

المجلد (5)
العدد (1)
السنة 2021

جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

J-Gate
INDEXED

EBSCO
HOST

مجلة جامعة عمان العربية للبحوث

مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
في جامعة عمان العربية



سلسلة البحوث الإدارية
ISSN: 2519-6340

2021

مجلة جامعة عمان العربية للبحوث

سلسلة البحوث الإدارية

المجلد الخامس ، العدد الأول ، السنة 2021

جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

Volume (5)
Issue (1)
Year 2021

EBSCO
HOST

J-Gate
INDEXED

Amman Arab University Research Journal

Academic Refereed Journal Issued by Deanship of Scientific Research and
Graduate Studies at Amman Arab University



Administrative Research Series
ISSN: 2519-6340

2021

مجلة جامعة عمان العربية للبحوث
" سلسلة البحوث الإدارية "

رقم الايداع لدى مكتبة الوطنية
(3627 / 2016 / د)

جميع حقوق الطبع محفوظة
لجامعة عمان العربية © 2017

ملاحظة: « لا يجوز نشر أي جزء من هذه المجلة أو اقتباسه دون الحصول على موافقة مسبقة من رئيس هيئة التحرير وما يرد فيها يعبر عن آراء أصحابه ولا يعكس آراء هيئة التحرير أو سياسة جامعة عمان العربية».

مجلة جامعة عمان العربية للبحوث

مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة عمان العربية

هيئة التحرير	
رئيساً	الأستاذة الدكتورة إخلاص الطراونة
عضواً	الأستاذ الدكتور إسماعيل يامين
عضواً	الدكتور منذر القضاة
عضواً	الدكتور بسام غانم
عضواً	الدكتور معين نصر اوين
عضواً	الدكتور ليث أبو عليقة
سكرتيرة هيئة تحرير المجلة	الأستاذة دعاء الزعبي

الهيئة الاستشارية	
وزارة التعليم العالي / الأردن	الأستاذ الدكتور هاني الضمور
الجامعة الأردنية / الأردن	الأستاذ الدكتور راتب السعود
جامعة الزرقاء الخاصة	الأستاذ الدكتور طلال الزعبي
رئيس الجامعة الهاشمية	الأستاذ الدكتور فواز العبد الحق
هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي	الأستاذ الدكتور زيد البشايرة
الجامعة الأردنية / الأردن	الأستاذ الدكتور نائل الشرعة
المحكمة الدستورية / الأردن	الأستاذ الدكتور محمد الغزو
جامعة النجاح الوطنية / فلسطين	الأستاذ الدكتور طارق الحاج
جامعة الإمارات / الإمارات	الأستاذ الدكتور عبد العزيز السرطاوي
جامعة الاسكندرية / مصر	الأستاذ الدكتور أمين مصطفى
الجامعة الاردنية / الأردن	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني
جامعة الملك فيصل / السعودية	الأستاذ الدكتور عيسى حيرش
جامعة المنصورة / مصر	الأستاذ الدكتور سمير أبو الفتوح
الجامعة اللبنانية / لبنان	الأستاذ الدكتور طوني جورج عطالله

التدقيق اللغوي والإملائي	
مدققاً لغوياً للغة العربية	الدكتورة لينا الجراح
مدققاً لغوياً للغة الإنجليزية	الدكتورة مي الشخيلي

بسم الله الرحمن الرحيم

عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على رسول الله محمد وعلى آله وصحبه والتابعين. و بعد:

يعد البحث العلمي أحد الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، إذ إن البحث العلمي والنشر العلمي من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العالمية في تصنيف الجامعات وترتيبها سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي، إذ يقوم النشر العلمي الجامعي بإيصال الجهد البشري الرصين إلى من يعنيه الأمر، ألا وهم الطبقة المتعلمة المثقفة، وتتضافر جهود الباحثين في نشر بحوثهم العلمية ضمن الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى من خلال تحقيق الغايات التي يصبون لها في الحصول على اللقب العلمي وخدمة المجتمع.

وعلى ضوء ذلك تأسست المجلة العلمية في جامعة عمان العربية، التي انصب جل اهتمامها باستنهاض همم أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين في المشاركة الفاعلة في البحث العلمي بأعلى المستويات العلمية والتنظيمية، وقد خرج اليوم العدد السادس والعدد الثالث من المجلة إلى النور، ليفتح آفاقاً رحبة للبحث العلمي في مجالات لها أهميتها البالغة في تنمية الوطن وتقدمه، وتطورت مجلة جامعة عمان العربية للبحوث لتصبح ضمن ثلاث سلاسل: سلسلة البحوث التربوية، وسلسلة البحوث الادارية، وسلسلة البحوث الادارية.

وإن هذه المجلة تعد إضافة جديدة إلى جوانب التميز المتعددة التي تتسم بها جامعة عمان العربية والبحث العلمي فيها، وأنها دليل حي على تفاعل هذه الجامعة وتجاوبها مع المتطلبات الآنية للمجتمع، وتمثل إسهاماً جديداً منها في نشر الثقافة العلمية التي أصبحت من ضروريات عصر المعرفة، وقد أصبحت المجلة مدرجة في قواعد بيانات EBSCO العالمية، وقواعد بيانات المنظومة الشهيرة ودار المعرفة وغيرها من القواعد العالمية.

وختاماً، فإننا في هذه المجلة نأمل منكم دعمها، وإثراءها بأبحاثكم، ودراساتكم، ومقترحاتكم، لكي تتمكن من القيام بدورها الذي من أجله أنشئت.

والله الموفق

رئيس هيئة التحرير

أ. د. إخلاص الطراونة

شروط النشر

مجلة جامعة عمان العربية للبحوث

جامعة عمان العربية

مجلة جامعة عمان العربية للبحوث هي مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة عمان العربية في ثلاث سلاسل متخصصة، في الحقول الآتية: العلوم الإدارية، والعلوم التربوية والنفسية، وعلم القانون وتعنى بنشر البحوث العلمية الأصلية للباحثين في هذه التخصصات كافة، ومراجعة الكتب الحديثة ذات الصلة بأي من اللغتين العربية والإنجليزية.، إذ يجب أن يتسم البحث المقدم لها بشروط البحث العلمي، وخطواته وفق ما هو متعارف عليه عربياً وعالمياً.

تعليمات النشر :

- نشر البحوث العلمية الأصلية التي تتوافر فيها الجدية والمنهجية السليمة.
- أن لا تكون البحوث قد نشرت في مكان آخر، وأن يتعهد صاحبها بعدم إرسالها إلى أية جهة أخرى.
- تقدم البحوث بإحدى اللغتين العربية أو الإنجليزية، أو بأية لغة أخرى بموافقة هيئة التحرير.
- هيئة التحرير أن تحذف أو تحتزل أو تعيد صياغة أجزاء من البحث، بما يتناسب مع أسلوبها ونهجها.
- تقبل مراجعات الكتب القيمة والمقالات العلمية المختصرة.
- يلزم الباحث بدفع تكاليف التقييم في حال قيامه بسحب بحثه بعد تحكيمه.

الجوانب الفنية والشكلية:

يقدم البحث عن طريق البريد الإلكتروني للمجلة aaui-journal@aaui.edu.jo بالمواصفات الآتية:

الهوامش: تكون الهوامش كما يأتي : العلوي 2 سم ، السفلي 5.2 سم، الأيمن 5.3 سم، الأيسر 5.2 سم.

العنوان: يكتب عنوان البحث بخط حجم 16 مع Bold ويجب أن يكون العنوان دقيقاً ومعبراً عن محتوى البحث.

حجم الخط: (12 pt) Time New Roman للنصوص العربية و (10 pt) Time New Roman للنصوص الإنجليزية.

وتكون العناوين الرئيسة Bold .

الملخصات: يرافق البحث ملخصان ، باللغتين العربية والإنجليزية، بما لا يزيد على 200 كلمة لكل منهما، ويرفق مع البحث ما لا يزيد عن (6) كلمات مفتاحية دالة خاصة به، وتكون باللغتين العربية والإنجليزية.

عدد الصفحات: يجب أن لا تزيد عدد صفحات البحث بما فيها الأشكال والرسوم والملاحق على (30) صفحة، وأن لا يتجاوز عدد الكلمات 10000 كلمة.

كما يجب أن يحتوي البحث على اسم الباحث ورتبته العلمية وعنوانه البريدي والإلكتروني، واسم جهة العمل التي يتبع لها.

التوثيق: تعتمد المجلة للنشر العلمي نظام (APA) American Psychological Association.

• إذا كان المرجع بحثاً في دورية: يتم التوثيق كما يلي: اسم الباحث (الباحثين) بدءاً باسم العائلة.(سنة النشر). «عنوان البحث»، اسم الدورية(بخط مائل) ، رقم المجلد، رقم العدد، أرقام الصفحات..

• إذا كان المرجع كتاباً: اسم المؤلف (المؤلفين) بدءاً باسم العائلة.(سنة النشر). عنوان الكتاب (بخط مائل)، اسم الناشر، سنة النشر.

• إذا كان المرجع رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه: يتم التوثيق كما يلي: اسم صاحب الرسالة(أو الأطروحة) بدءاً باسم العائلة.(سنة النشر) «عنوان الرسالة» يذكر رسالة ماجستير أو دكتوراه بخط مائل، اسم الجامعة.

• إذا كان المرجع نشرة أو إحصائية صادرة عن جهة رسمية: يتم التوثيق كما يلي: يكتب اسم الجهة،(السنة). عنوان التقرير (بخط مائل)، المدينة، أرقام الصفحات.

• وقائع المؤتمر: يتم التوثيق كما يلي: اسم الباحث (الباحثين) بدءاً باسم العائلة، عنوان البحث (بخط مائل)، أسم المؤتمر، رقم المجلد، أرقام الصفحات، سنة النشر.

الأشكال والرسوم والجداول:

يراعى أن تكون الأشكال والرسوم التوضيحية والصور الفوتوغرافية والخرائط واضحة المعالم والأسماء. تعطى صفحات البحث بما فيه صفحات الرسوم والملاحق والجداول والهوامش أرقاماً متسلسلة من أول البحث إلى آخر البحث . يكون عناوين الاشكال والجداول بلون غامق Bold.

التعهد:

يُرفق الباحث عند تقديمه للمجلة تعهداً موجهاً إلى رئيس التحرير يذكر فيه : عنوان البحث، ورغبته في نشره بالمجلة، وتعهدته وفقاً للنموذج رقم () بأن لا يرسله إلى جهة أخرى من أجل النشر، وأن يذكر فيه عنوانه البريدي كاملاً (أو البريد الإلكتروني إن أمكن)، أو أي وسيلة اتصال أخرى يراها مناسبة، ويذكر تاريخ إرساله، وأسمه الثلاثي مع توقيعه المعتمد. يعطى صاحب البحث نسخة واحدة من المجلة عند صدورها.

يحق لرئيس التحرير إجراء التغييرات التي يراها ضرورية لأغراض الصياغة.

يمكن الحصول على مجلة جامعة عمان العربية للبحوث من مكتبة جامعة عمان العربية، أو عمادة البحث العلمي والدراسات العليا. الاشتراك السنوي للأفراد: سبعة دنانير وللمؤسسات: عشرة دنانير داخل الأردن وخمسة وثلاثون دولاراً أمريكياً أو ما يعادلها خارج الأردن.

تعتمد المجلة وبشكل جزئي على رسوم النشر لتمويل عملها، إذ تخضع أبحاث الباحثين المقدمة للنشر لرسوم قدرها (50) ديناراً أو ما يعادلها تدفع على النحو الآتي:

Account No. 0110/026002/9/500

Bank Name: ISLAMIC Arab Bank البنك العربي الاسلامي الدولي

The name of the beneficiary : Amman Arab University

Swift Code ARABJOAX110

IBAN: JO68 IIBA 1190 0000 0119 0000 0175 00

جميع حقوق الطبع محفوظة لجامعة عمان العربية © 2016

ملاحظة: «لا يجوز نشر أي جزء من هذه المجلة أو اقتباسه دون الحصول على موافقة مسبقة من رئيس هيئة التحرير، وما يرد فيها يعبر عن آراء أصحابه ولا يعكس آراء هيئة التحرير أو سياسة جامعة عمان العربية».

