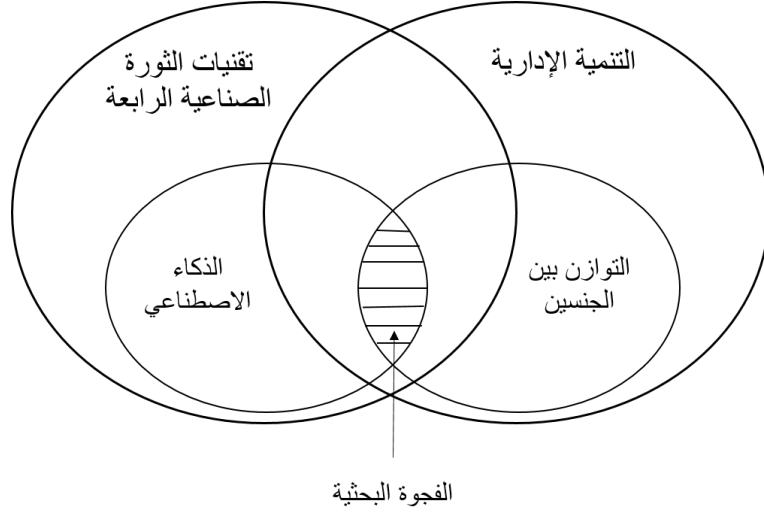
النصية واستخدامها في إجراء الدردشة الآلية بقدرات عالية وبشكل ذكي ومتطور. حيث قامت الشركة باستغلال البيانات الضخمة والمتاحة بشكل إلكتروني لتدريب نماذج معالجة اللغات الطبيعية (Ray, 2023).

جدير بالذكر أن تقنيات الذكاء الاصطناعي قد برزت كإحدى الأدوات التي تؤدي دوراً جوهرياً في المجالات والاجتماعية. ومن ذلك على سبيل المثال مساعدة الأشخاص ضعاف البصر من خلال التعرف على العملات النقدية، ومساعدة الأشخاص المتعافين من المخدرات ومراقبتهم، والتنبيه بالمناطق الساخنة للجريمة في المدن (Nosratabadi et al., 2019). وفي هذه الدراسة نُركز على الاستفادة من التقنيات الحديثة المتاحة والأساليب المبتكرة في إحدى هذه القضايا الاجتماعية الهامة ألا وهي قضايا التوازن بين الجنسين.

7. منهجية الدراسة:

تتميز القضايا المتعلقة بالتنمية الإدارية والنوع الاجتماعي، بما في ذلك قضايا التوازن بين الجنسين، بأنها ذات طبيعة معقدة ومتعددة المجالات والمحاور (Kosse et al., 2017). فدراسة التوازن بين الجنسين تعتبر موضوعاً معقداً لتداخل المجالات ذات العلاقة كالمجالات الاقتصادية والاجتماعية، والنفسية، والإدارية، والتقنية. على سبيل المثال، يعتقد علماء النفس بأن أهم التحديات أمام التوازن بين الجنسين تتمثل في الصور النمطية والتحيز الفردي، بينما يرى علماء الإدارة بأن أبرز عقبات التوازن بين الجنسين تتركز في المستوى المؤسسي والمستوى التنظيمي (Hideg and Krstic, 2020).

وبعبارة أخرى يرتبط موضوع الدراسة بموضوعات متشابكة ومتداخلة فيما بينها. فهو يرتبط من جهة بموضوعات التنمية الإدارية بشكل عام، وضرورة تحقيق التوازن بين الجنسين كوسيلة من وسائل التنمية المستدامة بشكل خاص. ومن جهة أخرى يتداخل موضوع الدراسة مع موضوع تقنيات الذكاء الاصطناعي كأحد أبرز تقنيات الثورة الصناعية الرابعة. ويوضح شكل (2) الفجوة البحثية من خلال هذا التداخل.



شكل (2): تحديد الفجوة البحثية اعتماداً على التداخل بين موضوعات الدراسة:

وللإجابة على السؤال الرئيسي لهذه الدراسة، تم الاعتماد على منهجية دراسة الحالة المعتمدة على تحديد الفجوة البحثية الناتجة عن التداخل بين الجزئيات والكليات الموضحة في الشكل أعلاه. فهناك علاقة جزء إلى الكل بين التوازن بين الجنسين كأحد الموضوعات الجزئية للتنمية الإدارية (الجزء الأيمن من الشكل)، وأيضاً علاقة جزء إلى الكل بين موضوع تقنيات الذكاء الاصطناعي وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة (الجزء الأيسر من الشكل). وبين هذه الجزئيات والكليات هناك تداخل نتج عنه الفجوة البحثية المتمثلة في غموض أدوار الذكاء الاصطناعي كأحد أدوات الثورة الصناعية الرابعة في مجال التوازن بين الجنسين (الجزء المظلل من الشكل). ومع الأهمية البالغة لموضوع دور تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وبالأخص حلول الذكاء الاصطناعي، في التوازن بين الجنسين إلا أنه لم يحظ بذات الاهتمام في الأدبيات مقارنة بالمجالات الأخرى وما زال يتسم بالحدائث النسبية وقلة المعلومات المتوافرة عنه. ووفقاً لذلك تبنت هذه الدراسة منهجية دراسة الحالة المعتمدة على مراجعة ما هو مُتاح من الأدبيات والأمثلة العملية ذات العلاقة في محاولة للتركيز على أبرز أدوار الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين. ولتحديد الأدبيات ذات الصلة، فقد تم البحث في قواعد البيانات ذات المجموعات الواسعة من أوعية النشر مثل المكتبة الرقمية السعودية، وسكوبس (Scopus)، ويب أف ساينس (Web of Science)، والباحث العالمي من جوجل (Google Scholar).

8. نتائج الدراسة:

هذا القسم يجيب على التساؤل الرئيسي للدراسة وهو: ما أبرز أدوار الذكاء الاصطناعي كأحد أبرز تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في مجال التوازن بين الجنسين؟ تشير بعض الأدبيات إلى مخاوف من الذكاء الاصطناعي بأن يؤدي إلى تضخيم واستدامة التحيز ضد المرأة (O'Connor et al., 2023). فتقنيات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تميل إلى تعزيز النظرة التقليدية المعتمدة على أساس النوع الاجتماعي. وينتج تحيز تقنيات الذكاء الاصطناعي بسبب عاملين: العامل الأول هو تحيز البيانات والعامل الثاني هو تحيز التصميم (Dignum, 2019). ويمكن أن يرجع تحيز البيانات لسبب الأنماط المجتمعية والأعراف التاريخية التي كانت في وقت ما مرتبطة بمجموعات وظيفية متاحة لجنس دون آخر مما يُظهر التحيزات بين الجنسين في المجتمع. وفي المقابل كلما ارتفع مستوى التوازن بين الجنسين فإن مستوى التوازن في المجتمع يرتفع أيضاً وينعكس ذلك أيضاً في مجموعات البيانات التي تستخدمها خوارزميات الذكاء الاصطناعي.

على سبيل المثال، يظهر التحيز بين الجنسين أحياناً عند الربط بين بعض المفردات مثل مفردتي "رجل" و"طبيب" ومفردتي "ممرض" و"امرأة" (Buonocore, 2019). فعند اختبار إحدى أدوات الترجمة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي باستخدام اللغة الفنلندية على اعتبار أنها لغة محايدة الضمير، اتضح ربط "الطبيب" بضمير الرجال، وربط "الممرض" بضمير النساء. وقد أتت هذه النتيجة دون أي اختيار من المُبرمج على الرغم من اختيار نفس الضمير الأصلي في كلا الحالتين (Prates et al., 2020). وفي مثال آخر، يمكن أن تكون خوارزميات التوظيف متحيزة حيث يمكنها تجاهل السير الذاتية تلقائياً قبل وصولها إلى مسؤولي التوظيف في المنظمة. على سبيل المثال، تشير بعض البيانات إلى أن خوارزميات التوظيف تجاهلت ألياً ما يقارب من 72% من السير الذاتية في بعض المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية (Tarpley, 2019).

أما التحيز في التصميم فيشير إلى إمكانية وجود تحيز في تصميم المنتجات والخدمات لجنس دون آخر. مثلاً مخرجات بعض برامج التعرف على الوجوه المعتمدة على الذكاء الاصطناعي كانت سيئة في تحديد النساء خصوصاً ذوات البشرة السمراء مقارنة بتحديد الرجال ذوي البشرة الفاتحة (Buolamwini and Gebru, 2018). وتشير بعض الإحصائيات إلى أن أغلبية العاملين في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات هم من الرجال بينما النساء يمثلن الأقلية في هذا المجال حيث تمثل السيدات 17% فقط من المتخصصين في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات على المستوى الأوروبي، ومع انخفاض هذه النسبة فإنه من المرجح أيضاً أن يتحول جزء كبير من

هؤلاء السيدات إلى مسارات وظيفية أخرى (European Commission, 2019). كما أن هناك شواهد على ضعف تمثيل المرأة في الشركات التقنية الكبرى (World Economic Forum, 2019). وتؤكد بعض الدراسات على أن العاملين في مجال الذكاء الاصطناعي أغلبهم من مجموعات متجانسة من الرجال، كما أنهم في العادة ليسوا مُدرّبين على وضع سياق للمشاكل الاجتماعية التي يؤمل حلها من خلال التقنيات الحديثة (Yarger et al., 2019). ومن المهم التأكيد على وجود تحيز بين الجنسين في مجال الذكاء الاصطناعي لأن ذلك يشير إلى حقيقة أن تطوير حلول الذكاء الاصطناعي وتصميمها يتم من قبل الأغلبية وهم الرجال (Truswell, 2019). وتعزز الإحصائيات هذا الواقع، حيث تشير التقارير إلى أن النساء لا يشكلن سوى 22% من المتخصصين في الذكاء الاصطناعي (UNIDO, 2023).

ويعتقد بعض الباحثين بأن التقنيات الحديثة تميزية بطبيعتها وأن الخوارزميات الذكية تعزز ذلك التمييز. وينشأ هذا الاعتقاد السلبي لأن أنظمة التعلم الآلي (Machine Learning) تعتمد على تدريب نماذجها على مجموعات البيانات التي تعكس صورة التحيز الموجود في البشر في العالم الواقعي (Tomalin and Ullman, 2019) (Kelan, 2025). وبعبارة أخرى، فإنه يمكن للتقنيات الذكية أن تُظهر التحيز الموجود في المجتمع وتعزز ذلك التحيز. كما يمكنها أن تقوم بإدخال وتكوين تحيزات جديدة ناشئة من النتائج غير المقصودة للتفاعلات المعقدة بين العناصر التقنية المتداخلة.

ويؤخذ على مجموعات البيانات المعتمدة في الذكاء الاصطناعي أيضاً بأنها غير مكتملة ولا تمثل جميع الفئات تمثيلاً عادلاً مما يشوه المخرجات المنطقية لهذه التقنيات (Perez, 2019). وقد يكون لهذا التحيز آثار سلبية خطيرة على فئات المجتمع التي لا يتم تمثيلها بشكل كامل. مثلاً، في المجال الطبي يعتقد البعض بأن مجموعات بيانات التجارب السريرية لا تمثل النساء تمثيلاً كاملاً (Foley, 2019). وفي سياق آخر ما زال تمثيل النساء في مجال العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات (STEM) تمثيلاً ناقصاً على الرغم من وجود فرص عمل جاذبة يوفرها هذا المجال. كما أن هناك تمثيلاً ناقصاً للمرأة في مجال الذكاء الاصطناعي (West et al., 2020).

على الرغم من أن الذكاء الاصطناعي يتميز بإمكانيات عالية في تحليل البيانات، حيث يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي استخراج أنماط خفية في البيانات واستنتاج معلومات قد لا تكون مذكورة بشكل صريح، إلا أنه من الممكن إساءة استخدام هذه الإمكانيات للقيام بمهام ضارة أو غير أخلاقية. وفي سياق التوازن بين الجنسين، يمكن استغلال إمكانيات تقنيات الذكاء

الاصطناعي العالية لتحليل البيانات الكبيرة لفهم المعلومات الخاصة بالأفراد واستنتاج الجنس وأي معلومات شخصية أخرى وإن كانت غير مذكورة بشكل صريح في البيانات (Vashisth et al., 2020). وباستخدام هذه المعلومات، يمكن القيام بأمر غير مشروعة، كالتحيز ضد المرأة.