ترسل البحوث على العنوان التالي:
رئيس تحرير جامعة عمان العربية للبحوث
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
جامعة عمان العربية
عمان - الأردن

هاتف 4791400 - 06 - 00962 فرعي 402

البريد الالكتروني : aau-journal@aau.edu.jo

الموقع الالكتروني للمجلة: <http://aau.edu.jo/Research/Researchjournal>

محتويات العدد

المجلد (5) ، العدد (1) ، 2021م

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
8	دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة - دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان	1
35	أثر التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية	2
61	أثر استخدام الحوسبة السحابية على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية	3
88	أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي. دراسة حالة: المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات	4
122	العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية	5
141	القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجدارات الجوهرية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية	6
168	أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة في مدينة اربد	7
190	أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الإستراتيجي: الدور المُعدّل لليقظة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية	8
214	أثر تطبيق برنامج حكيم الالكتروني على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية الأردنية	9
232	أثر الرفع المالي على ربحية البنوك التجارية الأردنية	10
262	أثر التسويق الوردّي على الميزة التنافسيّة للمطاعم السياحية الأردنيّة	11
281	أثر استخدام ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات	12

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة - دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان

غازي أبو قاعد

جامعة مؤتة

تاريخ القبول: 2021/03/28

هنا الأفغاني

جامعة مؤتة

تاريخ الاستلام: 2021/02/22

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها كمتغير مستقل في تحقيق إدارة المعرفة كمتغير تابع في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في تلك المستشفيات، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (21) فقرة. وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة رأس المال البشري، مرونة الخدمة) مجتمعة في تحقيق إدارة المعرفة في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المدراء العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة بتقديم خدمات متنوعة؛ تلبي احتياجات العملاء المتغيرة؛ من خلال التركيز على عملية التطوير مع المحافظة على مستوى الجودة؛ لتكون الخدمات قادرة على المنافسة في الأسواق.

الكلمات الافتتاحية: المرونة الاستراتيجية، إدارة المعرفة، قطاع المستشفيات الخاصة.

The Role of Strategic Flexibility in Achieving Knowledge Management - a Field Study in the Private Hospital Sector Operating in Amman Governorate

Abstract:

This study aimed to measure and analyze the impact of Strategic flexibility dimensions as an independent variable on achieving knowledge management as a dependent variable in the private hospital sector operating in Amman Governorate. the study population consisted of the hospital's upper & middle management employees and considered the whole population using the comprehensive survey method. used a descriptive-analytical method. The questionnaire was used as a tool to collect data and consisted of (21) items. The results showed a statistically significant impact at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of the Strategic flexibility and its dimensions (Flexibility of organizational structure, the flexibility of human capital, the flexibility of service) with knowledge management at Amman Governorate Private Hospitals sector. The study recommends that upper management in private Jordanian hospitals pay attention to providing versatile services to meet customers' needs; By focusing on the development process while maintaining the level of quality; To be able to compete in the market.

Key Words: Strategic Flexibility, Knowledge Management, Private Hospital Sector.

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تواجه المنظمات العديد من التقلبات والتغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال، التي نجم عنها تحديات جديدة، ولعل أهمها بروز العولمة، والتقدم التكنولوجي الهائل، وثورة الاتصالات، وأمام هذه التحديات وجدت القيادات الإدارية لهذه المنظمات نفسها غير قادرة على مواجهة متطلبات التغييرات البيئية، واضطرت إلى تبني نماذج تحوي بين طياتها أساليب، ومناهج إدارية حديثة، قادرة على تجاوز هذه التحديات ويحقق لها التميز والنجاح.

وتعد المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بعداً مهماً في مجال الإدارة، وأخذت المنظمات تعتمد عليها لتحقيق أهدافها بشكل اكبر، وبما يمكنها من مواجهة تحديات البيئة المتغيرة واشتداد المنافسة، ومن هذا المنطلق برزت أهمية تبني المنظمات للمرونة الاستراتيجية؛ كونه يساهم في زيادة قدرة المنظمات على استثمار مواردها بما يكفل تحقيق ميزتها التنافسية والعمل على استدامتها، ويحقق لها الاستباقية في استغلال الفرص الجديدة، ومواجهة التهديدات المتوقعة.

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة ومن أهم مدخلات التطوير والتغيير في العصر الحالي؛ إذ استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء المنظمات، إذ أن ميادين المعرفة شهدت توسعاً كبيراً في نتيجة النمو المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ إذ أسهمت التكنولوجيا على نحو فعال في تقديم خدمات متنوعة، وبتكاليف منخفضة، ومختصرة في الوقت نفسه.

وبشكل عام، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة العاملة محافظة عمان، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية وعملية، وتقديم التوصيات المناسبة لتلك المستشفيات.

مشكلة الدراسة:

تعد التكنولوجيا والمعرفة المدخل الأساس الذي نتمكن من خلاله من فهم كيفية ممارسة المستشفيات لنشاطها، مما أوجب على إدارات هذه المستشفيات معرفة نقاط القوة والضعف لإدارة المعرفة لديها، ومتابعة آخر المستجدات بشكل مستمر، مما يتطلب من إدارات المستشفيات ضرورة وجود يقظة تكنولوجية ومعرفية عند قيامها بأنشطتها؛ وأصبحت هذه اليقظة البعد الأكثر حسماً في تحديد مسار تطور الخدمات التي تقدمها هذه المستشفيات، وعنصراً مهماً لتنافسية المستشفيات في ظل بيئة متقلبة غير مستقرة.

وتواجه المستشفيات الأردنية الخاصة مجموعة من التحديات الناجمة عن التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، وتطلعاتهم، مما يتطلب التفكير المستمر لتقديم خدمات ذات مستوى مرتفع تشبع حاجات العملاء ولذلك تسعى إدارات المستشفيات جاهدة إلى تطوير خدماتها القائمة، واستحداث أخرى جديدة تعزز مركزها التنافسي في السوق.

ونظراً لتنوع الخدمات التي تقدمها المستشفيات الخاصة الأردنية، والتطور التكنولوجي السريع، وظهور مفاهيم العولمة وتطبيقاتها، وزيادة شدة المنافسة؛ أصبحت هناك ضرورة إلى التحرك بسرعة كبيرة باتجاه الفرص الجديدة على نحو استباقي ومرن، والسعي لاتخاذ إجراءات وقائية وتبني سيناريوهات مستقبلية وصياغة استراتيجيات خاصة بهذه السيناريوهات؛ فالتحديات التي تواجه المستشفيات الخاصة تتطلب منها تبني مفاهيم إدارية حديثة، أهمها المرونة الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق، فرضت التحديات على المستشفيات الخاصة إلى استباق المنافسين في مجال إدارة المعرفة، ومتابعة آخر المستجدات، من خلال انتقاء المعلومات والخبرات المهمة، وتنظيمها ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية فيها.

وبناءً على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في عدم إدراك المدراء العاملين في الإدارة العليا والوسطى دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلين التاليين:

1- ما مستوى تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية (مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة رأس المال البشري، ومرونة الخدمة) في المستشفيات الخاصة الأردنية العاملة في مدينة عمان؟

2- ما مستوى تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في قطاع المستشفيات الخاصة الأردنية العاملة في مدينة عمان؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة الأردنية العاملة في مدينة عمان، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1- توضيح المفاهيم المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة بأبعادهما المختلفة لتكوين صورة متكاملة وواضحة عن هذه المتغيرات والأبعاد.

2- التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادهما (مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة رأس المال البشري، ومرونة الخدمة) في إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة الأردنية العاملة في مدينة عمان بحسب تصورات المبحوثين.

3- التعرف على مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية بأبعادهما (مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة رأس المال البشري، ومرونة الخدمة) في المستشفيات الخاصة الأردنية العاملة في مدينة عمان بحسب تصورات المبحوثين.

4- التوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات التي يمكن تعميمها في المستشفيات الخاصة الأردنية العاملة في مدينة عمان، للاستفادة منها في عمليات التحديث والتطوير.

أهمية الدراسة

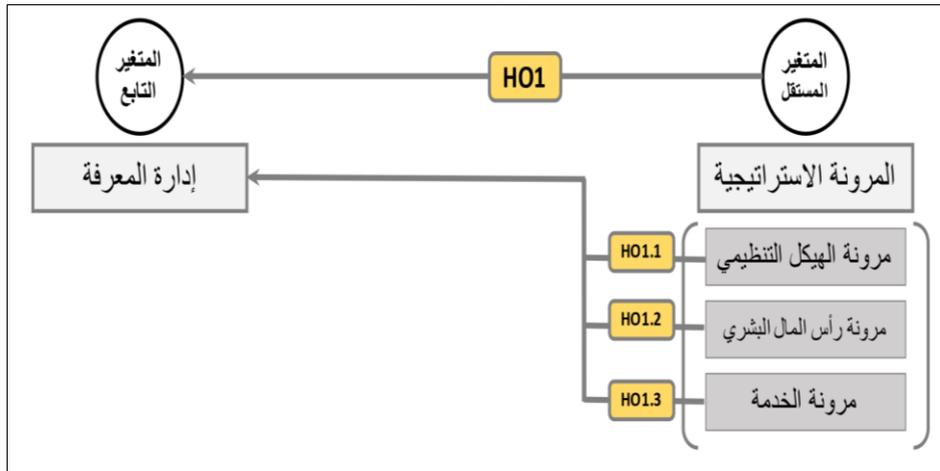
تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من اعتبارها امتداداً للدراسات التي تهتم بالمرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وإثراء الإطار المعرفي والانتاج الفكري في مجال أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، إذ تبين للباحثة بعد مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة وجود نقص ملحوظ في الدراسات التي تناولت دراسة أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة المعرفة أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة المعرفة، في المستشفيات الخاصة العاملة في العاصمة عمان، الأمر الذي أوجد للباحثة الدافع للتعرض بالدراسة الميدانية لدراسة هذه المتغيرات.

وتكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من أهمية قطاع المستشفيات الخاصة ودوره البارز والمتنامي في دفع عجلة الاقتصاد المحلي، وتأمل الدراسة بأن يكون لها مساهمة فاعلة في الواقع العملي للمستشفيات الخاصة، وفيما تقدمه من توصيات يمكن أن تفيد أصحاب القرار في هذه المستشفيات.

أنموذج الدراسة:

يُصور الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة موضعاً المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، وكما يلي:

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات التالية:

المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية): (al , 2018; beraha et al., 2019; sunayana & parveen, 2019; haraisa,2018)

المتغير التابع (إدارة المعرفة): (Grybauskiene et al., 2019; Chibuzor et al., 2019; Al-Duwailah & Hashem, 2019; et al., 2019)

التعريفات الإجرائية

المرونة الاستراتيجية: قدرة المستشفيات الأردنية الخاصة على الإستجابة والتأقلم بنجاح للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال قدرتها على إدارة المخاطر المختلفة والتي تتضمن استكشاف الفرص المتوقعة والتهديدات التي تواجهها وسرعة الاستجابة للفرص والتهديدات لتطوير خدمات جديدة، ودخول أسواق جديدة، وبما يمكنها من تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين بشكل أفضل من المنافسين.

تم اختيار ثلاثة أبعاد لتمثيل المرونة الاستراتيجية (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة رأس المال البشري، مرونة الخدمة) وحسب التعريفات الآتية:

مرونة الهيكل التنظيمي: وتعني امتلاك المستشفيات الخاصة الأردنية هياكل تنظيمية قادرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وبما يمكنها من تحقيق النجاح وتحقيق الميزة التنافسية.

مرونة رأس المال البشري: ويمكن تعريفها بأنها قدرة المستشفيات الخاصة الأردنية على اختيار الكفاءات البشرية اللازمة لأداء أعمالها، والتي تمكن المستشفيات من خلال معرفتها الكبيرة وخبراتها المتراكمة من التأقلم مع التغيرات البيئية.

مرونة الخدمة: ويمكن تعريفها على أنها قدرة المستشفيات الخاصة الأردنية على تعديل وتطوير الخدمات المقدمة من قبلها لعملائها، وبما تلبي رغباتهم واحتياجاتهم وبأسعار منافسة.

إدارة المعرفة: حقل إداري علمي يُعزز تكامل المستشفيات الخاصة الأردنية، لاكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وتخزينها في الذاكرة التنظيمية فيها، ومشاركتها بين العاملين، وتطبيقها من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، وتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: لا يوجد أثر مهم للمرونة الاستراتيجية في إدارة المعرفة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية في إدارة المعرفة لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى Ho1.1: لا يوجد أثر مهم لمرونة الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الثانية Ho1.2: لا يوجد أثر مهم لمرونة رأس المال البشري في إدارة المعرفة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الثالثة Ho1.3: لا يوجد أثر مهم لمرونة الخدمة في إدارة المعرفة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

محددات الدراسة:

- شح الدراسات الرابطة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، على حد علم الباحث، وهو ما شكل صعوبة في البحث بين متغيرات الدراسة، وربطها بنتائج الدراسة الحالية.
- عدم وجود أقسام متخصصة في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان في مجال الدراسات والأبحاث، لئتم الاستعانة بها تسهيلاً لعملية جمع البيانات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المرونة الإستراتيجية

تعتبر المرونة الإستراتيجية أحد المرتكزات الأساسية في الفكر الإداري الحديث، الذي يهتم بدراسة العلاقة بين المؤسسات ببيئة العمل المحيطة، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أنّ (Cedes) هو أول من فقام باستخدام مفهوم المرونة الإستراتيجية في خمسينات القرن الماضي، إلا أن هذا المفهوم ما زال غامضاً من حيث التصميم والمفهوم والقياس على الرغم من أهميته التنافسية، ويعود السبب في غموض هذا المصطلح إلى استخدامه كمرادف لمصطلح المرونة، وتكرار تصنيفها، واعتبارها أحد أنواع المرونة (rashid & hamid,2019).

مفهوم المرونة الإستراتيجية

يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية بأنها تقبل واستعداد المنظمة لتحديد التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية بهدف جمع الموارد اللازمة، والاستجابة السريعة لتلك التغيرات، إذ إن تنفيذ المنظمة للمرونة الإستراتيجية يستوجب دمج مستويات ثلاثة من القابلية مع المراحل اللازمة لعملية صنع القرار، وتتضمن هذه المراحل: تفعيل القابليات مع التركيز على التغذية السلبية العكسية، وتفعيل قابلية تقييم البيانات السلبية، والمبادرة نحو إكمال عملية التغيير (Ahmadi and Osman, 2017).

وينطوي مفهوم المرونة الإستراتيجية على تفاعل العديد من العناصر، بما في ذلك الإجراءات المتخذة فيما يتعلق بالدراسات التحليلية، بهدف توقع سيناريوهات مستقبلية متعددة، وصياغة إستراتيجيات لكل سيناريو، واكتساب الموارد والمهارات (القدرات) اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات، وتنفيذ الإستراتيجية الأكثر احتمالاً، والاستعداد لمهمة التنبؤ السريع لإستراتيجية بديلة إن لزم الأمر (Radomska, 2015).

وتعرف المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى من خلال استخدام مواردها وإمكاناتها المتوفرة للاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك بأقل التكاليف للعلاقات بين كافة عناصرها الداخلية، إذ إن تركيب المنظمة المرنة يسرع عملية التغير التنظيمي فيها، ويمكن اعتبار المرونة بأنها القدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء في ظل بيئة ديناميكية ذات مستوى تنافسية عالي (beraha et al., 2018)

وتعتبر المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ مما يؤدي إلى ظهور إجراءات إستراتيجية مختلفة تمكن المنظمة من أن تكون أكثر استباقية في ظل بيئة أعمال متغيرة، إذ تعتبر المرونة الإستراتيجية بمثابة تنوع في الإجراءات أو الخيارات الإستراتيجية والسرعة التي يمكن للمنظمة من خلالها اعتماد هذه الخيارات الإستراتيجية، و لكي تتمكن الشركات من التحول بسرعة بين الخيارات، فإنها تحتاج أيضاً إلى القدرة على الجمع بين الموارد المختلفة ونشر كمية مناسبة من الموارد لاتخاذ إجراءات إستراتيجية محددة، والتي تسمى مرونة الموارد. وبالتالي يعتقد أن المرونة الإستراتيجية تعتمد بشكل مشترك على مرونة العمل، والمرونة التنظيمية للمنظمة في تطبيق الموارد على مسارات العمل البديلة التي يشار إليها باسم مرونة الموارد (Ahmadi and Osman, 2017).

وعلاوة على ما سبق ذكره، من الممكن توضيح مفهوم المرونة الإستراتيجية بأنه أحد أساليب المناورة الإستراتيجية، التي تبين المستوى الذي يظهر به السلوك الإستراتيجي للمنظمة، حيث تعد المناورة الإستراتيجية مؤشراً لحرية حركة المنظمات تجاه بيئتها الخارجية والمنافسين، إذ تظهر المرونة الإستراتيجية قدرة المنظمة على الربط بين عناصر بيئتها الخارجية وعناصرها الإدارية (abu radan & al- anzi, 2017).

وتوصف المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمات على التعامل مع التغيرات البيئية والاستجابة لها والتكيف معها خاصة في الخارج، وهذا سيساعد المنظمات على الحصول على المزايا التنافسية (al haraisa, 2018). وتعرف هذه الدراسة المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمات على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية وبما يمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية، أو تحسينها، إذ تعتبر المرونة الإستراتيجية ميزة حيوية.

أهمية المرونة الإستراتيجية

تؤدي المرونة الإستراتيجية دوراً بارزاً في تعزيز قدرة المنظمات في التكيف مع التأثيرات البيئية، وامتلاكها ما يلزم من مؤثرات إيجابية؛ لخلق ميزة تنافسية لها، وبالتالي زيادة حجم الفوائد المحققة، إلى جانب تعزيز قدرتها على الاستجابة بسرعة؛ مما يولد قيمة حقيقية للعملاء، تلازم أداء المنظمة؛ نظراً لزيادة قدرتها التنافسية وفعاليتها على الاتصال، وتنفيذ خططها وإستراتيجياتها بشكل فعال (qaddouri & al-alousi, 2018).

وتعزز المرونة الإستراتيجية من استعداد المنظمة، وتوجيهات قدراتها للاستجابة السريعة للتغير في رغبات العملاء، وحاجاتهم، وتحديد ما يفضله العميل، ويرغب به، أي الاهتمام بقدرات المنظمة التسويقية عن طريق تفعيل عملية التواصل بينها وبين عملائها، كما تساهم المرونة الإستراتيجية في رفع قدرة المنظمة على عرض خدماتها،

ومنتجاتها وزيادة ما تولده من قيمة حقيقية للعملاء، كما تمكن المنظمة من الاستجابة بسرعة لأي تغير في حاجات وطلبات ورغبات العملاء (Al-Quraishi et al., 2019).

وتكمن أهمية المرونة الإستراتيجية، كما أشارت إليها بعض الدراسات إلى دورها في منح المنظمة القدرات والمهارات اللازمة للرد على ما نشهده من تغيرات بيئية في الاتجاه المرغوب فيه، إلى جانب مساهمتها في زيادة النمو طويل المدى للمنظمات؛ من خلال ضم موارد جديدة وزيادة استعدادها لخلق ميزة تنافسية، إذ إن المنظمات التي تمتلك المرونة الإستراتيجية تستجيب بشكل سريع إلى التغير في طلبات العملاء، وتخصيص خدمة، أو منتج؛ لتناسب مع طلبات العملاء الفردية، والمنتجات الجديدة، التي أطلقها المنافسون، وإمكانية التوسع في مناطق وأسواق جديدة، وتجديد المنتجات بشكل جوهري، وجداول تسعير جديدة وفقا لما يتغير في مجال المنافسة والأسعار، وانتهاج تطبيق تقنيات جديدة؛ من شأنها زيادة الإنتاج بشكل أرخص وأسرع وأفضل (Al-Bayati, 2019).

أبعاد المرونة الإستراتيجية

مرونة الهيكل التنظيمي:

ويشير إلى قدرة إدارة المنظمة على التحكم بالظروف والتغيرات الخارجية، باتباعها لسلوك إداري ممنهج، ينتج عنه إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي؛ تبعا لتلك الظروف (Volberda,1998)، أو درجة المرونة التي تتمتع بها المنظمة من خلال امتلاكها لمجموعة من متنوعة من القدرات الإدارية القادرة على تنشيط المنظمة وزيادة قدرتها وتحسين قدرتها على التحكم في إدراته (Ruiner & kupper,2013) ، أو يمكن تعريفها على أنها قدرة المنظمة التنظيمية ذات الخصائص الديناميكية والتي يمكن بنائها واستغلالها لبناء استراتيجيات استباقية تمكنها من التفوق في بيئة تنافسية شديدة التغير (slaymi & al-sabti, 2015).

مرونة رأس المال البشري:

وتهتم مرونة رأس المال البشري بالأفراد؛ كونهم العامل التنظيمي الوحيد الذي يستطيع استيعاب الأفكار، والمفاهيم الجديدة، والتصرف معها بمرونة عالية؛ بهدف الحصول على إنتاج قيمة حقيقية، وخلق ميزة تنافسية، ويرتكز ذلك على استطاعة المؤسسة على توفير نوع خاص من الموظفين القادرين على زيادة مستوى الإفادة من الموارد المادية المتوفرة، كما توضح مرونة الموارد البشرية مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل ودعم المؤسسة على التأقلم والاستجابة، في الوقت المناسب، بصورة فعالة؛ وفقا لمتغيرات البيئة: الخارجية والداخلية (Zhang,2005).

كما تشير مرونة الموارد البشرية إلى تأقلم خواص الموارد البشرية كالمهارات والمعارف؛ أي توضيح مهارات الأفراد وقدراتهم للاستخدامات البديلة عند تطبيق المهام، إضافة إلى مستوى امتلاكهم لسلوكيات عملٍ موسّعة، تتيح لهم إمكانية التكيف مع من يستجد من ظروف (al-khaldi & al-zubaidi, 2018)

مرونة الخدمة:

يرتبط مفهوم مرونة الخدمة في كثير من الدراسات مع المنظمات التي تنشط في المجال الخدمي، وفي ظل تطور تكنولوجيا التصنيع الحديثة، فإن مرونة الخدمة تُعد من أهم الدعائم الأساسية لإستراتيجية المنظمات الخدمية الحديثة، وقد بيّن (Al-Tahrawi,2019) أن مرونة الخدمة تتمثل في قدرة المنظمة على تقديم خدمات للأسواق التي تعمل بها، بمدى زمني قصير، وتكاليف تنافسية.

في حين عرفها (Awwad,2009) بأنها قدرة المنظمة على تقديم الخدمات من خلال استخدام طرائق وتقنيات بديلة، وتقديم خدمات متعددة. بينما يؤكد (Larso et al.,2009) بأنها قدرة المنظمة على تعديل خدماتها الحالية، ضمن فترة زمنية قصيرة، فيما وضح (Zhang,2005) بأنها قابلية المنظمة على تقديم خدمات متعددة، وتغييرها بسرعة وكفاءة، ومن ثم منح الخيارات الإستراتيجية للتعامل مع حالة عدم التأكد البيئي، وتشير إلى قدرة المنظمة على تعديل ما تقدمه من خدمات بناء على طلبات عملائها.

إدارة المعرفة:

مفهوم إدارة المعرفة:

تعتمد منظمات اليوم على الاقتصاد المعرفي بشكل كبير، وإذا كانت التقنية هي عامل تحريك للمنظمات، فإن المعرفة هي وقود هذا المحرك؛ وأصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لمشكلة الندرة، والمورد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يسهم استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل أو دون تكاليف إضافية (al-yami,2017).

وعرف (Martina & Jiri, 2012) إدارة المعرفة بأنها القدرات والمهارات اللازمة التي تمتلكها المنظمة من مصادرها الداخلية والخارجية، هدفها تلبية متطلبات العمل بطريقة دقيقة، وتقديم حلول للمشاكل اليومية، لتحقيق المستويات المطلوبة من الأداء، والغرض من إدارة المعرفة هو تكوين فهم مشترك، من خلال الموازنة بين الأفراد، والعمليات، والأدوات، داخل الهيكل التنظيمي والثقافة؛ لزيادة التعاون والتفاعل بين القادة والمرؤوسين، وهذا يؤدي إلى قرارات أفضل والقدرة على التكيف والاندماج.