وفي المقابل فإن البعض يؤكد على أن بناء التوازن بين الجنسين يعتمد على الذكاء الاصطناعي حيث يعتقد هؤلاء بأن أنظمة الذكاء الاصطناعي يمكن أن تُصحح التحيز البشري لأن لديها القدرة لتكون أقل تحيزاً من الأنظمة البشرية على اعتبار أنها أكثر اتساقاً ويمكن تحديد مدخلات اتخاذ القرارات مسبقاً في الأنظمة التقنية. ويأتي هذا الاعتقاد على اعتبار أن اتخاذ القرارات من قبل الأفراد والمسؤولين لا يخلو من بعض السلبيات. فالبشر يتأثرون بالمتغيرات المحيطة بهم كالمزاج الفردي والمستوى التعليمي والخلفية الثقافية والحياة المجتمعية. وبناء على ذلك يمكن للذكاء الاصطناعي أن يجعل العمليات أكثر عدلاً وتوازناً بين الجنسين لأنه قادر على التغلب على التحيز المرتبط بالطبيعة البشرية (Black and van, 2020)

وبمقارنة التحيز البشري مع تحيز الآلة، فإنه يصعب تصحيح التحيز البشري بينما يمكن تصحيح تحيز الذكاء الاصطناعي. وهذا التوجه يدعم ضرورة تشجيع تطوير أدوات تُزيل التحيز وتجعل الذكاء الاصطناعي حيادياً بشكل أكبر. ويمكن الحد من التحيز بين الجنسين في أنظمة الذكاء الاصطناعي بالاعتماد على طرق مختلفة منها تكرار أخذ عينات البيانات (resampling data) (Bolukbasi et al., 2016). وقد عملت الشركات التقنية الكبرى على تطوير عدة أدوات تقنية مفتوحة المصدر تساعد على استكشاف وفهم التحيز في الخوارزميات والحد منه مثل أداة (What-If) التابعة لشركة قوقل، وأداة (Fairness Flow) التابعة لشركة فيسبوك، وأداة (Face API) التابعة لشركة مايكروسوفت (Carter, 2018). كما يمكن الحد من التحيز بين الجنسين من خلال استخدام التقنيات الناشئة لتحسين جودة بيانات تطوير نماذج الذكاء الاصطناعي (Data-Centric AI) (Whang et al., 2023). كاستخدام أداة (Snorkel AI).

وبالإضافة إلى ذلك يمكن الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحقيق التوازن بين الجنسين من خلال اغتنام إمكانيات الذكاء الاصطناعي لأتمتة الأدوار الروتينية وإلغاء حاجة المشاركة البشرية في تنفيذها، كتنفيذ أدوار خدمة العملاء عن طريق استخدام روبوتات الدردشة للتفاعل مع المستفيدين والتعامل مع استفساراتهم. وقد أثبت الذكاء الاصطناعي أنه أداة قوية في تنفيذ العمليات بشكل مستقل، وأن في استخدامه العديد من الفوائد الإيجابية. مما أدى إلى انتشاره في منظمات الأعمال. وتتضمن مزايا الأتمتة القائمة على الذكاء الاصطناعي إلغاء أي تحيز محتمل ضد المرأة أثناء تقديم الخدمات. علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد الأتمتة القائمة على الذكاء

الاصطناعي في القضاء على الخطأ البشري وتقليل التكاليف والوقت وبالتالي زيادة الكفاءة والإنتاجية وتوفير الوقت لتطوير مهارات العاملين حيث يساعد ذلك في خلق بيئة عمل تتساوى فيها الفرص بين الجنسين للتركيز على المهام الإبداعية بدلا من قيام جنس دون آخر لتنفيذ المهام العادية المتكررة والمملة.

ومن الشائع في مجال التوظيف اتخاذ القرارات باستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي. تشير بعض الإحصائيات إلى أن 99% من الشركات المدرجة في قائمة (Fortune 500) تستخدم الذكاء الاصطناعي في تتبع المتقدمين على الوظائف (Applicant Tracking System) (Hu, 2019). ويمكن لأدوات الذكاء الاصطناعي أن تدعم التوازن بين الجنسين في مجال التوظيف. على سبيل المثال، تعتبر أداة (Textio) محرر نصوص يعتمد على الذكاء الاصطناعي يهدف لتقليل التحيز الخفي في التوظيف من خلال تسليط الضوء على العبارات والجمل التي يمكن أن تغير التوازن بين الجنسين في المنظمات. كما يمكن لهذه الأداة أن تقدم مقترحات لتطوير الأوصاف الوظيفية بشكل يناسب جميع الأطياف الوظيفية (Textio website). وقد تبنت شركة (Johnson & Johnson) أداة (Textio) واستطاعت من خلالها زيادة تعيين السيدات المؤهلات بنسبة 13% (Black and van, 2020). وفي مثال آخر، قامت شركة (Harver) بتصميم منصة تقنية تعتمد على الذكاء الاصطناعي للتخلص من التحيز واختيار المرشح الأنسب للوظائف المتاحة (Harver website). ويقوم برنامج (Unbias.io) بحذف الأسماء والصور الشخصية من الملفات الإلكترونية في منصة (اللينكد إن) (Linkedin). كما أن برنامج (Entelo) يساهم في أتمتة عملية اختيار المتقدمين ويساعد في تنويع وحصر الكفاءات التي تتوافق مع متطلبات توظيف المنظمة بطريقة محايدة (Rival website).

ويمكن لحلول الذكاء الاصطناعي أن تساهم في تحقيق التوازن بين الجنسين من خلال توضيح الفروق في الرواتب والأجور في المنظمات. على سبيل المثال، يقوم تطبيق (Brightmine) القائم على الذكاء الاصطناعي بتجميع وتحليل إحصائيات الرواتب في المنظمة وينتج تقارير مبسطة توضح الفروقات بين الجنسين (Brightmine website). أما برنامج (Compensation-iq) فهو أحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تعمل على تحديد الأجور العادلة للموظفين المثاليين في المنظمة (Compensation-iq website). وبالمثل فإن برنامج (PIHR) أحد حلول الذكاء الاصطناعي التي تدعم اتخاذ القرارات الهادفة للعدالة في الأجور والرواتب (PIHR website).

وفي مجال التوازن بين الجنسين في التأثير والسلطة، يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل سياق التحدث والمقاطعات في غرف الاجتماعات والمؤتمرات بحيث يتم تحديد كيف يتفاعل الحضور مع حديث الرجل أو المرأة. ويتضح ذلك في الإطار الذي وضع في دراسة (Doukhan et al., 2018) الذي يصف التوازن بين الجنسين في الوسائط السمعية والبصرية.

ويمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي أيضاً أن تدعم التوازن بين الجنسين في مجال التمويل حيث تشير بعض الدراسات إلى أن طلبات القروض الاستثمارية التابعة للسيدات تخضع لتدقيق متكرر ومراجعة مختلفة جذرياً عن تلك الطلبات التابعة للرجال لدرجة أن هذه المراجعة والتدقيق قد تحجب التمويل عن السيدات (Malmström et al., 2018). وهناك أمثلة كثيرة توضح إمكانات الذكاء الاصطناعي في تجنب التحيز في مجال التمويل. ومن بين تلك الأمثلة منصة (Alice) المعتمدة على الذكاء الاصطناعي التي تهدف لربط الموارد المالية برواد الأعمال من النساء والأقليات لمساعدة المنظمات على التوسع والنمو. كما تبنت منظمة (F4 Capital) الذكاء الاصطناعي لتطوير مؤشر موضوعي للمساعدة في قرارات الاستثمار من خلال تحديد المخاطر والفرص ومدى نضج الشركات الناشئة. وفي ذات السياق، تستخدم منظمة (Social Capital) الذكاء الاصطناعي للمساعدة في اتخاذ قرارات الاستثمار. وقد أعطت هذه المنظمة التمويل لمجموعة من الشركات الناشئة، 42% منها مملوكة لنساء من ذوات البشرة الداكنة (Hernandez et al., 2019).

وفي المجال الصحي، يساهم الذكاء الاصطناعي في تغيير وتحسين خدمات الرعاية الصحية المختلفة (Panesar A., 2019). ويمكن أن يمتد ذلك التحسين في دعم التوازن بين الجنسين في هذا المجال. ويتضمن ذلك مساهمة الذكاء الاصطناعي في تأكيد أولوية مريض ما للحصول على موارد طبية معينة بناء على طبيعة حالته وخطورتها من خلال تحليل البيانات التاريخية دون النظر في جنس المريض. بالإضافة إلى قدرة الذكاء الاصطناعي في تحسين خدمات الصحة العامة لكامل أفراد المجتمع بدون تحيز. حيث يمكن للذكاء الاصطناعي التنبؤ بانتشار الأوبئة والأمراض المعدية قبل حدوثها (Schwalbe et al., 2020). كما يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل ومعالجة بيانات الأمراض النسائية كمرض سرطان الثدي للمساعدة في الفحص المبكر وإعداد حملات التوعية وتنفيذها في المناطق الأكثر احتياجاً (McKinney S. M. et al., 2020).

ومن أوجه دعم الذكاء الاصطناعي للتوازن بين الجنسين في المجال الصحي تقديم الرعاية الصحية المخصصة. حيث تشير الدراسات إلى وجود فروقات بيولوجية وسلوكية بين الذكور والإناث، مما يؤدي إلى ضرورة تقديم خدمات صحية مخصصة بناء على جنس المريض (Regitz-

(Zagrosek V., 2012). وهنا تتجلى أهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي لفهم تلك الفروقات وذلك لقدرتها على معالجة وتحليل البيانات الصحية الضخمة، كالبيانات الجينية وبيانات الاستجابة للأدوية، وفهمها واستخراج الرؤى والأنماط المخفية التي يصعب على الإنسان اكتشافها. وبالتالي المساعدة في تقديم خدمات صحية مخصصة تتناسب مع جنس المريض.

ويمكن أن يؤدي الذكاء الاصطناعي دوراً بارزاً في سد الفجوة بين الجنسين في التعليم. حيث يمكن أن يساعد في خلق بيئة تعليمية أكثر مساواة يتم فيها منح كل طالب نفس الفرص للنجاح بغض النظر عن جنسه. ويمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتقديم تعليم مخصص مصمم خصيصاً لتلبية الاحتياجات الفردية لكل طالب بغض النظر عن جنسه. كما يمكن أيضاً استخدام الذكاء الاصطناعي في تحديد التحيز في المواد التعليمية من خلال تحليل بياناتها وإيجاد الصور النمطية حول أدوار الجنسين ومعالجة أي تحيز ممكن، مثل تركيز أدوار الذكور في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات دون الإناث. وهنا يبرز دور الذكاء الاصطناعي في المساعدة في إنشاء مواد تعليمية أكثر حيادية (Bao et al., 2019).

ومن خلال استخدام التقنيات الذكية لتقييم وتصحيح أوراق الاختبارات يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم في تحقيق التوازن بين الجنسين في مجال التعليم كاستخدام أداة Gradecam المعتمدة على الذكاء الاصطناعي التي تستطيع التعرف على كتابة اليد بهدف تقييم إجابات الطلاب بشكل آلي (Vinnova) (Waters, 2014). بالإضافة إلى قدرة الذكاء الاصطناعي لمنح فرص متساوية في القبول الجامعي بحيث يمكن استخدام حلول الذكاء الاصطناعي لمعالجة طلبات الالتحاق إلى الجامعات وذلك لتجنب أي تحيز بشري محتمل تجاه جنس المتقدم (Khalili et al., 2019).

وتواجه تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي الذي أشرنا له آنفاً في سياق التوازن بين الجنسين نفس التحديات التي تتضمن الاعتمادية على البيانات المستخدمة في التطوير. أي أنه لا بد من استخدام بيانات شاملة وغير متحيزة لتطوير نماذج توليدية عادلة. على سبيل المثال، حرصت منظمة OpenAI على تحسين أداء تطبيق ChatGPT وتقليل التحيزات المحتملة في النسخ الحديثة من التطبيق من خلال جهودها في تحسين بيانات التطوير وذلك وبالرغم من صعوبة إلغاء التحيز بشكل كامل من تقنيات الذكاء الاصطناعي (Ray, 2023).

وفي دراسة حديثة أخرى (Cheong et al., 2023) ركز الباحثون على دراسة مدى وجود مشكلة التحيز بين الجنسين في إحدى أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي المعتمدة على مولدات الصور

وهي أداة (DALL-E Mini). وتوصلت الدراسة إلى أن الصور التي تنتجها هذه الأداة تميل إلى تمثيل مجموعة من الوظائف من خلال النساء فقط (مثل: أخصائية تغذية، مصففة الشعر، موظفة الاستقبال) وتمثيل مجموعات أخرى من الوظائف من خلال الرجال فقط (مثل: السباك، الطيار، البنّاء). كما توصلت الدراسة إلى أن الصور التي تنتجها هذه الأداة تميل إلى تمثيل مجموعة من المهن من خلال الأشخاص ذوي البشرة البيضاء (مثل: مهندس البرمجيات، الرسام، المزارع، الضابط) وكذلك تمثيل مجموعات أخرى قليلة من الوظائف من خلال الأشخاص ذوي البشرة الداكنة (مثل مغني الراب، القس). وأوصت الدراسة في ختامها على ضرورة تنظيم تقنيات الذكاء الاصطناعي قبل إطلاقها للمجتمعات.

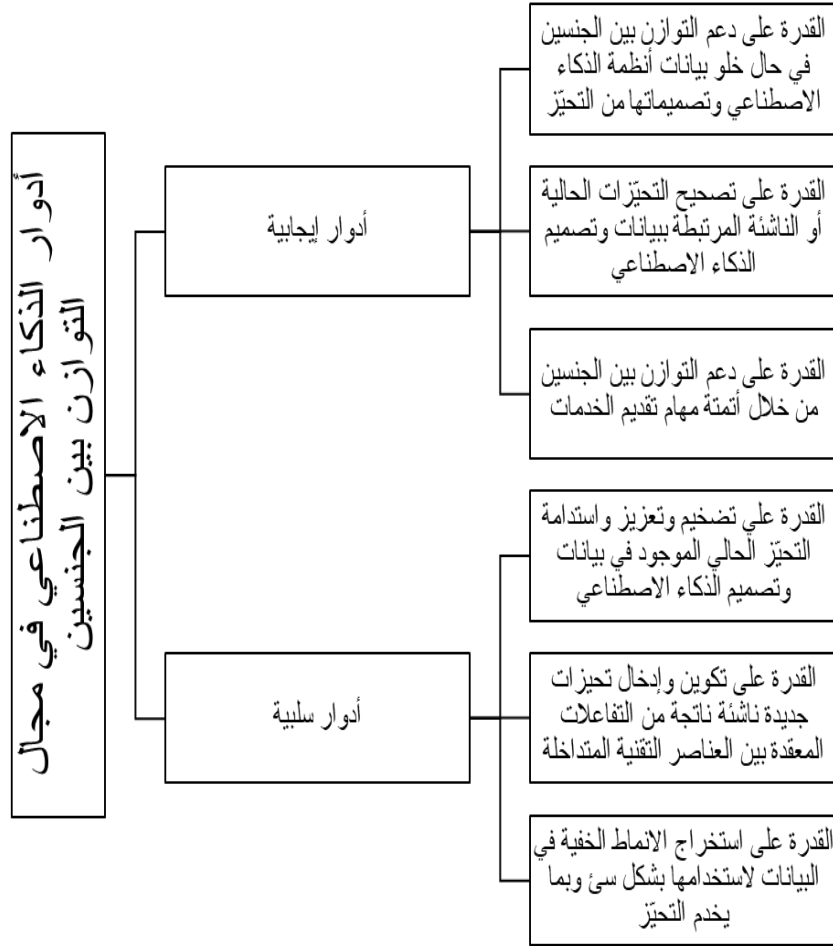
9. مناقشة النتائج:

جاءت نتائج الدراسة في سياق الاعتقاد السائد بأن تقنيات الثورة الصناعية الرابعة يمكن أن تكون سلاحاً ذا حدين: حد إيجابي وآخر سلبي. ويتضح من نتائج الدراسة أن تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين لم تكن استثناءً من هذا الاعتقاد السائد حيث يوجد أدوار إيجابية وأدوار سلبية لهذه التقنيات الذكية في سياق هذه الدراسة.

وقد جاء اختلاف هذه الأدوار نظراً لمدى وجود التحيز في بيانات وتصميم تقنيات الذكاء الاصطناعي. ففي حال النظر إلى تقنيات الذكاء الاصطناعي بأنها داعمة لهذا التحيز تبرز الأدوار السلبية. وفي حال النظر لها بأنها معالجة لهذا التحيز أو خالية منه تبرز الأدوار الإيجابية. وبعبارة أخرى، تؤكد نتائج الدراسة على الإمكانات الواضحة لتقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم التوازن بين الجنسين في حال خلو بيانات أنظمة الذكاء الاصطناعي وتصميماتها من التحيز. لكن الواقع العملي يؤكد على وجود التحيز في هذه التقنيات الحديثة مما يؤدي إلى ظهور أدوار سلبية لهذه التقنيات تتمثل في تعزيز وتضخيم واستدامة التحيز الحالي الموجود في المجتمع. كما يمكن لهذه التقنيات الذكية أن تتبنى أدواراً سلبية أبعد من ذلك تتمثل في تكوين وإدخال تحيزات جديدة ناشئة من النتائج غير المقصودة للتفاعلات المعقدة بين العناصر التقنية المتداخلة. أضف إلى ذلك قدرة هذه الأنظمة الذكية على استخراج الأنماط الخفية في البيانات لاستخدامها بشكل سلبي يخدم التحيز.

وعند النظر إلى معالجة هذه التحيزات من خلال هذه التقنيات المتطورة، تبرز الأدوار الإيجابية التي تسعى لتصحيح التحيزات الحالية الناشئة والمرتبطة ببيانات وتصميم حلول الذكاء الاصطناعي من جهة والقدرة على دعم التوازن بين الجنسين من خلال أتمتة مهام تقديم الخدمات من جهة أخرى. جدير بالذكر أن هذه الأدوار قد برزت في الأدبيات في عدة مجالات

أهمها التوظيف والرواتب والأجور والتأثير والسلطة والتمويل والمجال الصحي والتعليم. ويخلص شكل (3) أبرز الأدوار الإيجابية والسلبية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين.



شكل (3): أبرز أدوار الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين:

10. الخلاصة والتوصيات:

مما لا خلاف فيه أنّ لكلٍ من تقنيات الثورة الصناعية الرابعة والتوازن بين الجنسين أدواراً محورية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. لكن تسليط الضوء على موضوع التوازن بين الجنسين وموضوع الذكاء الاصطناعي في دراسة واحدة ما زال نادراً. وبمعنى آخر ما زالت أدوار الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين يشوبها الكثير من الغموض على الرغم من

شروع هذه التقنيات الحديثة على المستوى الوظيفي والمستوى الشخصي. لذا هدفت هذه الدراسة الأولية لمعرفة أبرز أدوار الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين. ولتحقيق هذا الهدف تم تبني منهجية دراسة الحالة المعتمدة على مراجعة ما هو مُتاح من الأدبيات والأمثلة العملية ذات العلاقة.

وقد أكدت الدراسة على وجود أدوار إيجابية وسلبية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين وذلك في نطاقات عدة أبرزها التوظيف والرواتب والأجور والتأثير والسلطة، والتمويل، والمجال الصحي، والتعليم. وتمثلت الأدوار الإيجابية في القدرة على دعم التوازن بين الجنسين في حال خلو بيانات أنظمة الذكاء الاصطناعي وتصميماتها من التحيز، والقدرة على تصحيح التحيزات الحالية أو الناشئة المرتبطة ببيانات وتصميم الذكاء الاصطناعي، والقدرة على دعم التوازن بين الجنسين من خلال أتمتة مهام تقديم الخدمات. أما الأدوار السلبية فقد تمثلت في القدرة على تضخيم وتعزيز واستدامة التحيز الحالي الموجود في بيانات وتصميم الذكاء الاصطناعي، والقدرة على تكوين وإدخال تحيزات جديدة ناشئة ناتجة من التفاعلات المعقدة بين العناصر التقنية المتداخلة، والقدرة على استخراج الأنماط الخفية في البيانات لاستخدامها بشكل سلبي يخدم التحيز.

وفي الختام نستعرض مجموعة من التوصيات التي يُؤمل أن تدعم متخذ القرار في تعزيز الأدوار الإيجابية ومعالجة الأدوار السلبية للذكاء الاصطناعي في مجال التوازن بين الجنسين:

- ضرورة اعتماد أفضل الممارسات والسياسات، كمبادئ الشفافية والمسؤولية، عند تصميم وتطوير حلول الذكاء الاصطناعي لضمان العدالة بين الجنسين.
- التأكد من أن حلول الذكاء الاصطناعي تُمثل وجهات النظر المختلفة من خلال الإجراءات المرتبطة بذلك كضمان تنوع الفرق العاملة في هذا المجال، وضمان تمثيل بيانات الخوارزميات الذكية لجميع فئات المستخدمين.
- ضرورة امتلاك الفرق العاملة في تصميم وتطوير حلول الذكاء الاصطناعي للمعارف الأساسية والوعي بأهمية التوازن بين الجنسين في مجال التقنيات الحديثة. ويمكن ذلك من خلال تضمين المناهج الجامعية والحقائب التدريبية الموجهة للدارسين والعاملين في مجال التقنيات الحديثة وحدات منهجية خاصة بآثار التوازن بين الجنسين على تصميم وتطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي.

- التأكيد على أهمية الاستثمار في البحوث والدراسات المرتبطة بالحد من تحيز حلول الذكاء الاصطناعي. على سبيل المثال، ينبغي تطوير آليات لتحديد ورصد وقياس مدى التحيز بين

الجنسين في أنظمة الذكاء الاصطناعي من خلال تعاون أصحاب المصلحة من جهة وإشراك الباحثين في التخصصات المختلفة من جهة أخرى وذلك لتصميم مثل هذه الأدوات. وفي هذا السياق تبرز أيضاً ضرورة تشجيع الباحثين على جمع وتكوين مجموعات بيانات عالية الجودة وخالية من التحيز وممثلة لجميع فئات المجتمع وتحديث اللوائح والأنظمة المرتبطة بذلك لإزالة القلق المتعلق بانتهاك أنظمة الخصوصية.

- ضرورة تحديد الآثار السلبية المحتملة لحلول الذكاء الاصطناعي على جميع فئات المستخدمين. وهذه التوصية ترتبط بضرورة وضوح مخرجات الذكاء الاصطناعي وقابلية تفسير نتائجها لأصحاب المصلحة. كما ترتبط أيضاً بضرورة وجود إطار قانوني يوضح المساءلة في كل ما يرتبط باستخدام حلول الذكاء الاصطناعي وتأثيرها.

- نظراً لامتداد أنظمة الذكاء الاصطناعي في عدة قطاعات على مستوى الدولة كقطاع التمويل والصحة والتعليم وغيرها، ينبغي تعزيز التعاون والتنسيق والمشاركة بين الجهات ذات العلاقة بالتوازن بين الجنسين والجهات ذات العلاقة بالتقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي وذلك لمعالجة وتحديد أثر التحيز المحتمل بين الجنسين من أنظمة الذكاء الاصطناعي في هذه القطاعات المختلفة.

المراجع العربية:

قمورة، سامية شربي، ومحمد، باي، وكروش، حيزية (2018) الذكاء الاصطناعي بين الواقع والمأمول دراسة تقنية وميدانية، الملتقى الدولي الذكاء الاصطناعي تحد جديد للقانون، الجزائر
موسى، عبد الله، وبلال، أحمد حبيب (2020) الذكاء الاصطناعي ثورة في تقنيات العصر، شركة كتاب للنشر والتوزيع

الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030، <https://www.vision2030.gov.sa/ar/>

موقع المنصة الوطنية، <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/careaboutyou/womenempowering>

المراجع الأجنبية:

- Accenture, (2019) The New Cyberattack Surface: Artificial Intelligence, <https://www.accenture.com/us-en/insights/artificial-intelligence/adversarial-ai>
- Adams, S., Arel, I., Bach, J., Coop, R., Furlan, R., Goertzel, B., Hall, J. S., Samsonovich, A., Scheutz, M., Schlesinger, M., Shapiro, S. C., Sowa, J. (2012). Mapping the landscape of human-level artificial general intelligence. *AI Magazine*, 33(1), 25–42.
- Ansip, A. (2017). Making the most of robotics and artificial intelligence in Europe. Edited by European Commission. https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2014-2019/ansip/blog/making-most-robotics-and-artificial-intelligence-europe_en
- Bao, Z., & Huang, D. (2022). Can Artificial Intelligence Improve Gender Equality? Evidence from a Natural Experiment. SSRN.
- Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?. *Business Horizons*, 63(2), 215-226.
- Bolukbasi, T., Chang, K. W., Zou, J. Y., Saligrama, V., & Kalai, A. T. (2016). Man is to computer programmer as woman is to homemaker? debiasing word embeddings. *Advances in neural information processing systems*, 29.
- Brightmine website, <https://www.brightmine.com/uk/products/pay-equity-analytics/>
- Brussevich, M., Dabla-Norris, E. and Khalid, S. (2019). Is Technology Widening the Gender Gap? Automation and the Future of Female Employment. IMF Working Papers, International Monetary Fund.
- Buolamwini, J., & Gebru, T. (2018). Gender shades: Intersectional accuracy disparities in commercial gender classification. In *Conference on fairness, accountability and transparency*. PMLR.
- Buonocore, T. (2019). Man is to doctor as woman is to nurse: the gender bias of word embeddings. *Towards Data Science*.
- Bureau Veritas website, <https://certification.bureauveritas.com/needs/gender-equality#:~:text=The%20Gender%20Equality%20European%20International,gender%20equality%20in%20the%20workplace>
- Carter, E. (2018). Microsoft Improves Face API to Reduce Racial and Gender Bias, ProgrammableWeb, <https://www.programmableweb.com/news/microsoft-improves-face-api-to-reduce-racial-and-gender-bias/brief/2018/06/29>
- Cheong, M., Abedin, E., Ferreira, M., Reimann, R. W., Chalson, S., Robinson, P., & Klein, C. (2023). Investigating gender and racial biases in DALL-E Mini Images.