ويبين (Azimi - Pour & Nili – Ahmadabadi, 2014) أن إدارة المعرفة هي عملية إدارية ومنهجية متكاملة تشمل أجزاء المنظمة، ومكوناتها الأساسية، وهدفها تحقيق الترابط والتنسيق، والتكامل بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة، ونشر المعرفة المكتسبة بين أعضاء المنظمة.

في حين أشار (Črnjar & Dlačić,2014) إلى أن إدارة المعرفة تمثل إطاراً تنسيقياً منتظماً لمجموعة من العوامل المتمثلة بالموارد البشرية، والتكنولوجيا والعمليات بهدف بناء قيمة للمنظمة من خلال الابداع والابتكار، وبين (Zhang et al.,2018) إلى أن إدارة المعرفة يتم تحديدها من خلال الجانب الثقافي للمنظمة الذي يمثل القيم، والعادات، والتعليمات، والسياسات، والأنماط الإدارية السائدة، التي تسعى المنظمة فيها إلى تقليل التعارض ونزب الفوارق بين ثقافة المنظمة والأفراد، وخلق حالة من التوافق بينهما باستخدام ونشر المعرفة بين العاملين.

ويرى (Ramanigopal,2012) إلى أن إدارة المعرفة تتمثل بالمهارات، والقدرات، والخبرات، والعلاقات داخل المنظمة وخارجها، ويتم تخزينها ونشرها للاستفادة منها، واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية، وحل المشكلات اليومية.

ويشير (Rainer et al.,2013) بأنها جهد منظم ومدروس يستهدف تنمية، وتطوير، واستثمار المورد البشري في المنظمة، من خلال توليد المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وتنظيمها، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها على مختلف أنشطة ومجالات المنظمة.

وتعرف الدراسة الحالية إدارة المعرفة بأنها عملية تكاملية للحصول على المعلومات، وتنظيمها، وتخزينها وتقديمها بهدف تحسين جودة الممارسات المهنية والإدارية داخل المنظمة وتحسين المخرجات.

أهمية إدارة المعرفة:

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية الحديثة في عالم أعمال اليوم، إذ تزايد اهتمام المنظمات المعاصرة بإدارة المعرفة، وذلك بالنظر إليها بأنها تعد أساساً فاعلاً لإضافة أو إنشاء قيمة للمنظمة؛ من خلال عمليات الابتكار، والإبداع وتكامل المعرفة بطرق فريدة وغير مسبوقه (Zhang et al., 2018).

ويبين (Wickramasinghe, 2019) بأن أهمية إدارة المعرفة تكمن بكونها نشاطات وعمليات موجهة لتجميع وتخزين الخبرات والمعلومات المتراكمة بطريقة يسهل الوصول من خلالها لهذه المعلومات، أو للأفراد الذين يمتلكونها، في الوقت المناسب، وبما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية في أداء الأعمال، وتحسين جودة وسرعة اتخاذ القرارات في المنظمة.

وأشار (buran, 2015) إلى أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في النقاط التالية:

1- تعد عملية نظامية وتكاملية، لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في سبيل تحقيق أهدافها.

2- تعزز من قدرة المنظمة على الحفاظ على أداؤها التنظيمي.

3- تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها، ومشاركتها، وتطبيقها وتقييمها.

4- تعد أداة فاعلة تمكن المنظمة من استثمار راس مالها الفكري.

5- تعد أداة فاعلة للمنظمات لتشجيع وتحفيز القدرات الإبداعية للموارد البشرية في المنظمة.

وترى الدراسة بأن إدارة المعرفة تُمثل ثروة حقيقية ومورد ثمين بالنسبة للمستشفيات الأردنية الخاصة، إذ تبرز أهمية إدارة المعرفة فيما تشكله من إضافة قيمة لتلك المستشفيات، وتحقيق الميزة التنافسية لها، في ظل بيئة دائمة التغير؛ لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة لدى المستشفيات الأردنية الخاصة، قد يفتح لها آفاقاً جديدة نحو تعزيز مكانتها، وإمكاناتها وقدراتها التنافسية؛ لأنها تشكل أداة فاعلة في تشجيع التوجهات والقدرات الإبداعية لدى العاملين، وإيجاد معارف جديدة؛ لتقديم خدمات فريدة وغير مسبوقه.

أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى المحافظة على تنمية المعرفة وتطويرها، والمحافظة عليها في المنظمات المعاصرة؛ لتحقيق أهدافها الإدارية، والإستراتيجية، وبما يساعدها على تعزيز ميزتها التنافسية، وتعزيز عمليات الابتكار والتجديد في المنظمة (Durst & Evangelista, 2018).

وتعد إدارة المعرفة نمطاً إدارياً، ومنهجياً متكاملأ، يسعى إلى توليد المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، بهدف استغلالها، بما يخدم مصلحة المنظمة، ويعمل على تحسين الأداء والإنتاجية (Biscotti et al., 2018).

ويمكن تلخيص أهداف إدارة المعرفة في ما يلي (Langeroodi, 2014; Mention, 2012; Huang & Wu, 2010):

- توليد المعرفة اللازمة للمنظمة من مصادرها الداخلية والخارجية.
- مساعدة المنظمة على البحث والتطوير للحصول على المعرفة، واكتسابها، واستخدامها في أنشطتها المختلفة.
- وجود ثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة والتعلم.
- الاهتمام بزيادة كفاءة رأس المال البشري للمنظمة وتطوير مهارته.
- السعي لتوافق أهداف المعرفة مع أهداف المنظمة، لتحقيق التقدم والنجاح.
- تحسين المركز التنافسي للمنظمة، من خلال تطوير الموجودات غير الملموسة، والتي تسهم بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات ورغبات العملاء.

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية

دراسة (رشيد وحמיד، 2019) بعنوان: دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الابداعي

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الابداعي للمنظمات، من وجهة نظر أعضاء عدد من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من الكليات الأهلية في العراق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة خاصة بالدراسة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي للكليات المدروسة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على بناء أنظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحديث قاعدة بياناتها باستمرار.

دراسة (عائض وعمر، 2019) بعنوان: المرونة الإستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب المسح الشامل وتم تصميم استبانة خاصة بالدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام في ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وإلى وجود أثر لأبعاد المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة ممارسة الجامعات اليمنية للمرونة الاستراتيجية؛ لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز أداء تلك الجامعات.

دراسة الشنطي والشريف (2018) بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى البحث في دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، وتم تطوير استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات مفهوم إدارة المعرفة بوصفه مدخلاً لتحسين الأداء التنظيمي.

دراسة الدده والسلمان (2017) بعنوان: "أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري، دراسة استطلاعية في جامعة بابل".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري في جامعة بابل، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات التنفيذية العاملة في جامعة بابل - العراق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، وتم تطوير استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري في جامعة بابل، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام القيادة في جامعة بابل بالتحديات التي تواجه التغيير لغرض مواجهتها عند تنفيذ التغيير، وزيادة اهتمامها بمعتقدات وأهداف الأفراد التنفيذيين، ومراعاتها عند التخطيط لعملية التغيير.

دراسة الذبايات (2017)، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي بوجود الريادة بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بينهما، لدى الشركات الصناعية الأردنية في مدينة الحسن الصناعية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مدينة الحسن الصناعية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، فضلاً عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة في تبني التوجه الريادي، في الشركات في مدينة الحسن الصناعية، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام المنظمات الصناعية لاستراتيجيات إدارة المعرفة بفعالية، وضرورة التركيز على المبادأة، وأخذ المخاطرة؛ لاغتنام الفرص في الأسواق والتوسع فيها.

دراسة (حسين، 2016) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة المرونة الاستراتيجية وأثرها في ترشيد القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع الشركة العامة للزيوت النباتية، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من عدد من موظفي الشركة، واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثراً ذو دلالة احصائية للمرونة الإستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركة بتحديد أهم المجالات التي تتمتع بها في مجال المرونة الاستراتيجية والتي من الممكن توظيفها في ترشيد قراراتها الاستراتيجية.

الدراسات باللغة الانجليزية

دراسة (El-Mosy, 2018) بعنوان:

The Role of Strategic Flexibility in Supporting Marketing Performance : An Applied Study on Construction Companies in Egypt

دور المرونة الإستراتيجية في دعم الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في مصر

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التسويقي في شركات المقاولات في مصر، وتسعى الدراسة إلى وضع خطة عمل تنفيذية لدعم قدرة شركات المقاولات في مصر لتحقيق معدلات أعلى للأداء التسويقي من خلال تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية. وتم تطبيق الدراسة على عدد من القيادات العليا ممن يشغلون منصب عضو مجلس إدارة، ومنصب رئيس قطاع، في شركات المقاولات في مصر، واعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين شركات المقاولات التابعة للقطاع العام والشركات التابعة للقطاع الخاص من حيث تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية، ووجود اختلاف بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم من حيث تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة والأداء التسويقي لشركات المقاولات محل الدراسة.

دراسة (Adam et al. 2018) بعنوان:

The Mediating Role of Knowledge Management in E-Businesses in Malaysia.

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي لشركات الأعمال الإلكترونية في ماليزيا. هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي للشركات الإلكترونية في ماليزيا، وتكون مجتمع الدراسة من من الموظفين العاملين في كافة المستويات الإدارية في شركات الأعمال الإلكترونية في ماليزيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي في إدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي، وأن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي، والأداء التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية؛ من أجل تحقيق أداء أفضل لشركات الأعمال الإلكترونية في ماليزيا، وأوصت الدراسة بضرورة اتباع منهج التوجه الريادي في شركات الأعمال الإلكترونية الماليزية.

دراسة (Malayeri et al. 2017) بعنوان:

Studying the Mediating Role of Knowledge Management Practices in the Effect of Human Capital on Organizational Innovation

دراسة الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة في أثر رأس المال البشري في الإبداع التنظيمي

هدفت الدراسة استكشاف الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة في أثر رأس المال البشري في الإبداع التنظيمي في مصرف طهران - إيران، وتكوّن مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين العاملين في مصرف طهران وفروعه، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي؛ من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العيّنة، وتوصلت الدراسة إلى وجود توجه ملموس لدى مصرف طهران لمواكبة التطورات في مجال إدارة المعرفة، كما أن ممارسات إدارة المعرفة لها دور فعال في العلاقة بين رأس المال البشري، والإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بإيلاء اهتمام خاص لتمكين الموظفين من حيث إخضاعهم لبرامج التدريب المستمر، وتقديم أفكار جديدة في جلسات جماعية بين الموظفين.

دراسة (radomska,2015) بعنوان: Strategic Flexibility of enterprises

المرونة الاستراتيجية للمنظمات

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المرزنة الاستراتيجية في الشركات وعلاقتها باتخاذ القرار، وتم اختيار ثلاث شركات أمريكية كمجتمع للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من قيادات هذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ما بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الخاصة بداراة الشركات ومواجهة المواقف الحرجة التي يمكن أن تتعرض لها، واوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى المرونة الاستراتيجية لدى الشركات المبحوثة لما في ذلك من أثر على زيادة قدرتها على اتخاذ القرارات الصائبة وإظهار ميزتها التنافسية.