- Commonwealth Secretariat (1999). Gender Management System Handbook, <https://www.thecommonwealth-ilibrary.org/index.php/comsec/catalog/book/1048>
- Compensation-iq website, <https://www.compensation-iq.com/>
- Dastin, J. (2022). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. In Ethics of data and analytics (pp. 296-299). Auerbach Publications.
- Dignum, V. (2019). Responsible artificial intelligence: how to develop and use AI in a responsible way. Springer Nature.
- Doukhan, D., Carrive, J., Vallet, F., Larcher, A., & Meignier, S. (2018). An open-source speaker gender detection framework for monitoring gender equality. In 2018 IEEE international conference on acoustics, speech and signal processing (ICASSP). IEEE.
- EIGE (2019). Economic Benefits of Gender Equality in the European Union.
- European Commission (2019). Shaping Europe's digital future.
- Foley, K.E. (2019). 25 years of women being underrepresented in medical research, in charts, Quartz, <https://qz.com/1657408/why-are-women-still-underrepresented-in-clinical-research/>
- Harver website, <https://harver.com/software/hiring-process-optimization/>
- Hegewisch, A., Childers, C. and Hartmann, H. (2019). Women, Automation and the Future of Work. The Institute for Women's Policy Research.
- Hernandez, M., Raveendhran, R., Weingarten, E., & Barnett, M. (2019). How algorithms can diversify the startup pool. MIT Sloan Management Review, 61(1), 71-78.
- Hideg, I., & Krstic, A. (2021). The quest for workplace gender equality in the 21st century: Where do we stand and how can we continue to make strides?. Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 53(2), 106.
- Holdren, J., & Smith, M. (2016). Preparing for the future of artificial intelligence. Edited by Executive Office of the President National Science and Technology Council Committee on Technology. Washington, DC. https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/whitehouse_files/microsites/ostp/NSTC/preparing_for_the_future_of_ai.pdf
- Hu, J. (2019). 99% of Fortune 500 Companies use Applicant Tracking Systems, Jobscan, <https://www.jobscan.co/blog/99-percent-fortune-500-ats/>
- Kalio, N. (2019). The Impact of Globalisation and Industry 4.0 on Training and Re-Training in Developing and Undeveloped Nations, European Journal of Business and Management, Vol 11(3), 167-172.

- Kelan, E. (2025). Patterns of Inclusion: How Gender Matters for Automation, Artificial Intelligence and the Future of Work (p. 184). Taylor & Francis.
- Khalili, M. M., Zhang, X., Abroshan, M., & Sojoudi, S. (2021, May). Improving fairness and privacy in selection problems. In Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence (Vol. 35, No. 9, pp. 8092-8100).
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). "Opting out" or "pushed out"? Integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228-254.
- Malmström, M., Voitekane, A., Johansson, J., & Wincent, J. (2018). VC Stereotypes About Men and Women Aren't Supported by Performance Data. *Harvard Business Review*.
- Manasi, A., Panchanadeswaran, S., Sours, E., & Lee, S. J. (2022). Mirroring the bias: gender and artificial intelligence. *Gender, Technology and Development*, 26(3), 295-305.
- McKinney, S. M., Sieniek, M., Godbole, V., Godwin, J., Antropova, N., Ashrafian, H., & Shetty, S. (2020). International evaluation of an AI system for breast cancer screening. *Nature*, 577(7788), 89-94.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Keivani, R., Ardabili, S., & Aram, F. (2019). State of the art survey of deep learning and machine learning models for smart cities and urban sustainability. In *International conference on global research and education* (pp. 228-238). Cham: Springer International Publishing.
- O'Connor, S., Liu, H. (2023). Gender bias perpetuation and mitigation in AI technologies: challenges and opportunities. *AI & Soc.* <https://doi.org/10.1007/s00146-023-01675-4>
- Park, S. H., Dahlgaard-Park, S. M., & Kim, D. C. (2020). New Paradigm of Lean Six Sigma in the 4th Industrial Revolution Era. *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 1-16.
- Panesar, A. (2019). Machine learning and AI for healthcare (pp. 1-73). Coventry, UK: Apress.
- Perez, C. C. (2019). *Invisible Women: Data Bias in a World Designed for Men*. Abrams.
- PIHR website, <https://pihr.com/pay-equity-software/>
- Prates, M. O., Avelar, P. H., & Lamb, L. C. (2020). Assessing gender bias in machine translation: a case study with Google Translate. *Neural Computing and Applications*, 32(10), 6363-6381.
- Ray, P. P. (2023). ChatGPT: A comprehensive review on background, applications, key challenges, bias, ethics, limitations, and future scope. *Internet of Things and Cyber-Physical Systems*.
- Regitz-Zagrosek V. (2012). Sex and gender differences in health. *Science & Society Series on Sex and Science. EMBO Rep.*, 13(7), 596-603.

- Rich, Elaine, Knight, Kevin & Nair, Shivashankar B. (2009). Artificial Intelligence. Third edition. New Delhi, India: Tata McGraw-Hill.
- Rival website, <https://rival-hr.com/platform/simplify-talent-acquisition/>
- Rosa, A., Feyereisl, J., & Team, T. G. (2016). A framework for searching for general artificial intelligence. CoRR abs/1611.00685, 1–54.
- Roseman, J. A. (1977). An Exploratory Research Process Model, Doctoral dissertation, Northwestern University.
- Schwalbe, N., & Wahl, B. (2020). Artificial intelligence and the future of global health. The Lancet, 395(10236), 1579-1586.
- Shin, Y. J., Oh, J. S., Shin, S. H., & Jang, H. L. (2018). A Study on the Countermeasures of Shipping and Port Logistics Industry in Responding to the Progression of Fourth Industrial Revolution. Journal of Korean Navigation and Port Research, 42(5), 347-355.
- Stahl, B., Elizondo, D., Carroll-Mayer, M., Zheng, Y., & Wakunuma, K. (2010, July). Ethical and legal issues of the use of computational intelligence techniques in computer security and computer forensics. In The 2010 International Joint Conference on Neural Networks (IJCNN) (pp. 1-8). IEEE.
- State Council of the People's Republic of China. (2017). China issues guideline on artificial intelligence development. http://english.gov.cn/policies/latest_releases/2017/07/20/content_281475742458322.htm
- Sung H. P., Wan S. S., Young H. P. & Youngjo L. (2017). Building a new culture for quality management in the era of the Fourth Industrial Revolution. Total Quality Management & Business Excellence, 28(9-10), 934-945.
- Tarpley, M. (2019). Invisible Women: Exposing Data Bias in a World Designed for Men: A Book for All. By Caroline Criado Perez. New York: Abrams Press.
- Textio website, <https://textio.com/products/recruiting/buyers-guide>
- The World Bank, <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL.FE.ZS>
- Tomalin, M. and Ullman, S. (2019). AI could be a force for good - but we're currently heading for a darker future. The Conversation, <https://theconversation.com/ai-could-be-a-force-for-good-but-were-currently-heading-for-a-darker-future-124941>
- Truswell, E. M. (2019). As jobs are automated, will men and women be affected equally? Harvard Business Review.
- UN Women (2022). Handbook on Gender Mainstreaming for Gender Equality Results, <https://dspace.ceid.org.tr/xmlui/handle/1/2001>

- UNESCO. (2019). I'd Blush if I Could: Closing Gender Divides in Digital Skills Through Education. Geneva: EQUALS, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367416>
- UNIDO (2023). Gender, Digital Transformation and Artificial Intelligence, <https://www.unido.org/news/unido-publishes-report-gender-digital-transformation-and-artificial-intelligence>
- Vashisth, P., & Meehan, K. (2020, June). Gender classification using Twitter text data. In 2020 31st Irish Signals and Systems Conference (ISSC) (pp. 1-6). IEEE.
- Vinnova (Sweden Innovation Agency). AI for Gender Equality.
- Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., & Fuso Nerini, F. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*, 11(1), 1-10.
- Von der Leyen, U. (2019). Mission Letter to Margrethe Vestager, Executive Vice-President for A Europe Fit for the Digital Age. European Commission, Brussels.
- Waters, A., & Miikkulainen, R. (2014). Grade: Machine learning support for graduate admissions. *AI Magazine*, 35(1), 64-64.
- West, S. M., Whittaker, M., & Crawford, K. (2020). Discriminating systems: Gender, race, and power in AI. AI Now Institute, <https://ainowinstitute.org/discriminatingystems.html>
- Whang, S. E., Roh, Y., Song, H., & Lee, J. G. (2023). Data collection and quality challenges in deep learning: A data-centric AI perspective. *The VLDB Journal*, 1-23.
- World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs Report 2018. Geneva: World Economic Forum.
- World Economic Forum (2019). Why AI is failing the next generation of women. <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/ai-artificial-intelligence-failing-next-generation-women-bias/>
- Xu, M., David, J. M., & Kim, S. H. (2018). The fourth industrial revolution: opportunities and challenges. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90-95.
- Yarger, L., Payton, F. C., & Neupane, B. (2019). Algorithmic equity in the hiring of underrepresented IT job candidates. *Online Information Review*, 44(2), 383-395.

Roles of Artificial Intelligence in Gender Balance in the Era of the Fourth Industrial Revolution

Abstract

Gender balance is crucial for creating equal opportunities and increasing economic growth which leads to sustainable development. With the rising use of fourth industrial technologies across sectors and the adoption of their outputs in decision-making, concerns have emerged about their impact on gender balance. Therefore, the aim of this study is to shed light on the most prominent roles of artificial intelligence (AI) in the field of gender balance. To achieve this goal, the study adopted a case study methodology based on reviewing available literature and relevant practical examples.

The results of the study reveal both positive and negative impacts of AI on gender balance. On the positive side, AI can promote gender balance if its data and designs are bias-free. However, AI can play a negative role in amplifying, reinforcing, and perpetuating the existing biases. Additionally, AI can lead to the formation of new biases arising from complex interactions among overlapping technical elements. Furthermore, AI can be used negatively to extract hidden patterns in the data that favor biases. In conclusion, the study presents a set of recommendations aimed at supporting decision-makers in leveraging AI's positive effects while mitigating its negative impacts on gender balance.

Keywords: Fourth Industrial Revolution, Gender Balance, Artificial Intelligence, Sustainable Development, Bias



The Impact of Digital Auditing on Reducing Internal Control Risks at Jordanian Commercial Banks

Rasha Sobhi Mohamed Shalabi*

Abstract

This study aimed to identify the impact of digital auditing in reducing internal control risks in Jordanian banks listed on the Amman Stock Exchange. The study was applied to 13 Jordanian commercial banks listed on the Amman Stock Exchange at the end of the year 2021. The study's results showed a statistically significant impact of the aspects of digital auditing (data analysis, data mining, machine learning, and cloud computing) combined in reducing the internal control risks listed in the Amman Stock Exchange. Moreover, the study recommended that Jordanian commercial banks should enhance their use of technologies associated with digital auditing, especially those that rely on processing large volumes of data rapidly and accurately, such as data analytics and machine learning. This would contribute to improving the efficiency and effectiveness of the audit process, completing audit tasks with minimal cost, effort, and time, thereby enhancing audit quality and reducing potential audit risks.

Keywords: Digital Audit, internal control risks, Data Analysis, Data Mining, Cloud Computing, Jordanian Commercial Banks.

*Phd Student, The World Islamic Sciences and Education University, rashashalbi4@gmail.com

1.Introduction:

In light of the rapid and ongoing advancements in digital technology, organizations across all sectors have faced increasing pressure to adopt digital solutions that enhance operational efficiency and decision-making. As noted by Al-Rhaifeh (2023) and Amour (2023), the shift towards digital auditing has become essential due to the increasing complexity of organizational environments and the growing need for effective internal control mechanisms.

Technological developments have brought about significant changes in the work environment. The introduction of advanced digital tools has enabled the acquisition of vast amounts of new data, enhanced information flow, improved productivity, fostered creativity, and provided practical solutions for organizational needs. To capitalize on these benefits, institutions must implement comprehensive digital transformation strategies across their operations, ensuring effective management while avoiding complex transitions that may introduce new risks.

The auditing profession must adapt to digital changes given its role in ensuring organizational continuity and accountability. Digital auditing—through tools such as data analysis, data mining, cloud computing, and machine learning—has improved audit quality, reduced costs, and increased operational efficiency (Kawar & Al-Ali, 2025).

Internal control systems (ICS) remain central to business operations, offering a framework for detecting deviations, errors, and irregularities. Key ICS components include risk assessment, communication systems, control environment, and monitoring activities (Osman, 2024). Proper implementation of these systems reduces internal control risks (ICRs), such as fraud and misstatements, which often arise from design flaws or poor execution of internal controls.

Given the strategic role of Jordanian commercial banks in the national economy—and their high-volume, complex financial operations—this sector provides a fertile ground for examining the impact of digital auditing on ICRs. Therefore, this study aims to identify the impact of digital auditing (specifically data analysis, data mining, cloud computing, and machine learning) on reducing internal control risks in Jordanian commercial banks. It seeks to fill the gap in literature

where prior studies have not comprehensively addressed the interplay between digital auditing tools and internal risk mitigation in this sector.

Accordingly, the main research question is:

What is the impact of digital auditing (data analysis, data mining, cloud computing, and machine learning) on reducing ICRs in Jordanian commercial banks?

This question is further divided into four sub-questions:

1. What is the impact of data analysis on reducing ICRs?
2. What is the impact of data mining on reducing ICRs?
3. What is the impact of cloud computing on reducing ICRs?
4. What is the impact of machine learning on reducing ICRs?

2. Study Significance:

This study is significant for demonstrating the impact of digital auditing on reducing ICRs in Jordanian commercial banks. The study's significance can be highlighted from two perspectives:

I. Scientific Significance: This study is deemed interesting because it relates to the efforts of researchers who have addressed the subject of this study or parts thereof in their research. It contributes to forming an additional body of knowledge in this field, as it can serve as a reference for future studies by raising issues and questions that could be considered.

II. Practical Significance): The scientific significance is summarised in the potential contribution of this study's results in assisting Jordanian commercial banks in achieving the desired development and progress in digital auditing and reducing control risks. The practical significance of the study lies in providing support to Jordanian commercial banks to pay greater attention to digital auditing, drawing the attention of stakeholders (senior management in Jordanian commercial banks, auditors, and professional organizations concerned with auditing) to the importance and role of digital auditing in reducing ICRs. This can be achieved by focusing on its main components.

3. Study Hypotheses:

Main Hypothesis:

Ho: There is no statistically significant impact at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) for digital auditing (data analysis, data mining, cloud computing and machine learning) represented by its aspects on reducing ICRs in Jordanian commercial banks.

Digital Auditing Concept:

Technological advancements have increased the focus on modern technologies in the auditing process. These technologies save time and effort in auditing, positively impacting its efficiency and effectiveness (Al-Sammarrae & Al-Shareeda, 2020).

Numerous accounting literature and studies have addressed the concept of digital auditing from various perspectives. (Barbari & Bouali 2017) stated that it involves auditors conducting audits using information technology methods.

The researcher views digital auditing as conducting the auditing process in all stages using modern methods and technologies. The current study addressed four aspects of digital auditing, presented as follows:

Digital Auditing Aspects:

I. Data analysis: In **digital auditing**, data analysis involves using various modern digital methods and techniques to examine and process vast amounts of data, uncovering necessary information that helps understand activities, and functions and forecast future events based on derived information. Data analysis also pertains to examining big data to discover patterns, unknown correlations, and other critical and essential information that traditional auditing tools could not previously analyze (Vanani and Majidian, 2019).

It depends on the nature and volume of the data to be analyzed.

The researcher believes that data analysis is one of the most critical aspects of digital auditing. Its importance stems from the significance of the data itself, as the

data audited by the auditor reflects the financial events of the company being audited.

II. Data Mining: Data mining refers to modern digital techniques and methods to explore large volumes of integrated data to extract unexpected information or patterns. It involves analyzing data by integrating AI techniques and statistical processes (Al-Farsi, 2022).

The data objectives mining includes uncovering new knowledge, unknown patterns, rules, correlations, changes, anomalies, and significant structures within large databases.

The researcher views data mining as an advanced method of data analysis that involves searching and exploring to identify unknown patterns and significant relationships within databases. This is achieved through AI, statistical methods, and advanced database techniques.

III. Machine Learning: Machine learning is an analytical approach related to AI and modern technology, relying on advanced digital technical standards to focus on prediction and decision-making based on learning. Moreover, machine learning represents a shift from traditional learning to modern technical learning across various fields, accompanied by numerous benefits that have enhanced and expanded the scope of learning processes (Al Jarah et al, 2019).

Machine learning algorithms are classified into two types: supervised learning algorithms that require the user to provide large amounts of data to predict the desired output values and specify the accuracy of predictions during the training phase. Once the algorithm completes its learning process, it applies the acquired knowledge to new data. The other type is unsupervised learning algorithms, which do not require training with specific output values. Instead, they use a different approach called deep learning, which involves broader automated learning processes. Unsupervised learning algorithms handle more complex tasks than supervised learning systems (James et al, 2018).

The researcher believes that machine learning is a modern concept of AI, which relies on different algorithms for learning methods, to obtain information, predict it in the future, and apply learned lessons to new data to obtain new information, which leads to the development of learning methods.

IV. Cloud Computing: Cloud computing is one of the advanced concepts in business technology, offering services to users in the form of a digital cloud accessible via the Internet. It represents a modern technique for disseminating information online, where services are delivered in a technologically advanced manner that makes them measurable, allowing for pricing based on a pay-per-use model (Karima, 2021).

Cloud computing is an essential aspect of digital auditing, as auditors have come to rely on modern programs and technologies prepared in the digital cloud containing the information needed during the audit process (Sharma et al, 2017). Furthermore, it is easy to use and reduce costs associated with obtaining the information (Al-Shamrani & Al-Asmary, 2021).

Importance of Digital Auditing:

The importance of digital auditing lies in auditing various processes and activities within companies in a sophisticated manner based on modern methods and technologies. This approach may help to streamline the operations of companies in an appropriate and planned manner. The importance of digital auditing is also evident in its role in achieving an audit strategy, which includes the plans, methods, and procedures that auditors will rely on during the audit process (Barbari & Bouali 2017).

Digital auditing also contributes to achieving cost efficiency by reducing the cost of auditing services and increasing the profitability of audit firms. This is achieved through the use of auditing software in financial data auditing, enabling auditing services to be completed more quickly. It also enhances audit quality, as it allows

audit firms to carry out their tasks efficiently and effectively through the use of digital software. This software helps auditors gain deeper and quicker insights into the activities of the audited company, monitor its operations, and understand the sector it operates in.

The researcher believes that digital auditing is important as digital auditing provides a competitive advantage to audit firms by offering their services quickly and accurately. Furthermore, the importance of digital auditing lies in assisting the auditor during the auditing process by developing digital auditing software that helps the auditor access the needed data at any time.

The Concept of ICRs:

The concept of internal control has evolved as a result of the growth in the size of companies in the business world. Companies of all types have become increasingly concerned with internal control systems due to their significant importance in controlling various activities and operations at different levels within companies, which can lead to the achievement of company objectives in the appropriate and planned manner.

ICRs constitute a violation or threat to the achievement of company objectives, as these risks negatively affect various activities in different companies. Accounting literature and studies have addressed the concept of ICRs. (Nikolovoski et al, 2016) defined them as those errors that occur and the inability of the internal control system to detect or prevent them, which arise from the exposure of financial data to material misstatements without being detected or corrected by internal controls. (Hassan, 2017) defined them as the risks that may occur partially or individually in a specific balance or account item due to the ineffectiveness of the internal control system.

Based on the foregoing, the researcher concludes that ICRs refer to material misstatements or misstatements in the data or transactions, such that these

misstatements materially affect the remaining data and transactions and the inability of the internal control system to detect them.

The Importance of Assessing ICRs:

The assessing importance of ICRs is one of the most important elements related to internal control, as these risks "ICRs" threaten the achievement of the company's objectives and affect its operations. The importance of assessing these risks lies in discovering, identifying, evaluating, and overcoming these risks. It shall be noted here that the risks related to internal control are either internal or external risks that may prevent the achievement of the specified objectives at all levels of the organizational hierarchy, which requires management to take the necessary measures to prevent or mitigate these risks (Ali et al., 2018).

After reviewing the foregoing, the researcher concludes that the importance of assessing ICRs helps the company to identify sources of risk and deviations in its various activities, identify weaknesses in the internal control system, and reach appropriate methods to deal with those risks in the event of their occurrence, which helps the company's management make the appropriate decisions to prevent or mitigate those risks to the permissible limit.

The Relationship between Digital Auditing and Mitigating Control Risks

The auditor obtains this evidence to verify whether the internal control system is operating as required and by the company's activities and can monitor these activities at various levels. It also serves to verify whether this system can detect deviations and risks that have occurred or may occur and that this system is capable of mitigating these risks to an acceptable level so that these risks do not affect other activities (Manita et al, 2020).

Many studies have addressed the relationship between digital auditing and mitigating control risks, either directly or indirectly. A study by (Abu Aliweh, 2019) indicated the role of digital auditing in improving the quality of the outputs of the

internal control system, which concluded that there is a significant role for technical auditing in improving the quality and effectiveness of the outputs of the internal control system, which may reduce potential ICRs.

Based on the foregoing, the researcher concludes that the digital auditing process helps detect ICRs through the modern technical methods that the auditor has come to rely on, which have helped in obtaining the information that the auditor needs more quickly and related to the effectiveness of the internal control system and its ability to detect risks.

Previous Studies:

A Study by (Al-Rhaifeh, 2023) titled: "The Role of Information Technology Tools in Enhancing Internal Control in Jordanian Commercial Banks"

This study aimed to explore the role of information technology tools in enhancing internal control systems within Jordanian commercial banks. The study used a quantitative research approach, relying on surveys to collect data from employees in the banking sector. The research focused on understanding how tools such as software systems, data analytics, and cloud computing contribute to strengthening internal control frameworks. The study found that the integration of information technology tools significantly enhances the efficiency and effectiveness of internal control practices. The study recommended that banks invest further in advanced IT tools to improve risk management and operational efficiency.

A Study by (Amour, 2023) titled: "The Impact of Digital Transformation on Mitigating Institutional Risks: The Mediating Role of Internal Auditing in Jordanian Commercial Banks"

The study aimed to analyze the impact of digital transformation on reducing institutional risks in Jordanian commercial banks, with a focus on the mediating role of internal auditing. A mixed-methods approach was adopted, combining both quantitative analysis through surveys and qualitative interviews with internal auditors. The study found that digital transformation positively impacts the

reduction of institutional risks, with internal auditing playing a crucial mediating role in this process. The study recommended enhancing the digital skills of auditors and increasing the adoption of digital auditing tools to better manage institutional risks.

A Study by (Abu Amro, 2023) titled: "The Impact of Information Technology Auditing on the Effectiveness of Accounting Information Systems in Jordanian Commercial Banks"

This study examined the effect of information technology auditing on the effectiveness of accounting information systems in Jordanian commercial banks. The study followed a qualitative approach, using case studies and interviews with bank personnel to understand the relationship between IT auditing and accounting system performance. The study concluded that robust IT auditing significantly improves the effectiveness of accounting information systems by ensuring data integrity and system security. The study recommended that banks strengthen their IT auditing practices to align with modern technological developments, ensuring greater reliability and accuracy in their accounting systems.

A Study by (Osman, 2024) titled: "The Role of the Internal Control System in Reducing Risks Related to the Use of Blockchain Technology in Light of COSO Guidelines".

This study explores how the application of an internal control system based on the COSO framework can help mitigate risks associated with the use of blockchain technology in organizations. The research focuses on aligning COSO's five components—control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring activities—with the challenges posed by blockchain adoption. By analyzing these components, the study provides insights into how internal control mechanisms can be adapted to ensure effective risk management in the context of emerging technologies. Conducted at the University of Mosul in 2024, this research contributes to the understanding of integrating

traditional control systems with modern technologies to enhance organizational governance and security.

A Study by (Khalil, 2024) titled: “The Impact of Using Artificial Intelligence Technologies on the Quality of External Auditing – A Survey Study”.

This study aims to investigate the impact of employing artificial intelligence (AI) technologies on the quality of the external auditing process. It focuses on identifying the most prominent AI technologies used in the field of auditing and analyzing their role in enhancing audit quality in terms of accuracy, efficiency, and risk detection. The researcher adopted a survey-based methodology by distributing questionnaires to a targeted sample of auditors and professionals in the auditing sector. The results indicate that AI technologies play a significant role in improving the quality of external audits, particularly in reducing human error, increasing the accuracy of financial analysis, and supporting auditors in making more informed decisions.

A Study by (Ismail, 2024) titled: “Enhancing the Effectiveness of Internal Control in Reducing Errors and Fraud through the Use of Audit Risk Indicators.”

This study examines how the use of audit risk indicators can enhance the effectiveness of internal control systems in detecting errors and fraud within organizations. The research highlights the importance of proactive risk signals in strengthening internal oversight mechanisms and preventing irregularities before they escalate. By focusing on the role of audit warning signs, the study provides a framework for improving early detection and response strategies in internal auditing. Conducted at the University of Mosul in 2024, the research offers practical implications for auditors and internal control professionals seeking to improve organizational integrity and transparency.

A Study by (Kawar & Al-Ali , 2025) titled: "The role of Digital Transformation Technologies in Enhancing the Efficiency of the Auditing process" Field study A Field Study in the Companies and Audit Offices Listed in the Securities and Exchange Commission in Damascus"

This research aims to understand the role of digital transformation technologies in enhancing the efficiency of the external auditing process. This is achieved by identifying its main pillars and the key technological means associated with digital transformation and their contribution to improving the efficiency of the auditing process. Subsequently, the study aims to define the efficiency of the auditing process and highlight its main elements. To achieve the study's objectives, a field study was conducted by designing a questionnaire that was distributed to the study's community and sample of audit offices and firms accredited by the Securities and Financial Markets Authority. A total of 90 questionnaires were distributed, and 70 sample were retrieved and deemed analyzable. The hypotheses were tested using the SPSS.VER26 program. The study concluded that digital transformation significantly enhances the efficiency of the external auditing process by reducing the time required to complete the external audit and lowering the costs associated with the external auditing process.