المنهجية والتصميم

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، ومن ثم فإن تصميم الدراسة الحالية يعتمد على المنهج الوصفي في البحوث الإنسانية، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة، والتي تتمثل في المرونة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً، وإدارة المعرفة متغيراً تابعاً، كما تستخدم الدراسة المنهج التحليلي (السببي) بغرض تحديد دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة المعرفة، كما تتناول الدراسة مصادر البيانات المطلوبة، وأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وتقسيم صلاحية النموذج، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارة العليا والوسطى في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، وبلغ عددهم (175) فرداً يمثلون مجتمع الدراسة، وقد اعتمد الباحث أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة؛ للحصول على معلومات دقيقة من خلال توزيع الاستبانات على أفراد وحدة التحليل، ويبين الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان:

جدول رقم (1): الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المسمى الوظيفي

الترتيب	اسم المستشفى	مدير مستشفى	مساعد مدير مستشفى	رئيس قسم	المجموع
1	مستشفى الاسراء	1	3	20	24
2	مستشفى ابن الهيثم	1	4	14	19
3	مستشفى الجاردينز	1	2	18	21
4	مستشفى الاستقلال	1	4	13	18
5	مستشفى الشميساني	1	2	6	9
6	مستشفى الاردن	1	4	17	22
7	مستشفى المركز العربي الطبي	1	4	22	27
8	مستشفى الاستشاري	1	3	19	23
9	مستشفى رويال	1	3	8	12
	المجموع	9	29	137	175

المصدر: المواقع الالكترونية للمنظمات أعلاه.

وحدة التحليل:

وشملت وحدة التحليل للدراسة المدراء الموظفين في الإدارة العليا والوسطى، وتم اختيار أفراد وحدة التحليل والمعaine عمداً وذلك بوصفهم المسؤولون عن المستشفيات العاملين فيها، ولرؤيتهم بعيدة المدى وتصوراتهم الواسعة عن نشاط قطاعهم، إضافة إلى إمتلاكهم خبرات واسعة في مجال عملهم مما مكنهم من التعامل مع أداة الدراسة بشكل موضوعي.

والجدول رقم (2) يُوضح إجمالي عدد الاستبانات الموزعة على إدارة المستشفيات، وعدد الاستبانات المستردة، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل.

جدول رقم (2): إجمالي عدد الاستبانات الموزعة على المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، وعدد الاستبانات المستردة، وعدد الاستبانات الصالحة

التسلسل	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
المجموع	175	157	144
نسبة الاستجابة	%100	%89.7	%82.3

وكما نلاحظ في الجدول أعلاه فإن نسبة عدد الاستبانات الصالحة للتحليل قد بلغت أكثر من 82% وهي نسبة قوية تدل على قوة وتماسك الاستبانة.

ويتناول الجدول رقم (3) تحليل الخصائص الشخصية، والوظيفية لأفراد وحدة التحليل، التي تتضمن: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة؛ وذلك من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	80	55.6
	أنثى	64	44.4
	المجموع	144	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	17	11.8
	من 30 - 40 سنة	28	19.4
	من 41 - 50 سنة	46	31.9
	أكثر من 50 سنة	53	36.8
	المجموع	144	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	110	76.4
	ماجستير	30	20.8
	دكتوراة	4	2.8
	المجموع	144	100.0
المسمى الوظيفي	مدير مستشفى	9	6.3
	مساعد مدير مستشفى	19	13.2
	رئيس قسم	116	80.6
	المجموع	144	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	10.4
	من 5 - 10 سنوات	34	23.6
	من 11 - 15 سنة	42	29.2
	16 سنة فأكثر	53	36.8
	المجموع	144	100.0

1- وصول نسبة الذكور 55.6% (80)، أما الإناث فقد بلغت 44.4% (64).

2- ملاحظة أن أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة بلغت 36.8%، وتلتها الفئة العمرية (41-50) إذ بلغت 31.9%، تلتها الفئة العمرية (30-40) بنسبة بلغت 19.4%، تلتها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وبنسبة بلغت 11.8%.

3- مجيء المؤهلات العلمية لعينة الدراسة موزعة على ثلاث مؤهلات مختلفة؛ إذ بلغت النسبة الأكبر لمؤهل البكالوريوس وبلغت نسبته (76.4%)، تلاها مؤهل الماجستير بنسبة (20.8%)، وكانت أقل نسبة لمؤهل الدكتوراة وبلغت (2.8%). ومن الملاحظ أن مؤهل بكالوريوس هو أعلى نسبة في عينة الدراسة.

4- بلغت نسبة رؤساء الأقسام 80.6%، تلاها مساعد مدير مستشفى وبنسبة 13.2%، وأخيراً حلت فئة مدراء المستشفيات وبنسبة 6.3%.

5- ملاحظة أن نسبته 36.7% من أفراد ينتمون إلى الفئة (أكثر من 16 سنة) وبنسبة بلغت 36.8%، تلاها الأفراد المنتمين إلى الفئة العمرية (11-15 سنة) وبنسبة بلغت 29.2%، تلاها الأفراد المنتمين إلى الفئة (5-10 سنوات) وبنسبة بلغت 23.6%، وأخيراً حل الأفراد ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت 10.4%.

أساليب جمع البيانات

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة، وهي الدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم الدراسة الحالية من تقارير ونشرات، وكذلك المراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. بالإضافة إلى البيانات الأولية، حيث تم الاعتماد على البيانات التي تم استخراجها من الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة والموجهة إلى المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، وتضمنت الاستبانة النهائية (مرفقة) أسئلة تحقق أهداف الدراسة الحالية.

أداة الدراسة:

اعتمد هذا البحث بصفة رئيسة على تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة وأهدافها، وطلب التعاون في استيفاء المعلومات المطلوبة، أما الأقسام الأخرى فكانت كما يلي:

القسم الأول: تضمن القسم الأول الأسئلة المتعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وشملت (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: تضمن القسم الثاني بيانات عن المتغيرات والأبعاد التي اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة لقياس تصورات المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان محل الدراسة نحو مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة رأس المال البشري، مرونة الخدمة)، وخصصت الفقرات من (1-15) لقياس هذا المتغير.

القسم الثالث: تضمن القسم الثالث بيانات عن المتغيرات والأبعاد التي اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة لقياس تصورات المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان محل الدراسة نحو مستوى تطبيق إدارة المعرفة، وخصصت الفقرات من (16-21) لقياس هذا المتغير وأبعاده.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم جمع الاستبيان باستخدام طريقة الزيارة المباشرة لتسليم الاستبيان باليد لعينة الدراسة، وبعد تجميعها تم إدخالها على حزمة الأساليب الإحصائية المتخصصة للبحوث الاجتماعية (SMART-

(PLS.3)، وتمثلت الخطوة الأولى في تحليل بيانات هذه الدراسة بتقييم ثبات أداة الدراسة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية.

صدق أداة الدراسة

لقد تم قياس صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في المجال الإداري وأساتذة الجامعات الأردنية وعددهم (11) محكماً للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعات آرائهم والأخذ بملاحظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانة وفقراتها.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالةً في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس المستخدم، وأن الحدود المقبولة بمعامل الارتباط ألفا ($\text{Alpha} > 0.70$) وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (40) تم تطبيق هذا الأسلوب على مقياس المرونة الاستراتيجية، ومقياس إدارة المعرفة، ولقد أظهرت نتائج التحليل أن قيم معامل ألفا لمقياس أبعاد المرونة الاستراتيجية تراوحت بين (0.800-0.869)، ولمقياس إدارة المعرفة (0.853)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية والجدول رقم (4) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة حسب الآتي:

جدول رقم (4): تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفقرات	النُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
5-1	مرونة الهيكل التنظيمي	5	0.859
10-6	مرونة رأس المال البشري	5	0.800
15-11	مرونة الخدمة	5	0.869
21-16	إدارة المعرفة	6	0.853

وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

تحليل نتائج الدراسة:

وصف إجابات أفراد وحدة التحليل عن متغيرات الدراسة:

سعت هذه الفقرة للإجابة عن تساؤلات الدراسة حسب الآتي:

السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عن مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية بأبعادها مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة رأس المال البشري، مرونة الخدمة؟

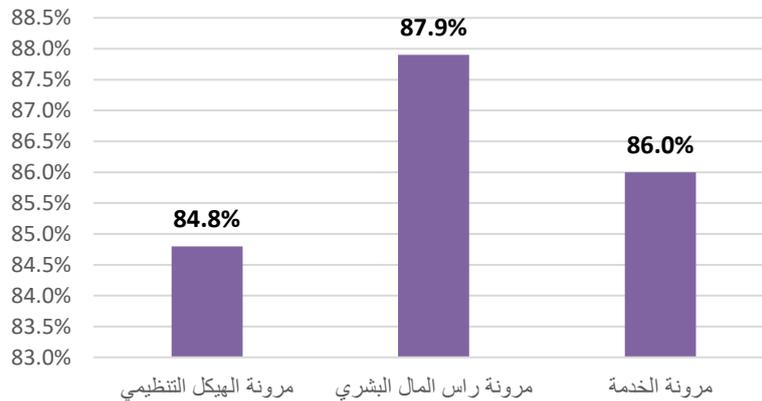
لوصف مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، كما هو موضح بالجدول رقم (5).

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان.

الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-5	مرونة الهيكل التنظيمي	3.964	0.656	2	مرتفع
6-10	مرونة رأس المال البشري	4.072	0.734	1	مرتفع
11-15	مرونة الخدمة	3.917	0.642	3	مرتفع
المجموع	المتوسط الحسابي الكلي	3.984	0.681	-	

يظهر من الجدول رقم (5) أنّ المتوسط الكلي لمتغير المرونة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.984) وبانحراف معياري (0.681)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.917-4.072) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى واقع الممارسة المرتفع لأبعاد المرونة الاستراتيجية، إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد "مرونة الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي بلغ (4.072) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.984) وبانحراف معياري بلغ (0.734)، فيما حصل بعد "مرونة الخدمة" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.917) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.984) وبانحراف معياري (0.642)، وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدى التحليل حول أبعاد المرونة الاستراتيجية، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن واقع ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان بحسب تصورات المبحوثين كان مرتفعاً.

كما تم احتساب الوزن النسبي لأبعاد المرونة الاستراتيجية كما هي موضحة في الشكل رقم (1).



الشكل رقم (2): الوزن النسبي لأبعاد المرونة الاستراتيجية

بلغ الوزن النسبي لمرونة الهيكل التنظيمي 84.8%، ولمرونة رأس المال البشري 87.9%، ولمرونة الخدمة 86%، وهذه النتيجة تدل على درجة الموافقة المرتفعة بتطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان بحسب تصورات المبحوثين.

السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عن مستوى تطبيق إدارة المعرفة؟

لوصف مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.017) على مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.869)، ويشير ذلك إلى واقع الممارسة المرتفع لإدارة المعرفة. كما أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول متغير إدارة المعرفة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع ممارسة إدارة المعرفة، وبشكل عام يتبين أن واقع ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان بحسب تصورات المبحوثين كان مرتفعاً. مؤشرات جودة النموذج:

يتم تقييم جودة النموذج من خلال مجموعة من المؤشرات والموضحة كما يلي:

أولاً: تقييم نموذج القياس: إن التوصل إلى نماذج أكثر صلاحية للاستخدام وأكثر ملائمة لبيئة بحثية، فهذا يعني بالضرورة أن تلك النماذج تتمتع بصدق وموثوقية عاليين تتيح للدراسات اللاحقة بأن تستخدمها، ومن هنا تبرز أهمية كل من الصدق التقاربي والصدق التمييزي

الصدق التقاربي: Convergent Validity

حيث يبين الجدول (8) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الصدق التقاربي للدراسة الحالية، وسيتم اختبار البيانات باستخدام برنامج (SMART- PLS,3).

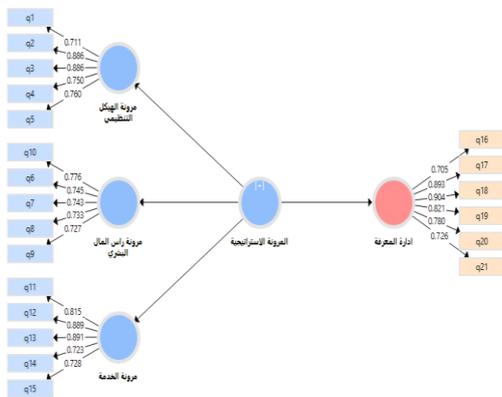
الجدول رقم (6): مؤشرات الصدق التقاربي

ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	الثبات المركب Composite Reliability CR	معدل التباين المستخرج AVE	المتغيرات
0.70<	0.70<	>0.50	
0.859	0.899	0.643	مرونة الهيكل التنظيمي
0.800	0.862	0.555	مرونة رأس المال البشري
0.869	0.906	0.660	مرونة الخدمة
0.853	0.894	0.596	إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمستخرجات (Smart,PLS3).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل متوسطات التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50، كما أن جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من 0.70، إضافة إلى أن جميع معاملات كرونباخ ألفا مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70، وضمن المعدلات المسموح.