What Distinguishes the Current Study from Previous Studies:

The current study on the "Impact of Digital Auditing on Reducing Internal Control Risks in Jordanian Commercial Banks" distinguishes itself from previous research in several keyways. First, while previous studies have focused on the broader impacts of digital auditing or its effects on different variables, the current study specifically examines its direct impact on internal control risks (ICRs) in Jordanian commercial banks. For instance, the study by (Tasnime, 2023) focused on how information technology tools enhance internal control effectiveness in Jordanian banks but did not explore ICRs as a specific outcome. Meanwhile, (Doaa, 2023) analyzed the role

of digital transformation in reducing institutional risks with an emphasis on the intermediary role of internal auditing but did not directly link digital auditing tools to ICRs. Moreover, the current study incorporates four key digital auditing tools (data analysis, data mining, cloud computing, and machine learning) as independent variables to examine their specific contributions to mitigating ICRs, which differentiates it from studies like (Eman, 2023), which focused on the effectiveness of IT audits on accounting information systems rather than on internal control risk reduction specifically.

In addition, recent studies have investigated emerging technologies in audit and internal control contexts but from different perspectives. For example, the study by (Khalil, 2024) examined the impact of using artificial intelligence technologies on the quality of external auditing, highlighting their role in increasing audit accuracy and efficiency but without addressing their relationship to internal control risks. Similarly, (Osman, 2024) explored how the COSO-based internal control system can mitigate blockchain-related risks, yet the focus was on blockchain rather than digital auditing tools per se. The study by (Ismail, 2024) emphasized enhancing internal control effectiveness through audit risk indicators, concentrating more on fraud and error detection mechanisms rather than digital audit tools. Furthermore, (Kawar & Al-Ali, 2025) analyzed how digital transformation technologies improve audit efficiency in Syria, but their scope was limited to audit performance outcomes rather than risk mitigation.

This focus on digital auditing tools and their direct link to internal control risks is what sets the current study apart, offering a targeted analysis within the Jordanian banking sector using a structured, multi-variable model to test the influence of specific digital tools on ICRs.

Research Methodology:

The study adopted a descriptive-analytical approach to clarify the relationship between the study variables (digital auditing and reducing ICRs) to determine the extent of their impact on the research problem, and to reveal their trends to reach the best solutions that explain and clarify the relationship between the variables.

Study Population and Sample:

The study population consists of managers, deputy managers, and directors and heads of internal audit, internal control, and information technology departments using digital auditing in Jordanian commercial banks, totaling 13 banks. Given the small size of the study population, a complete enumeration method was adopted in determining the study sample, which included all elements of the study population, namely 13 Jordanian commercial banks.

Study Variables and Operational Definitions:

Table 1 below presents the main variables of the study, their dimensions, theoretical and operational definitions, how each was measured, and the references used in developing the instrument.

Variable/ Dimension	Measurement Method	Theoretical Definition	Reference	Operational Definition
Digital Auditing	Measured using a structured questionnaire with 22 items across three dimensions. A 5-point Likert scale was used, ranging from 1 (Strongly Disagree) to 5 (Strongly Agree)	Digital auditing uses modern technologies, especially AI, to improve audit accuracy and efficiency by automating tasks like planning and reporting within digital environments.	(Al-Fadli & Al-Amiri, 2025)	Refers to verifying the efficiency and effectiveness of information systems and data, as well as the performance quality of operational activities and financial transactions under audit
Data Analysis	Measured using 8 items in the questionnaire rated on a 5-point Likert scale (1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree).	Data analysis is the process of examining, transforming, and modeling data to extract meaningful insights that support decision-making. It involves techniques like classification and pattern recognition to improve accuracy and understanding.	Koschmider et al. (2024)	The process of examining and auditing data to improve accuracy, storage, and restructuring to derive information for decision-making.
Data mining	Measured using 7 items on a 5-point Likert scale (1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree).	Data mining is the process of efficiently analyzing large and complex datasets to discover hidden patterns, trends, and useful information, often complementing machine learning	Koschmider et al. (2024)	The discovery and extraction of new data and information to generate predictive knowledge, aiding Jordanian commercial banks in modeling.

		techniques.		
Cloud computing	Measured using 7 items on a 5-point Likert scale (1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree).	Cloud computing is the on-demand delivery of IT services (like storage, servers, and software) over the internet, offering flexibility, scalability, and cost efficiency. It allows organizations to use virtual resources via public, private, hybrid, or multi-cloud models, and is increasingly integrated with AI, ML, and edge computing for real-time processing and automation.	Ware, B., Mercy, R., & Mabel, E. (2025)	A network of large servers located in data centers, connected via the internet, enabling access anytime and anywhere to provide services.
Machine learning	Measured using 7 items on a 5-point Likert scale (1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree).	Machine learning is a branch of artificial intelligence that focuses on developing algorithms and models capable of learning from data and improving their performance automatically without explicit programming. In the context of knowledge graphs, machine learning is used to understand complex relationships between entities, enabling models to provide interpretable explanations for their	Anders, C. J. (2024)	A set of activities that improve performance based on consumed data. It evolves rapidly and plays an effective, seamless, and secure role.

		decisions and contributing to the development of more transparent and explainable AI systems.		
Reducing Internal Control Risks	is measured using a 5-point Likert scale through 15 statements reflecting the internal control system's ability to identify, address, and mitigate risks, detect control weaknesses, apply modern evaluation tools, and support informed management decisions. Responses range from 1 (Strongly Disagree) to 5 (Strongly Agree).	Reducing Internal Control Risks to the potential for weaknesses or failures within an organization's internal control systems that could hinder the detection or prevention of fraud.	Harahap, A. J. S., & Erlina. (2024)	These statements relate to the ability of internal control systems to reduce risks (detection and control).

Unit of Analysis:

The study targeted employees of upper management (represented by managers and their deputies), in addition to middle management (directors and heads of internal audit, and internal control departments, in addition to IT department managers) in Jordanian commercial banks. The researcher contacted the Jordanian commercial banks, which cooperated in distributing the study questionnaires to the targeted employees. A total of 130 electronic questionnaires were distributed to the relevant individuals, and 118 questionnaires were retrieved electronically. After auditing and reviewing the questionnaires, 9 questionnaires were excluded due to incomplete answers, leaving 109 valid questionnaires for analysis, representing 83.8% of the total distributed questionnaires.

Sources of Data and Information:

Primary Sources: These represent the sources that the researcher relied on to achieve her objectives and address the practical aspect of the current study. These sources were represented by the questionnaire that was prepared by referring to

secondary sources, and that is consistent with the dimensions and variables of the study model, in addition to considering the opinions of experts. The questionnaire was distributed to the members of the study sample to obtain data that reflected their opinions and attitudes regarding issues related to digital auditing and reducing ICRs in Jordanian commercial banks. When preparing the questionnaire, the suitability, accuracy, sequence, and coherence of the paragraphs and the absence of obstacles during answering were considered.

Testing the Validity of the Study Tool:

Testing the study tool aims to verify the ability of the questionnaire to achieve the objectives for which it was designed, and the possibility of using it to collect data related to the study topic, through conducting several tests, including:

Content Validity: The content validity test aims to verify the accuracy of the linguistic formulation of the study tool, the clarity of its meanings, the coherence of its paragraphs and objectivity, and its belonging to the dimensions it expresses, in a way that ensures the achievement of the study objectives. Therefore, the researcher presented the questionnaire to a group of faculty members specializing in the study fields in Jordanian public and private universities, totaling 13. final form. Based on this, the study tool is considered valid to measure what it was designed for.

Reliability Test of the Study Tool: Cronbach's Alpha Coefficient of internal consistency measure was applied. This measure indicates that the result is statistically acceptable if the value of Cronbach's alpha coefficient ranges between (0.70) or more. The closer the value of the coefficient is to the value (100%), the higher the degree of stability of the study tool (Sekaran & Bougie, 2016). Table 1 shows the results of the reliability test of the study tool.

Table 2: Results of the Reliability Test of the Study Tool

Variable/ Dimension	Data Analysis	Data Mining	Cloud Computing	Machin e Learning	Digital Auditin g	Reducing ICRs	Overall Index
Cronbach Alpha	0.780	0.757	0.831	0.822	0.912	0.907	0.944
Variable/ Dimension Type	Independent					Dependent	

The results in the table above show that the study tool has high-reliability coefficients and its ability to achieve the goals and objectives of the study, and thus the possibility of relying on it to conduct statistical analysis, as the values of the Cronbach's alpha coefficient ranged between (0.757-0.912), and the coefficient value for the study tool as a whole reached (0.944), and both are greater than the value (0.70).

Testing the Suitability of the Study Model for the Statistical Methods Used:

It aims to ensure the suitability of the study data and its validity for conducting scientific statistical tests and regression analysis. To achieve this, several tests were conducted, including the multiple linear correlation test, the variance inflation factor test, and the tolerance test, as follows:

Multiple Linear Correlation Test: It is necessary to ensure that the data is free from the problem of multicollinearity and the independence of variables to be achieved. The problem appears when there is a high linear correlation (complete or near complete) between two or more independent variables, which negatively affects the accuracy of measurements as it inflates the value of the determination coefficient R^2 so that its value exceeds the actual value (Gujarati, 2004).

It was verified that there was no problem of multicollinearity by calculating Pearson's correlation coefficient for the study variables, as shown in Table 2.

Table 3: Correlation Matrix of Pearson Correlation Coefficient Values

Variables	Data Analysis	Data Mining	Cloud Computing	Machine Learning
Data Analysis	1			
Data Mining	0.622**	1		
Cloud Computing	0.588**	0.628**	1	
Machine Learning	0.418**	0.426**	0.522**	1
(**) at a significance level of 0.01				

The results in the table above show that the data is free from the problem of multicollinearity, as the values of Pearson's correlation coefficient for the dimensions of the independent variable (digital auditing) ranged between (0.418-0.628) which is less than (0.80).

Multiple Linear Correlation Test Using Variance Inflation Factor and Tolerance:

The (VIF) indicates the absence of multicollinearity when the values of the coefficient range between (1.0-10.0), while the tolerance indicates the absence of multicollinearity when the values of the coefficient range between (0.1-1.0) (Gujarati, 2004). Table 3 shows the results of the variance inflation factor and tolerance test for the modified variable and the dimensions of the independent variable.

Table 4: Variance Inflation Factor and Tolerance

Dimensions	Variance Inflation Factor (VIF)	Tolerance
Data Analysis	1.845	0.542
Data Mining	1.983	0.504
Cloud Computing	2.049	0.488
Machine Learning	1.424	0.702

The results in the table above show that the data is free from the problem of multicollinearity, as the values of the Variance Inflation Factor (VIF) ranged between

(1.424-2.049) which is between (1-10) and the values of tolerance ranged between (0.488-0.702) which is between (0.1-1).

Autocorrelation Test: The autocorrelation test aims to verify the randomness of a process in statistics by examining the correlation between processes at multiple points. This problem was verified through the most used test in this field, which is conducting the Durbin-Watson test (D-W). The value of the D-W coefficient ranges between (0-4). When the data is free from the problem of autocorrelation, the value of the D-W coefficient reaches the value (2) or is close to it (Gujarati, 2004). Table 4 shows the results of the Durbin-Watson (D-W) test for the study hypotheses.

Table 5: Results of the Durbin-Watson Test for the Study Hypotheses

Hypothesis	D-W Coefficient Value	Result
Ho1	2.262	No autocorrelation
Ho1-1	2.284	No autocorrelation
Ho1-2	2.145	No autocorrelation
Ho1-3	2.225	No autocorrelation
Ho1-4	2.145	No autocorrelation

The results in the table show that the values of the Durbin-Watson (D-W) coefficient ranged between (2.145-2.284) which means, as explained earlier, that the data is free from the problem of autocorrelation as the value approaches (2).

Demographic Data:

This section of the study presents a detailed description of the demographic data of the study sample in Jordanian commercial banks. These variables included age, years of experience, academic degree, specialization, and the number of professional certificates. Descriptive statistical methods were used, including frequencies and percentages. The following is a description of the characteristics of the study sample members according to demographic data.

Table 6: Description of the Characteristics of the Study Sample

Variable	Category	Frequency	Percentage (%)
Age	<35 years	45	41.3%
	35-44 years	47	43.1%
	45-54 years	13	11.9%
	55 years and above	4	3.7%
	Total	109	100%
Years of Experience	<5 years	20	18.3%
	5-9 years	36	33.0%
	10-14 years	26	23.9%
	15 years and above	27	24.8%
	Total	109	100%
Academic Degree	Diploma	5	4.6%
	Bachelor's Degree	69	63.3%
	Master's Degree	25	22.9%
	Doctoral Degree	10	9.2%
	Total	109	100%
Specialization	Accounting	64	58.7%
	Information Systems	6	5.5%
	Financial and Banking Sciences	16	14.7%
	Business Administration	23	21.1%
	Total	109	100%
Number of Professional Certificates	1 Certificate	42	38.6%
	2 Certificates	19	17.4%
	3 Certificates	12	11.0%
	4 Certificates	2	1.8%
	5 Certificates	11	10.1%
	More than 5 Certificates	5	4.6%
	None	18	16.5%
	Total	109	100%

The results of the table above show that the largest proportion of the study sample was in the age group (35 years - less than 45 years), with 47 employees, constituting 43.1% of the total sample. The researcher believes that the high proportion of this age group is due to the suitability of this age group for practicing the profession of digital auditing. It is noted that the largest proportion of the study sample had experience of (5 years - less than 10 years) with 36 employees, constituting 33.0% of the total sample. The researcher believes that the high proportion is due to the need for Jordanian commercial banks for employees with sufficient and appropriate qualifications and experience for their age groups. It is also noted that more than half of the study sample holds a (Bachelor's) degree, with 69 employees, constituting 63.3% of the total sample. The members of the study sample who hold higher academic qualifications (intermediate diploma, master's, and doctorate) constituted 36.7%. The researcher believes that employees of Jordanian commercial banks have varying qualifications that are suitable for answering the questionnaire items. More than half of the study sample are accountants, with 64 employees constituting 58.7% of the total sample. The researcher believes that the high percentage of accountants is due to the need for Jordanian commercial banks for this specialty, as it is highly compatible with the nature of the activities and work, they perform, in addition to its compatibility with the job title. Those who hold one professional certificate numbered 42 and constituted 38.6% of the total sample. The number of those who hold two to more than five certificates also varied, indicating that the study sample represented many groups who hold professional certificates that qualify them to answer the questionnaire.

Descriptive analysis of Study Variables:

This part of the study aims to describe the dimensions and variables of the study model by analyzing the responses of the study sample members to the items that measure these dimensions and variables. Descriptive statistical methods were used,

including means, standard deviations, rank, and relative importance. The results are shown in Table 6.

Table 7: Description of Variables and Dimensions of the Study

No.	Variable/ Dimension	Mean	Standard Deviation	Rank	Relative Importance
1	Data Analysis	4.212	0.452	1	High
2	Data Mining	4.046	0.483	2	High
3	Cloud Computing	4.046	0.575	2	High
4	Machine Learning	3.928	0.540	3	High
	Digital Auditing	4.058	0.414	-	High
	Reducing ICRs	4.058	0.476	-	High

The results of Table 6 show a high level of relative importance for the digital auditing variable in Jordanian commercial banks, with a mean of (4.058) and a standard deviation of (0.414). The dimension of data analysis ranked first with a mean of (4.212) and a standard deviation of (0.452) and a high relative importance, indicating the importance of analyzing, examining, and evaluating data, as data represents the inputs that are processed to reach the necessary information. Meanwhile, the dimension of machine learning ranked third and last with a mean of (3.928) and a standard deviation of (0.540) and a high relative importance, which may indicate that machine learning methods require more expertise and qualifications to know how to deal with them. The results of the table above show a high relative importance of the variable (reducing ICRs) in Jordanian commercial banks, with a mean of (4.058) and a standard deviation of (0.476). This may indicate that employees in Jordanian commercial banks at various levels apply the necessary systems and laws for the conduct of work, as the employees' adherence to the prevailing policies and legislation during the performance of their work helps to discover errors that may occur.

4. Testing the Study Hypotheses:

This part of the study presents the results of testing the study hypotheses. The main hypotheses were subjected to multiple and stepwise linear regression analysis, while the sub-hypotheses were subjected to simple linear regression analysis. The following are the results of testing the study hypotheses.

Results of Testing the Main Hypothesis: It aims to identify the effect of digital auditing with its dimensions (data analysis, data mining, cloud computing, and machine learning) in reducing ICRs in Jordanian commercial banks. This hypothesis states that: "There is no statistically significant effect at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) of digital auditing, as indicated by its reducing ICRs in Jordanian commercial banks." To test this hypothesis, multiple linear regression analysis was used, and the results are shown in Table 7.

Table 8: Results of Testing the Main Hypothesis

Dependent Variable	Model Summary				ANOVA		
	R (Correlation Coefficient)	R ² (Determination Coefficient)	Adjusted R ²	Standard Error of Model	Degrees of Freedom	Calculated F-Value	Sig F*
Reducing ICRs	0.747	0.558	0.541	0.323	4	32.771	0.000
Statistical Significance at the ($\alpha \leq 0.05$) Level							

The results in the table above show a strong and positive correlation between digital auditing with its combined dimensions and reducing ICRs. The correlation coefficient (R) was 0.747, and the Determination Coefficient (R²) was 0.558, indicating that the digital auditing variable explained 55.8% of the variation in reducing ICRs, and the remaining 2.44% is attributed to other factors. The adjusted R² value was 0.541, and the difference between it and the Determination Coefficient was 0.017, which is a very small value, indicating the ability of the accepted model

variables to predict the values of the variable of reducing ICRs. The table also shows the significance of the model, as the calculated F value was 32.771 and the significance level (Sig F = 0.000) was less than 0.05, indicating a statistically significant effect of the digital auditing variable in reducing ICRs at ($\alpha \leq 0.05$) significance level and with 4 degrees of freedom.

Therefore, the null hypothesis is rejected, and the alternative hypothesis is accepted, which states that: "There is a statistically significant effect at 1 a significance level ($\alpha \leq 0.05$) of digital auditing, as indicated by its dimensions in reducing ICRs in Jordanian commercial banks." Table 8 shows the regression coefficients for the main hypothesis.

Table 9: Regression Coefficients for the Main Hypothesis Ho1

Regression Coefficients					
Independent Variable	B (Coefficients)	Standard Error	Beta Value	Calculated T Value	Sig T* Significance Level
Data Analysis	0.355	0.093	0.337	3.803	0.000
Data Mining	0.044	0.091	0.044	0.484	0.629
Cloud Computing	0.209	0.077	0.253	2.707	0.008
Machine Learning	0.249	0.069	0.283	3.638	0.000
*Significant at ($\alpha \leq 0.05$) significance level					

The results in the table above show the values of the regression coefficients for the digital auditing variable. It appears that the value of B for the dimension (data analysis) reached 0.355, and the calculated T value for this variable was 3.803 with a significance level (SigT = 0.000), which is less than 0.05, indicating a significant positive effect of the data analysis dimension in reducing ICRs. The table also shows that the value of B for the dimension (data mining) reached 0.044, and the calculated

T value for this variable was 0.484 with a significance level ($\text{SigT} = 0.629$), which is greater than 0.05, indicating no significant effect of the data mining dimension in reducing ICRs. The Table also shows that the value of B for the dimension (cloud computing) reached 0.209, and the calculated T value for this variable was 2.707 with a significance level ($\text{SigT} = 0.008$), which is less than 0.05, indicating a significant positive effect of the cloud computing dimension in reducing ICRs. Finally, the Table shows that the value of B for the dimension (machine learning) reached 0.249, and the calculated T value for this variable was 3.638 with a significance level ($\text{SigT} = 0.000$), which is less than 0.05, indicating a significant positive effect of the machine learning dimension in reducing ICRs. Stepwise linear regression was used to determine the impact of digital auditing, which has shown greater importance in reducing ICRs, and the results are shown in Table 9.

Table 10: Ranking of Digital Auditing Impact on Mitigating ICRs

Mo del	Reduci ng ICRs	B (Coeffici ents)	Calcul ated T- value	Sig. T* Signific ance level	R (Correl ation Coeffici ent)	R² (Determi nation Coefficien t)	Calcul ated F- value	Sig. F* Signific ance level
First	Data Analysi s	0.665	8.426	0.000	0.632	0.399	71.001	0.000
Seco nd	Data Analysi s	0.499	6.373	0.000	0.718	0.516	56.493	0.000
	Machi ne Learni ng	0.332	5.063	0.000				
First	Data Analysi s	0.372	4.341	0.000	0.746	0.557	43.538	0.000
	Machi ne Learni ng	0.253	3.712	0.000				
	Cloud Compu ting	0.223	3.103	0.002				
*Significant at (α≤0.05) significance level								

The results presented in the table above demonstrate the ranking of digital auditing dimensions in terms of their significance and impact on mitigating ICRs within Jordanian commercial banks. "Data Analysis" emerged as the primary dimension, accounting for 39.9% of the variation in reducing these risks.

Subsequently, "Machine Learning" was introduced in the second model, increasing the explained variance to 51.6%. Finally, "Cloud Computing" was added in the third model, further elevating the explained variance to 55.7%. The table indicates that the influence of digital auditing was statistically at ($\alpha \leq 0.05$) significance level.

Discussion of the Main Hypothesis Results in Light of Previous Studies:

The findings of the study revealed a statistically significant effect of digital auditing, with its dimensions (data analysis, data mining, cloud computing, and machine learning), in reducing internal control risks (ICRs) in Jordanian commercial banks. The coefficient of determination (R^2) reached 55.8%, indicating that these dimensions explain a significant portion of the variation in internal control risk levels.

This result is consistent with the findings of Al-Rhaifeh (2023), which confirmed that the use of IT tools—such as data analytics and cloud computing—significantly enhances the efficiency and effectiveness of internal control systems, thereby reducing opportunities for error or manipulation. Similarly, the results align with Amour (2023), who found that digital transformation positively affects the mitigation of institutional risks, with internal auditing playing a crucial mediating role, thus strengthening internal control mechanisms.

Moreover, Abu Amro (2023) emphasized that IT auditing improves the effectiveness of accounting information systems by ensuring data accuracy and system reliability—an outcome that supports the current study's finding of a significant impact of data analysis and machine learning in reducing ICRs. These results also correspond to Khalil (2024), whose study demonstrated that artificial intelligence technologies significantly improve the quality of external audits by enhancing analytical precision and reducing human errors.

In addition, Ismail (2024) provided evidence that audit risk indicators enhance the ability of internal control systems to detect errors and fraud early, which reinforces the importance of digital tools such as data analytics in building preventive control

systems. Finally, the findings are further supported by Kavar & Al-Ali (2025), who concluded that digital transformation technologies improve the efficiency of external auditing processes by reducing both time and cost, thereby confirming the effectiveness of modern technological infrastructure in audit environments.

Accordingly, the current study's findings are consistent with those of previous research, which strengthens their validity and underscores the importance of adopting digital auditing tools in the Jordanian banking sector as a means of reducing internal control risks.

Conclusion and Recommendations:

Key Findings:

The study concluded that digital auditing, through its various dimensions such as data analysis, data mining, cloud computing, and machine learning, plays a pivotal role in reducing internal control risks in Jordanian commercial banks. The statistical analysis results showed a significant positive effect of these dimensions on reducing risks, with data analysis and machine learning having the greatest impact on improving the effectiveness of internal control.

Theoretical Contribution:

This study is one of the pioneering studies examining the effect of digital auditing on internal control in the Jordanian banking sector. Additionally, the study contributes to enriching the literature on technological auditing by integrating the four dimensions of digital auditing and providing a comprehensive model to understand how these technologies influence the effectiveness of internal control.

Practical Recommendations for Beneficiary Entities:

The study recommends that Jordanian banks invest in digital auditing technologies, particularly in the areas of data analysis and machine learning, due to their positive impact on risk reduction and the enhancement of internal control efficiency. It is also advised to train internal auditors in the use of modern digital

tools to ensure a swift and effective response to risks. Furthermore, it is crucial for banks to enhance their use of cloud computing for data storage and analysis, as this contributes to greater security and speed in processing information.

5. Study Limitations:

The main limitations of this study include its focus on Jordanian commercial banks, which may limit the generalizability of the results to other financial sectors. Additionally, the sample of the study did not cover all types of banks, but rather a selected group. The study period was also limited, which may affect the ability to analyze long-term impacts.

Recommendations for Future Researchers:

Future researchers are advised to expand the scope of the research to include other financial sectors, such as insurance and investment, to examine the effect of digital auditing on internal control in these sectors. Comparative studies between banks in different countries could also be conducted to explore the impact of different regulatory environments on the effectiveness of digital auditing. Additionally, researchers may examine the long-term effects of digital auditing technologies on improving auditing processes and reducing risks in financial institutions.