كما تم استخراج معاملات التشبع (Factor Loading) لكافة فقرات الدراسة والموضحة في الشكل رقم (2). حيث يتضح من خلال الشكل بأن قيم معاملات التشبع لفقرات الدراسة كانت أكبر من 0.70، وهي ضمن المعايير المقبولة، وبذلك يتحقق أعلى درجة من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة.



الشكل (3) معاملات التشبع لفقرات الدراسة بحسب النموذج البنائي.

الصدق التمييزي Discriminant Validity

ويشير إلى تباعد الفقرات لمتغير ما بشكل منطقي وعدم تكرارها وتداخلها مع متغيرات أخرى، ويمكن الحصول عليه من خلال اختبار مصفوفة الصدق التمييزي بين متغيرات وأبعاد الدراسة الذي يقيس أن الفقرة المعين تقيس المتغير الذي بُني من أجله ولا يقيس متغيرات أخرى، وعلى النحو الآتي:

الجدول رقم (7): مؤشرات الصدق التمييزي

المؤشر	ادارة المعرفة	مرونة الخدمة	مرونة الهيكل التنظيمي	مرونة راس المال البشري
ادارة المعرفة	0.772			
مرونة الخدمة	0.482	0.834		
مرونة الهيكل التنظيمي	0.494	0.613	0.802	
مرونة راس المال البشري	0.395	0.386	0.343	0.745

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمستخرجات (Smart,PLS3).

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن جميع معاملات DV الصدق التمييزي معنوية ومقبولة إحصائياً، وذلك حيث إن قيمة تقاطع كل بُعد مع نفسه أكبر من تقاطعه مع أي بُعد آخر في المصفوفة، وهذا يدل على عدم تداخل وتشابك بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها.

كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم البيانات (VIF)، واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل بُعد من أبعاد الدراسة مع مراعات عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

الجدول رقم (8): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Skewness	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)	المتغيرات
0.344	2.103	0.494	مرونة الهيكل التنظيمي
0.266	1.707	0.395	مرونة رأس المال البشري
0.358	2.215	0.482	مرونة الخدمة
0.131	1.769	0.772	إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لمستخرجات (Smart,PLS3).

يُظهر الجدول (10) أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت اقل من (10) وتتراوح ما بين (1.707 - 2.215)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.395 - 0.772)، ولذلك يمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت معاملات Skewness منخفضة جداً ولم تتجاوز في حدها الأعلى (0.358).

ثانياً: تقييم النموذج البنائي:

يتم تقييم النموذج البنائي للدراسة باستخدام مجموعة من المعايير والأساليب الاحصائية المبينة في الجدول (9).

الجدول رقم (9): مؤشرات مطابقة النموذج البنائي

القوة التنبؤية Q ²	القوة التفسيرية F ²	معامل التحديد R ²	المسار
0.226	0.485	0.859	المرونة الاستراتيجية -> إدارة المعرفة
0.398	0.484	0.722	مرونة الهيكل التنظيمي -> إدارة المعرفة
0.407	0.531	0.764	مرونة رأس المال البشري -> إدارة المعرفة
0.398	0.388	0.730	مرونة الخدمة -> إدارة المعرفة

يستخدم معامل التحديد (R^2) لقياس نسبة التباين في المتغيرات التابعة التي استطاع النموذج تفسيرها، وقد كان معامل التحديد للمسار الأول: المرونة الاستراتيجية -> إدارة المعرفة في النموذج ($R^2=0.859$) وهذا يشير إلى أن 85.9% من التباين في إدارة المعرفة في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، تم تفسيره من قبل المرونة الاستراتيجية، كما وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار الثاني: مرونة الهيكل التنظيمي -> إدارة المعرفة ($R^2=0.722$) وهذا يعني أن ما مقداره 72.2% من التباين في إدارة المعرفة قد تم تفسيره من قبل مرونة الهيكل التنظيمي، أما قيمة معامل التحديد للمسار الثالث: مرونة رأس المال البشري -> إدارة المعرفة فقد بلغت ($R^2=0.764$) وهذا يعني أن ما مقداره 76.4% من التباين في إدارة المعرفة قد تم تفسيره من قبل مرونة رأس المال البشري، وأخيراً بلغت قيمة معامل التحديد للمسار الرابع: مرونة الخدمة -> إدارة المعرفة ($R^2=0.730$) وهذا يعني أن ما مقداره 73.0% من التباين في إدارة المعرفة قد تم تفسيره من قبل مرونة الخدمة.

وكذلك تم استخدام اختبار (Blindfolding) لبيان قدرة المتغير المستقل بالتنبؤ في التغييرات الحاصلة في المتغير التابع ويرمز له (q^2) وكقاعدة فإن القيم الحرجة مشابهة لقيم (f^2). ويشير الجدول (1) إلى أن قيمة (q^2) للمسار الأول قد بلغت (0.226) وهذا يشير إلى أن للمرونة الاستراتيجية القدرة على التنبؤ في التغيير الحاصل في إدارة المعرفة، وهذا القدرة جاءت (بدرجة كبيرة)، وللمسار الثاني بلغت قيمة (q^2) (0.398)، وللمسار الثالث بلغت قيمة (q^2) (0.407)، وللمسار الرابع بلغت قيمة (q^2) (0.398) وهي ضمن القيم المقبولة من الناحية الاحصائية بحسب (40).

وأخيراً تم استخراج معامل GOF للتحقق أيضاً من جودة نموذج الدراسة وبلغت قيمته (0.587)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً وبما أنها تفوق (0.360) فهذا يدل على جودة النموذج المقترح ككل وفقاً ل (58).

لتحديد حجم تأثير المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة تشير النتائج إلى أن حجم التأثير قد بلغ (0.485) بحسب معامل F^2 ويصنف بدرجة (تأثير كبير)، كما بلغ حجم تأثير مرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق إدارة المعرفة (0.484) بحسب معامل F^2 ويصنف بدرجة (تأثير قوي)، في حين بلغ حجم تأثير مرونة رأس المال البشري في تحقيق إدارة المعرفة (0.531) بحسب معامل F^2 ويصنف بدرجة (تأثير قوي)، أخيراً بلغ حجم تأثير مرونة الخدمة في تحقيق إدارة المعرفة (0.388) بحسب معامل F^2 ويصنف بدرجة (تأثير كبير)، هذا مع العلم بأن حجم التأثير يصنف بالدرجة الكبيرة إذا كانت قيمة F^2 أكبر من (0.350)، وصنف بالدرجة المتوسطة إذا كانت قيمة F^2 تتراوح بين (0.15-0.350) وفقاً ل (58). وجميع ذلك يؤكد دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة وأثرها في القدرة على التنبؤ وتفسير التباين في إدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان. وبناءً على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة

واستناداً إلى ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير المستقل، وأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، كما تم التأكد من صلاحية وجود نموذج الدراسة فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)، واعتماداً على برنامج (3, SMART PLS)، لتحليل التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة، وكما يلي:

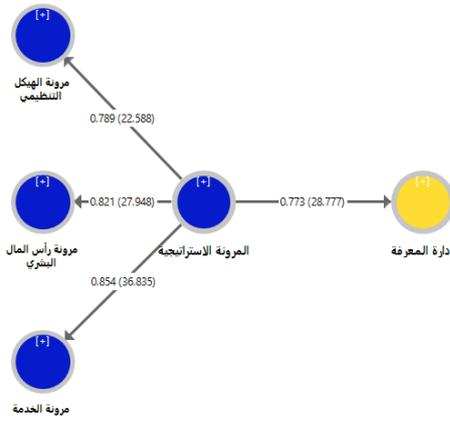
الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: لا يوجد أثر مهم للمرونة الاستراتيجية في إدارة المعرفة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ،

جدول رقم (10): نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة.

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة (p)
المرونة الاستراتيجية -> إدارة المعرفة	0.773	0.027	28.777	0.000
Coefficient of Deamination. $R^2 = 0.859$				

*** $p < .001$, based on two-tailed test; $t(p < .001) = 3.29$; $t(p < .01) = 2.58$; $t(p < .05) = 1.96$. pc; path coefficient

الشكل (4) الأنموذج الهيكلي لنتائج اختبار أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة.



حيث يبين الجدول (10) والشكل أعلاه معامل المسار

لمتغيرات الدراسة وقيم T، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، إذ بلغ معامل المسار (PC=0.773) عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.859) أي أن ما قيمته (85.9%) من التباين في إدارة المعرفة، لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية.

كما بلغت قيمة T المحسوبة (28.777)، وهي دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.005)$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر مهم للمرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى Ho1.1: لا يوجد أثر مهم لمرونة الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية Ho1.2: لا يوجد أثر مهم لمرونة رأس المال البشري في إدارة المعرفة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة Ho1.3: لا يوجد أثر مهم لمرونة الخدمة في إدارة المعرفة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول رقم (11): نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة

معامل المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة (p)	معامل التحديد R ²
0.172	0.051	3.404	0.000	0.722	مرونة الهيكل التنظيمي -> إدارة المعرفة
0.201	0.067	3.004	0.000	0.764	مرونة رأس المال البشري -> إدارة المعرفة
0.539	0.054	9.994	0.000	0.730	مرونة الخدمة -> إدارة المعرفة

***p<.001, based on two-tailed test; t (p<.001) = 3.29; t (p<.01) = 2.58; t (p<.05) =1.96. pc; path coefficient

يشير الجدول رقم (11) إلى قيم (t) ومعاملات المسارات (pc) ومستوى الدلالة (sig) التي تبين الأثر المباشر لأبعاد المرونة الاستراتيجية. ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) ومن متابعة قيم (t) أن بُعد مرونة الهيكل التنظيمي ذو تأثير دال إحصائياً في تحقيق إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، حيث بلغت قيمة (t) لهذا البعد (3.404) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. مما يقتضي رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر مهم لبعد مرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق إدارة المعرفة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كما أشارت النتائج أن بُعد مرونة رأس المال البشري ذو تأثير دال إحصائياً في تحقيق إدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، كما تظهر في الجدول رقم (13) أن قيمة (t) لهذا البعد بلغت (3.004)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ مما يقتضي رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وقبول فرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر مهم لبعد مرونة رأس المال البشري في تحقيق إدارة المعرفة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كما أشارت النتائج أن بُعد مرونة الخدمة ذو تأثير دال إحصائياً في تحقيق إدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، كما تظهر في الجدول رقم (13) أن قيمة (t) لهذا البعد بلغت (9.994)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ مما يقتضي رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وقبول فرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر مهم لبعد مرونة الخدمة في تحقيق إدارة المعرفة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ما يبين الشكل (5) معامل المسار لأبعاد المرونة الاستراتيجية. إذ جاءت نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات

المسار لأنموذج الدراسة كما يلي:

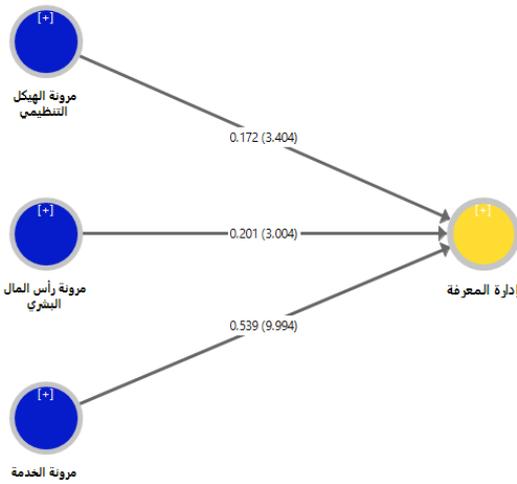
- بلغ معامل المسار لقياس أثر مرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق إدارة المعرفة 0.172.

- بلغ معامل المسار لقياس أثر مرونة رأس المال البشري في تحقيق إدارة المعرفة 0.201.

- بلغ معامل المسار لقياس أثر مرونة الخدمة في تحقيق إدارة المعرفة 0.539.

وجميع هذه المسارات ذات دلالة إحصائية، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما زاد الاهتمام بأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة رأس المال البشري، ومرونة الخدمة) ساهم ذلك في تحقيق إدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان.

الشكل (5) النموذج الهيكلي لنتائج اختبار أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة.



ايضا يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11) ومن متابعة قيم معامل التحديد (R^2) لمسارات متغير إدارة المعرفة، أن معامل التحديد R^2 لمسار مرونة الهيكل التنظيمي - < إدارة المعرفة فقد بلغ (0.722) أي أن ما قيمته (72.2%) من التغييرات في إدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمرونة الهيكل التنظيمي.

ايضا يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) ومن متابعة قيم معامل التحديد (R^2) لمسارات متغير إدارة المعرفة، أن معامل التحديد R^2 لمسار مرونة رأس المال البشري - < إدارة المعرفة فقد بلغ (0.764) أي أن ما قيمته (76.4%) من التغييرات في إدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمرونة رأس المال البشري.

ايضا يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) ومن متابعة قيم معامل التحديد (R^2) لمسارات متغير إدارة المعرفة، أن معامل التحديد R^2 لمسار مرونة الخدمة - < إدارة المعرفة فقد بلغ (0.7220.730) أي أن ما قيمته (73%) من التغييرات في إدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمرونة الخدمة.

مناقشة النتائج:

- 1- أظهرت نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بمستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان _ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة_ قد بلغ الدرجة المرتفعة، وهذا يبين سعي المنظمات العاملة في القطاع إلى تضمين تبني مفاهيم المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ضمن استراتيجياتها وبما سيكسبها القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية هام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في إدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان.
- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية هام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان.
- 4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية هام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة رأس المال البشري في إدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان.
- 5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية هام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الخدمة في إدارة المعرفة لدى قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان.

ونظرًا لندرة الدراسات السابقة التي تناولت الأثر المباشر للمرونة الاستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة، أو ربطت بين هذين المتغيرين، على حد علم الباحث في البيئة العربية وغيرها، ولغرض محاكاة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة؛ فقد ارتأت الدراسة الحالية إجراء مقارنات مع دراسات سابقة يأتي في صلب موضوعها تحقيق أهداف الدراسة الحالية؛ المتمثلة

بتناول المرونة الاستراتيجية كمتغير مُستقل وعلاقته مع المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من تلك الدراسات التي أكدت وجود أثر إيجابي مهم ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تلك المتغيرات والمفاهيم، مثل دراسة (elmosly,2018) والتي توصلت إلى وجود دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء التسويقي لشركات المقاولات في مصر، ودراسة (عائض وعمر، 2019) التي توصلت لوجود دور للمرونة الاستراتيجية في تعزيز أداء الجامعات اليمينية، ودراسة (حسين، 2016) التي توصلت إلى وجود أثر للمرونة الاستراتيجية ترشيد القرارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

التوصيات:

- ضرورة اهتمام المدراء العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة بتقديم خدمات متنوعة؛ لتلبي احتياجات العملاء المتغيرة؛ من خلال التركيز على عملية التطوير مع المحافظة على مستوى الجودة؛ لتكون الخدمات قادرة على المنافسة في الأسواق من خلال إشباع حاجات العملاء، وتطوير الخدمات، وطرحها بتشكيلة واسعة، يتطلب الاستماع للسوق، ومراقبة الفرص، واستغلال المهارات المتعددة في المستشفى لتقديم خدمات طبية منافسة.
- ضرورة اهتمام المدراء العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة بتسويق خدماتها في الأسواق الإقليمية والدولية بالسرعة الممكنة، والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، فالاستجابة لمتطلبات السوق تحتاج إلى تطوير خدمات طبية ذات جودة عالية ولتحقيق ذلك لا بُد من التركيز على مرونة الخدمة التي تمكّن هذه الشركات من الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق؛ ووفقاً لذلك تستطيع هذه المستشفيات زيادة حصتها السوقية.
- ضرورة تطوير برامج تدريبية خاصة بالعاملين في المستشفيات على اختلاف مناصبهم الإدارية تواكب التطورات الحاصلة في قطاع المستشفيات والصناعة الطبية؛ للتقليل من الفجوات في المهارات، والخبرات المطلوبة من القطاع والمهارات التي يوفرها مقدمو المهارات في القطاع من جامعات، وكليات مجتمع متوسطة.
- ضرورة تبني المستشفيات الخاصة الأردنية لإدارة المعرفة، لما لها من أهمية في تحسين وتطوير قدرتها على تعزيز أثر المرونة الاستراتيجية لديها.
- اعتماد مدخل إدارة المعرفة، كمنهجية عمل مستمرة، ومتكاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية؛ والتي من خلالها يتم توفير المعلومات اللازمة، التي تساهم في تحسين القرارات الاستراتيجية، فإذا كانت الاستراتيجية تمثل دليلاً وموجهاً شاملاً على الأمد البعيد، فإن المعرفة يمكن أن تمثل الجانب الروحي والمغذي لعمليات الإدارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها.
- ضرورة تبني الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة الأردنية الأفكار الإبداعية، التي تساهم في اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذا يتطلب بذل مزيد من الجهود؛ للحصول على أفكار جديدة، تعزز عملية اكتساب المعرفة.
- توفير الموارد المالية اللازمة، وتسخير إمكانيات المستشفيات الخاصة الأردنية؛ من أجل دعم مفهوم إدارة المعرفة، بما يساعد على تسهيل عملياتها، وأنشطتها، ويتطلب ذلك اعتبار إدارة المعرفة منهج عمل، لا يقتصر فقط على الحفاظ على المعرفة، ولكن لها عمليات عدة، الهدف منها هو تشكيل رصيد معرفي للمستشفيات؛ من خلال استخراج المعرفة، واكتسابها، وأيضاً تطبيق تلك المعارف في العمل اليومي؛ لتطوير طرق الأعمال، والتميز في الخدمات المقدمة.

References

- Abu Radan, Iman Muhammad and Al-Anzi, Dalal Shukr. (2017). Strategic Flexibility as an Entrance to Achieving Sustainable Competitive Advantage - An Exploratory Study of the Views of a Sample of Managers of Asiacell Mobile Communications Company in Iraq, **University of Duhok Journal**, Vol. 2, Issue 2.
- Ahmadi, Meghdad And Osman, Mohd Hassan Mohd.(2017).Influence Of Context On Strategic Flexibility – A Critical Review, **International Journal Of Innovation And Business**.

- Awwad, Abdulkareem Salameh.(2009). The Influence of Strategic Flexibility on The Achievement of Strategic Objectives: An Empirical Study on The Jordanian Manufacturing Companies, **Jordan Journal of Business Administration**, Volume 5, No. 3.
- Al-Bayati, Muhammad (2019). The Impact of Strategic Flexibility on Marketing Performance - An exploratory study in the State Company for Textile and Leather Industries, **Journal of Administration and Economics**, Volume 5, Issue 6, 168-181
- Al-Deda, Hashem Jabbar Majeed and Salman, Iqbal Ghani Muhammad. (2017). The Impact of Knowledge Management Requirements on Achieving Administrative Change - An exploratory study at the University of Babylon. **Babylon University Journal**, 25 (4), 1496-1523.
- Al-Dhiabat, Bassam Fathy. (2017). The Impact of Knowledge Management Strategies on the Organizational Performance to Test the Mediating Role of Leadership: An Applied Study in Al-Hassan Industrial City. **The Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies**, 25 (2), 157-176.
- Al-Duwailah, F., & Hashem, T. N. (2019). The Impact of Knowledge Management on CRM Approaches. **Management and Organizational Studies**, 6 (1), 19 – 30.
- Al-Haraisa, Yazan. (2018). Strategic Flexibility and Its Impact on Enhancing Organizational Effectiveness: An Applied Study on Jordanian Hotels. **International Business Research**. 11. 165. 10.5539/ibr.v11n10p165.
- Al-Khalidi, Khalil and Al-Zubaidi, Haider. (2018). The strategic flexibility of the bank and its impact on the re-engineering of banking operations, **Journal of Economics and Management - University of Karbala**, Volume 7, Issue 2.
- Al-Quraishi, Muhammad and Amer, Hajj and Gharbal, Ahlam and Salikh, Houria (2019). The Impact of Talent Management Strategies on the Strategic Resilience of Economic Enterprises, **Economic Horizons Journal**, Volume 5, Issue 10, 54-82.
- Al-Shanti, Muhammad Abdul-Rahman and Al-Sharif, edited by Shaban. (2018). The role of knowledge management operations in improving the strategic agility of NGOs - Gaza Strip. **Al Ain University Journal of Business and Law**, 3 (1), 6-29.
- Al-Tahrawi, Majid. (2019). The Impact of Decision Support Systems on the Effectiveness of Strategic Flexibility: A Field Study in Jordanian Telecom Companies, **Journal of the Islamic University of Administrative and Economic Sciences**, Volume 27, Issue 1, 55-73.
- Al-Yami, Abdul Nasser bin Salem. (2017). Digital Knowledge Management. Amman: Dar Al-Raneem for Publishing and Distribution.
- Azimi-Pour, L., & Nili-Ahmadabadi, M. (2014). Assessing Knowledge Management Establishment: Case Study. **International Journal of Academic Research in Management**, 3 (2), 126 - 134.
- Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E. and Szczygiel, N. (2018), "The effect of strategic flexibility configurations on product innovation", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 27 No. 2, pp. 129-140.
- Biscotti, A. M., D'Amico, E., & Monge, F. (2018). Do environmental management systems affect the knowledge management process? The impact on the learning evolution and the relevance of organisational context. **Journal of Knowledge Management**, 22 (3), 603 – 620.
- Buran, Sumaya Nasser. (2015). Knowledge management as an entry point for competitive advantage in contemporary organizations. Amman: Academic Book Center.
- Chibuzor, A. A., Jovita, O. U., & Onyemachi, U. C. (2019). Knowledge Management and Organizational Innovation. **Strategic Journal of Business and Social Science (SJBSS)**, 2 (2), 1 – 19.
- Črnjar, Kristina. & Dlačić, Jasmina. (2014, January). Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation in Hotel Enterprises. In **MakeLearn International Conference 2014: Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life** (pp. 977-984).
- Durst, S., & Evangelista, P. (2018). Exploring knowledge management practices in third-party logistics service providers. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 48 (2), 162 – 177.
- Grybauskiene, I., Jankauskiene, Ž., & Kubilienė, E. (2019). The Impact of Knowledge Management on Sustainable Activities of Higher Education Institution. **Eureka: Social and Humanities**, (3), 17 – 29.