List of References

- Abdul Azim, Tarek and Radi, Fatima, (2021), The Impact of Using Big Data Techniques on the Effectiveness of Internal Control in Companies Listed on the Egyptian Stock Exchange: An Applied Study, Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, 2(2), 591–642.
- Abu Aliwa, Mohammad, (2019), The Role of Electronic Auditing in Enhancing the Outputs of the Internal Control System, Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan .
- Abu Amro, I. (2023). The Impact of Information Technology Auditing on the Effectiveness of Accounting Information Systems in Jordanian Commercial Banks.
- Al-Fadli, Z. A. H., & Al-Amiri, S. A. (2025). The role of artificial intelligence in achieving audit quality under digital transformation. Entrepreneurship Journal for Finance and Business, 6(2), 140–155. <https://doi.org/10.56967/ejfb2025520>

- Al-Farsi, Nawar, (2022), The Role of Data Mining as One of the Innovations of Information Technology in Enhancing the Quality of Financial Reports, Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, 13(2), 628–662.
- Al Jarah, Sivan, Zhou, Abdullah, Rebaz and Lu, Yawen and Yu, Wenting, (2019). Urbanization and Urban Sprawl Issues in City Structure: A Case of the Sulaymaniah Iraqi Kurdistan Region, Journal of Sustainability 11(2), 2-21.
- Almaleeh, Nisreen, (2021). The Impact of Digital Transformation on Audit Quality: Exploratory Findings from a Delphi Study, International Journal of Trade Research, 3(8), 9-36.
- Al-Radi, Iyad, (2019), The Impact of Cloud Computing on the Effectiveness of the Internal Control System in Libyan Industrial Companies, Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, 10(1), 187–213
- Al-Rhaifeh, T. J. M. (2023). The Role of Information Technology Tools in Enhancing Internal Control in Jordanian Commercial Banks
- Al-Sammarraee, Ammar and Al-Shareeda, Nadia, (2018), The Role of Artificial Intelligence Technologies Using Digital Auditing in Achieving Audit Quality and Supporting Its Strategy from the Perspective of Auditors: A Field Study in Audit Firms in the Kingdom of Bahrain, Global Journal of Economics and Business, 8(1), 15–31.
- Al-Shamrani, Majda and Al-Asmari, Noura, (2021), The Use of Cloud Computing and Its Role in Determining Audit Fees from the Perspective of External Auditors: A Field Study on External Audit Offices in Jeddah City, Saudi Arabia, Global Journal of Economics and Business, 10(2), 258–246.
- Amour, D. A. A. (2023). The Impact of Digital Transformation on Mitigating Institutional Risks: The Mediating Role of Internal Auditing in Jordanian Commercial Banks
- Anders, C. J. (2024). *Machine Learning with Knowledge Graphs for Explainable Artificial Intelligence*. 359° Views on Technology Trends and History. Retrieved from https://www.obren359.com/collection.html?id=ai%2Fmachine_learning
- Barbary, Amin and Bouali, Khadija, (2017), The Importance of Electronic Auditing in Enhancing the Performance of E-Government, Journal of Economics and Management, 10(21), 77–95.
- Dandotiya, N., Khatri, P., and Dandotiya, A., (2020). Digital Auditing: A Technique to Ensure Security, International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology, 6(3), 371–379.

- Department of Statistics, (2022), <http://dosweb.dos.gov.jo/>, Accessed: 22/7/2022.
- Dhouib, Mohammad, (2021), The Impact of Electronic Auditing Procedures in Mitigating Audit Risks: The Mediating Role of Cloud Computing in Commercial Banks, Ramah Journal for Research and Studies, 4(60), 23–47.
- Gujarati, D.N. (2004). Basic Econometrics, (4th Ed), McGraw-Hill Companies.
- Harahap, A. J. S., & Erlina. (2024). *Evaluating the Impact of Risk Management and Risk-Based Internal Audit on Fraud Detection in Local Governments*. Problems and Perspectives in Management, 22(3), 653–664. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.50](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.50)
- Hassan, Ali, (2017), Auditing Risks Regarding the Auditor's Fair and Honest Representation of Financial Statements, Unpublished Master's Thesis, Al-Qadisiyah University, Iraq.
- Ismail, R. M. M. (2024). Enhancing the effectiveness of internal control in reducing errors and fraud through the use of audit risk indicators [Master's thesis, University of Mosul]. <https://sac.tu.edu.iq/>
- James, Scott, Zhang, Yushan and O'Donnsha, Fearghal, (2018). A Machine Learning Framework to Forecast Wave Conditions, Journal of Coastal Engineering, 137(3), 1–10.
- Karima, Dina, (2021), The Impact of Using Cloud Computing on the Quality of Accounting Information and Its Reflection on the Development of International Financial Reporting Standards, Journal of Accounting Thought, 25(1), 360–408.
- Kawar, Z., & Al-Ali, T. (2025). The role of digital transformation technologies in enhancing the efficiency of the auditing process: A field study in the companies and audit offices listed in the Securities and Exchange Commission in Damascus. Damascus University Journal for Economic and Political Sciences, 41(1), 260–278.
- Khalil, D. A. R. (2024). The impact of using artificial intelligence technologies on the quality of external auditing – A survey study. *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences (KJEAS)*, 16(53).
- Khaled, Mseif, (2017), The Role of Information Technology in the Application of International Auditing Standards, Unpublished Doctoral Dissertation, Mohamed Khider University, Biskra, Algeria.
- Kim, J. B., Lee, J. J., & Park, J. C. (2022). Internal Control Weakness and the Asymmetrical Behavior of Selling, General, and Administrative Costs, Journal of Accounting, Auditing & Finance, 37(1), 259–292.
- Koschmider, A., Aleknonytė-Resch, M., Fonger, F., Imenkamp, C., Lepsien, A., Apaydin, K., Harms, M., Janssen, D., Langhammer, D., Ziolkowski, T., & Zisgen, Y. (2024). *Process mining for*

unstructured data: Challenges and research directions. arXiv:2401.13677.

<https://doi.org/10.48550/arXiv.2401.13677>

- Krishna, B. H., Kiran, S., Murali, G., & Reddy, R. P. K. (2016). Security Issues in Service Model of Cloud Computing Environment, *Procedia Computer Science*, 87, 246–251.
- Manita, Riadh, Elommal, Najoua, Baudier, Patricia and Hikkerova, Lubica, (2020). The Digital Transformation of External Audit and Its Impact on Corporate Governance, *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, 150, 117–136.
- Nikolovski, Pece et al. (2016). The Concept of Audit Risk, *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 27(1), 22–31.
- Osman, M. I. (2024). *The role of the internal control system in reducing risks related to the use of blockchain technology in light of COSO guidelines* [Master's thesis, University of Mosul]. All Study Journal. <https://allstudyjournal.com>
- Ramo, Waheed and Al-Naemi, Abdul Rahman, (2020), Requirements for Data Mining in Auditing: Identifying Audit Risks, *Journal of Financial and Accounting Sciences Research*, 6(1), 337–359.
- Rashwan, Abdul Rahman and Abu Rahma, Mohammad, (2020), Digital Transformation and Its Implications for the Accounting and Auditing Profession, *The First International Conference on Information Technology and Business*.
- Securities Depository Center, (2022), <https://www.sdc.com.jo/>, Accessed: 6/8/2022.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons, USA.
- Sharma, M. M., Husain, S., & Ali, M. S. (2017). Cloud Computing Risks and Recommendations for Security, *International Journal of Latest Research in Science and Technology*, 6(1), 52–56..
- Tiberius, V. and Hirth, Stefan, (2019). Impacts of Digitization on Auditing: A Delphi Study for Germany, *Journal of International Accounting and Taxation*, 37(3), 19–35.
- Tuaimah, Ghayath, (2022), The Importance of Risk Assessment for the Internal Control System and Its Effectiveness – An Applied Study in the General Tax Authority According to the INTOSAIGOV9100 Guidance Manual, *Iraqi Journal of Economic Sciences*, 72(13), 252–266.
- Vanani, I. R., & Majidian, S. (2019). Literature Review on Big Data Analytics Methods, in *Social Media and Machine Learning*, IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.86843>. Accessed: 8/9/2022.

- Ware, B., Mercy, R., & Mabel, E. (2025). The next frontier of cloud computing: Emerging trends, challenges, and opportunities. ResearchGate.
<https://www.researchgate.net/publication/389762049>
- Zaarour, Ziad, (2015), Data Mining and Economic Forecasting, <http://std.ena.gov.lb/Files/Samples/DataMiningAndForecasting.pdf>.
- Zein, Issa, (2019), Evaluation of the Auditing Profession in Light of Electronic Information Systems, Unpublished Doctoral Dissertation, Biskra University, Algeria.
- Amman Stock Exchange, (2022), <https://www.ase.com.jo/ar> , Accessed: 4/7/2022.

أثر التدقيق الرقمي على الحد من مخاطر الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية

رشا صبحي محمد شلبي*

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدقيق الرقمي في الحد من مخاطر الرقابة الداخلية في البنوك الأردنية، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار البسيط، ولتحقيق هذا الهدف طبقت الدراسة على البنوك التجارية الأردنية عددها (13) بنكا في نهاية عام (2021)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدقيق الرقمي (تحليل البيانات، تنقيب البيانات، التعلم الآلي، الحوسبة السحابية) في الحد من مخاطر الرقابة الداخلية، وأوصت الدراسة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بزيادة سرعة توليد البيانات الضخمة بمعدل أسرع من البيانات التقليدية، وذلك لتحسين كفاءة وفاعلية عملية التدقيق وإنجاز مهام التدقيق بأقل كلفة وجهد ووقت مما يساعد على زيادة جودة خدمات التدقيق وتقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها في عملية التدقيق.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الرقمي، مخاطر الرقابة الداخلية، تحليل البيانات، تنقيب البيانات، الحوسبة السحابية، التعلم الآلي، البنوك التجارية الأردنية.

* طالبة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. rashashalbi4@gmail.com



**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 (12), Number (1), Dhul-Alqidah 1447, April 2026

 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 (12), Number (1), Dhul-Alqidah 1447, April 2026

Editor in Chief

Prof. Yazeed Ahmad Al-Sbou

Editorial Staff

Prof. Ibrahim Sabry Al-Arnaout	The World Islamic Science & Education University
Prof. Mamdouh Hassan Al-Adwan	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. 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 provide the day and month, all of which are in parentheses followed by a period, then we put the name of the conference in place of the name of the journal, then put the sponsor of the conference followed by a comma, the country is followed by a comma, the country is followed by a period. Noting that the title of the research paper is in italics. In documenting the conferences, we make the following observations:

- In documenting the conference session, [the conference session] is added after the title.
- In the presentation of the scientific paper, [presentation of a scientific paper] is added after the title.
- In the presentation of a paper in a workshop, the names of the session chairs are fixed, then the word (chairs), the title followed by [workshop].

A. Conference Session:

Zabalawi, Issam (2004, April 27). The knowledge society is the cornerstone of development and development [conference session].

Knowledge Management Conference in the Arab World. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University, Amman, Jordan.

Fistek, A., Jester, E. & Soonenberg, K. (2017, July 12-15). Everybody's got a little music in them: Using music therapy to connect, engage, and motivate [Conference session].

Austin Society National Conference, Milwaukee, WI, United State.
<https://asa.confex.com/asa/2017/webprogramarchives/Session9517.html>

B. Presentation of a scientific paper

Al-Najjar, Fayez Jumaa (2005, May 22). Entrepreneurship and development [presentation of a scientific paper]. Proceedings of the third scientific day conference. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

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

C. Workshop:

Salah El-Din, Hassan (2013, April, 10-12). Behavior modification methods for children. In Iman Fawzy and Muhammad Ibrahim Abd (chairs), Behavior Modification [workshop]. The seventeenth annual conference of psychological counseling. Psychological Counseling Center, Faculty of Education, Ain Shams University, Cairo, Arab Republic of Egypt.

D. Virtual Conference

There is no specific geographical location for the virtual conference, so the sentence of a research paper presented in such a conference (the conference title) is placed, followed by the sentence of a virtual conference in Arabic or (Virtual conference) in English, followed by a period, with the referenced site installed.

Tan, G., & Lewandowsky, S. (1996). A comparison of operator trust in humans versus machines. [Paper presentation]. CybErg 96 Virtual conference. <http://www.curtin.edu.au/conference/cyberg/center/outline.cgi/frame?dir=tan>

1. Doctoral Dissertations and Master's Theses

A. Unpublished Doctoral Dissertations and Master's Theses

Al-Zoubi, Majid Rady (2004). Strategic Planning and Building Technologically Distinguished Organizations: An Applied Study on Jordanian Pharmaceutical Industry Organizations. [Unpublished doctoral thesis]. Amman Arab University for Graduate Studies.

Almeida, D. M. (1990). Fathers participation in family work: consequences for father's stress and father-child relation [Unpublished master's thissis]. University of Victoria.

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

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

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

Hutcheson, V. H. (2012). Dealing with dual differences: Social coping strategies of gifted and lesbian, gay, bisexual, transgender, and queer adolescents [Master's thesis, The College of William & Mary]. William & Mary Digital Archive. <https://digitalarchive.wm.edu/bitstream/handle/10288/16594/HutchesonVirginia2012.pdf> Arrange the references in the reference list

References are arranged in the reference list as follows:

- The Holy Quran.
- The Sunnah of the Noble Prophet.
- The Bible / Injil.
- The rest of the references are arranged according to the alphabet, noting that (Al-Tarif, Abu, Bin, Bo, Ba, Son, Eyal) are not included in the alphabetical arrangement in the Arabic language when arranging the references in their final form.
- References are not given sequential numbers when arranged in the list of references, but the first line is ahead of the rest of the lines in each reference by a spa

Editorial Board

All Correspondence Concerning this Journal should be addressed to:

Editor in Chief
Deanship of Academic Research
The World Islamic Sciences and Education University (W.I.S.E)
Amman- Jordan
p.o. Box: (1101), Post Code (11947)

Tel: 00962 6 5600230, Ext. 2012, Fax: 00962 6 5600237

Email: al_mithqal.journal@wise.edu.jo
Website: www.wise.edu.jo