- Huang, Y. C., & Wu, Y. C. J. (2010). Intellectual capital and knowledge productivity: the Taiwan biotech industry. **Management decision**, 48 (4), 580 – 599.
- Langeroodi, I. S. (2014), The Effect of knowledge Management and Intellectual Capital on Organizational Performance in State Banks of Rasht. **Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences**, 4(s1), 1393 – 1404.
- Larso, Dwi & Doolen, Toni & Hacker, Marla. (2009). Development of a manufacturing flexibility hierarchy through factor and cluster analysis: The role of new product type on US electronic manufacturer performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**. 20. 417-441. 10.1108/17410380910953702.
- Malayeri, F. O., Eisa, P. S., Ghaedi, O., & Izadi, R. (2017). Studying the Mediating Role of Knowledge Management Practices in the Effect of Human Capital on Organizational Innovation. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, 5 (2), 251 -265.
- Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). **Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations**. **Journal of competitiveness**, 4 (1), 129 - 142.
- Mention, A. L. (2012). Intellectual capital, innovation and performance: A systematic review of the literature. **Business and Economic Research**, 2 (1), 1 – 37.
- qaddouri, Faiq Meshaal and Al-Alousi, and Wafa Muhammad Fakhry (2018). The Role of Strategic Foresight in Achieving Organizational Excellence According to the Perspective of Strategic Flexibility, **Kirkuk University's Journal of Administrative and Economic Sciences**, Volume 8, Issue 1.
- Radomska, Joanna. (2015). Strategic Flexibility of Enterprises. **Journal of Economics, Business and Management**. 3. 19-23. 10.7763/JOEBM.2015.V3.148.
- Adam, S., Mahadi, B., Panatik, S. A., & Rahman, A. (2018). The Mediating Role of Knowledge Management in E-Business in Malaysia. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, 13 (2), 1 - 25.
- Rainer, R. K., Cegielski, C. G., Splettstoesser-Hogeterp, I., & Sanchez-Rodriguez, C. (2013). **Introduction to information systems: Supporting and transforming business**. Canada: John Wiley & Sons.
- Ramanigopal, C. (2012). Knowledge Management Strategies in Higher Education. **International Journal Of Advanced Research in Management (IJARM)**, 3 (1), 20 – 29.
- Rashid, Saleh and Hamid, Virgin (2019). The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Creative Performance, **Al-Muthanna Journal for Administrative and Economic Sciences**, Volume 9, Issue 3, 34-53
- Ruiner, Caroline & Wilkens, U. & Küpper, M.. (2013). Patterns of organizational flexibility in knowledge-intensive firms - going beyond existing concepts. **Management Revue**. 24. 162-178. 10.1688/1861-9908_mrev_2013_03_Ruiner.
- Slaymi, Ahmed and Al Sabti, Jribi. (2015). Strategic flexibility from the traditional theory of strategy to the theory of resources, a philosophical reading of the concept and suggesting an integrated model, **Journal of Baghdad College of Economic Sciences**, Volume 15, Issue 44.
- Strategy (IJBS)/ Vol. 8, No. 2, 17-29
- Sunayana and Parveen, Rakhshanda.(2019). Evolution of Strategic Flexibility and Decision Making Process: A Conceptual Framework, **Asian Journal of Managerial Science**, Vol.8 No.1, pp. 85-92
- Volberda, H.W.. (1998). Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive. 10.1093/acprof:oso/9780198295952.001.0001.
- Wickramasinghe, D. M. J. (2019). Literature Review of Importance of Knowledge Management to Developing Nations. **Global Scientific Journal**, 7 (6), 52 – 57.
- Zhang, Jijin. (2005). Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation. **Journal of Engineering and Technology Management**. 22. 163-184. 10.1016/j.jengtecman.2005.06.003.
- Zhang, Y., Liu, S., Tan, J., Jiang, G., & Zhu, Q. (2018). Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities. **International Journal of Project Management**, 36, (4), 627 – 639.

أثر التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية

أستاذ دكتور سامر البشايشة

جامعة مؤتة

تاريخ القبول: 2020/11/14

معن الهميسات

جامعة مؤتة

تاريخ الاستلام: 2020/10/12

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من (3) شركات اتصالات أردنية. واشتملت وحدة التحليل للدراسة على (350) مديراً في الإدارتين العليا والوسطى بالمسميات الوظيفية التالية (رئيس تنفيذي، نائب رئيس تنفيذي، مدير تنفيذي، مدير فرع). وقد قامت الدراسة بمسح شامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. واستخدمت الدراسة الرزمة الإحصائية (SPSS, V.25) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) مجتمعة في تنمية الموارد البشرية بأبعادها (تقييم الأداء، التدريب، المسار الوظيفي) مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية. وتوصلت أيضاً إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في تقييم الاداء كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على التدريب كأحد أبعاد تنمية الموارد، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على المسار الوظيفي كأحد أبعاد تنمية الموارد. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز شركات الاتصالات الأردنية منهج التوجه الاستراتيجي للإفادة من مخرجاته في تطوير خدمات الاتصالات لتلبية احتياجات العملاء.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، شركات الاتصالات الأردنية.

The Effect of Strategic Orientation in human resources development at Jordanian Telecommunications Companies

Maen Alhemesat

Professor: Samer Al-Bashabsheh

Abstract

The study aimed to measure and analyzes the effect of Strategic Orientation in human resources development at Jordanian Telecommunications Companies, the study's population consisted of (3) Jordanian Telecommunications companies. The analysis unit consisted of (350) managers in top and middle level managements (Chief Executive Officer, Executive Vice President, Executive Director, Branch Manager). The study conducted a comprehensive survey of all elements of the study population using the questionnaire as a key tool to collect the required data. The study used the statistical package (SPSS, V.25), and followed the descriptive - analytical approach. The study found that there is a statistically significant effect at the significance level of ($\alpha \leq 0.05$) for strategic orientation with its combined dimensions (Entrepreneurial orientation, market orientation, technology orientation) in human resources development with its combined dimensions (Performance appraisal, Training, Career path) at Jordanian Telecommunications Companies. Also The study found that there is a statistically significant effect for strategic orientation with its combined dimensions in Performance appraisal, and the study found that there is a statistically significant effect for strategic orientation with its combined dimensions in Training, and the found that there is a statistically significant effect for strategic orientation with its combined dimensions in Career path. The study recommended the necessity of the Jordanian telecommunications companies to promote strategic orientation, to benefit from its outputs in developing telecommunications services in order to meet customer needs.

Keywords: Strategic Orientation, human resources development, Jordanian Telecommunications Companies.

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم العديد من التقلبات والتغيرات المتسارعة، مما شكل جملة من التحديات التي تواجه المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها، وإن تنامي العولمة، والتقدم التكنولوجي، وثورة الاتصالات، كانت أهم أشكال هذه التحديات، ولقد شكل ذلك دافعاً قوياً للمنظمات نحو تبني نماذج إدارية حديثة وفلسفة إدارية تمكنها من تجاوز التحديات، وتحقيق الارتقاء والنمو وتعزيز النجاح؛ ولذلك فإن منظمات الأعمال بحاجة ماسة الى تحديد توجهاتها الاستراتيجية في العديد من المجالات كالتوجه الريادي، والتوجه السوقي، والتوجه التكنولوجي؛ وتمثل هذه التوجهات فلسفة المنظمات في تحديد اتجاهاتها وتطلعاتها المستقبلية بشكل واضح وبما ينسجم مع قدراتها وإمكاناتها الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، وكذلك تحديد الممارسات الإدارية والخيارات الاستراتيجية بالشكل الذي يتوافق مع توجهاتها؛ لمواجهة حالات عدم التأكد والاضطراب البيئي والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة والاستجابة لها في الوقت المناسب؛ من أجل تحقيق الغايات والأهداف المنشودة لهذه المنظمات.

وفي ضوء التحديات الكبيرة والمنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة الحالية لشركات الاتصالات الأردنية، أصبحت هذه الشركات بحاجة ماسة الى تنمية مواردها البشرية، وتبني نظام إداري يُنتج ويُظهر مهارات والتزام الموارد البشرية العاملة لديها والتي تُعد أحد أهم أصولها ومواردها التنظيمية؛ لما لها من دور مهم في تحقيق أهداف هذه الشركات، والتفوق على منافسيها، وتميز أداؤها التنظيمي في مواجهة التحديات والمشاكل التي تواجهها؛ لذا فإن خطط التدريب والتطوير، وأنظمة قياس الأداء وتحديد المسار الوظيفي للموارد البشرية - والتي تهدف جميعها الى رفع قيمة العنصر البشري- يجب أن تسوى ضمن التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها شركات الاتصالات الاردنية، وتتوافق معها.

بناءً على ما سبق، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية وعملية وتقديم التوصيات المناسبة لتلك الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردني.

مشكلة الدراسة:

تواجه شركات الاتصالات الأردنية العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة في صناعة الاتصالات على المستوى المحلي، والإقليمي والعالمي، حيث أن مفاهيم العمل أصبحت تستخدم وبشكل أساسي التكنولوجيا الحديثة بكافة تقنياتها، متأثرة بظهور العولمة، وثورة الاتصالات التي أدت الى إدخال مفاهيم جديدة على أداء أعمال هذه الشركات وتغيير أساس المنافسة بين شركات الاتصالات الاردنية، وبالتالي أصبحت مهارات العاملين تقاس بمدى إتقانهم وقدرتهم على استخدام ومواكبة متطلبات التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الشركات التي يعملون لديها، ومهارات الابتكار والإبداع التكنولوجي المتوفرة لديهم من أجل تحقيق الريادة، واستباق المنافسين في القطاع.

وفي إطار سعي شركات الاتصالات الأردنية لمواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها والتكيف معها، أصبح هناك حاجة ملحة لهذه الشركات لتبني توجه استراتيجي يحقق لها الريادة في السوق والتفوق على المنافسين، والتوجه نحو السوق من أجل تحديد احتياجات ورغبات وتطلعات العملاء الحالية والمستقبلية؛ لتقديم خدمات فريدة ومتميزة لتلبية وإشباع حاجاتهم ورغبات العملاء، والترجحه نحو الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتطورة في أداء أعمالها، وتقديم خدمات متميزة للعملاء سعياً لإرضائهم.

وفي ضوء ما سبق، أصبح لزاماً على شركات الاتصالات الاردنية التوجه نحو اتباع نهج إداري متكامل، وإعادة فحص وتحديد احتياجات خطط الموارد البشرية في مجال تقييم أداء العاملين، ووضع خطط التدريب والتطوير وتحديد مساهم الوظيفي؛ من أجل إحداث تحسينات وتغييرات جوهرية، وتنمية مهارات وخبرات ومؤهلات الموارد البشرية العاملة لديها بالشكل الذي ينسجم ويتوافق مع توجهاتها الاستراتيجية، ومن هنا تتبلور مشكلة هذه الدراسة من خلال الاجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) في تنمية الموارد البشرية بأبعاده (تقييم الأداء، التدريب، المسار الوظيفي) في شركات الاتصالات الأردنية ؟
أسئلة الدراسة:

1- تحاول الدراسة من خلال عمليات البحث والتحليل الإجابة عن التساؤلات التالية:

2- ما تصورات الإدارة العليا والوسطى لمستوى توافر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) في شركات الاتصالات الأردنية؟

3- ما تصورات الإدارة العليا والوسطى لمستوى توافر تنمية الموارد البشرية بأبعاده (تقييم الأداء، التدريب، المسار الوظيفي) في شركات الاتصالات الأردنية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى التحقق من أثر التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1- توضيح المفاهيم المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية بأبعاده المختلفة لتكوين صورة متكاملة وواضحة عن هذه الأبعاد وتكوين إطار معرفي لها.

2- تحليل أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) في تنمية الموارد البشرية بأبعاده (تقييم الاداء، التدريب، المسار الوظيفي) لتقديم التوصيات لأصحاب القرار في شركات الاتصالات الأردنية.

3- التعرف على مستوى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) في شركات الاتصالات الأردنية.

4- التعرف على مستوى توافر أبعاد تنمية الموارد البشرية (تقييم الأداء، التدريب، المسار الوظيفي)، في شركات الاتصالات الأردنية.

5- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار تهدف إلى توضيح دور التوجه الاستراتيجي وأثره على تنمية الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من واقع البيئة الأردنية التي تواجه فيها منظمات الأعمال عامة، وشركات الاتصالات خاصة، ضغوطاً وتحديات كبيرة داخلية، وخارجية، ولا سيما أن السوق الأردني أصبح سوقاً مفتوحاً لكل شركات الاتصالات العالمية، إضافة إلى ذلك قلة الدراسات في البيئة الأردنية التي تصدت لموضوع التوجه الاستراتيجي، وأثره في تنمية الموارد البشرية؛ وتكتسب الدراسة أهميتها مما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية: وتكمن في اعتماد الدراسة على مجموعة من الدراسات الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة (التوجه الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية) وأبعادها، وبأنها من الدراسات العربية والأجنبية الوحيدة على حد علم الباحث_ التي تناولت تلك المتغيرات مجتمعة، وهي تُشكل مادة علمية حديثة لإثراء المعرفة النظرية، والنتائج الفكرية في مجال التوجه الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، حيث ستكون الدراسة مرجعاً للعديد من الباحثين، فضلاً عن إسهامها في تقديم إطار نظري متكامل في المفاهيم التي تناولتها، علاوة على ذلك إن الأبعاد التي استخدمت في متغيرات الدراسة تعتبر جديدة، وهذا يعزز من قوة متغيرات الدراسة.

ثانياً: الأهمية العملية: تأتي أهمية الدراسة من القطاع الذي تناولته وهو قطاع الاتصالات الأردنية، والذي يشكل ما نسبته (12%) من الناتج المحلي الإجمالي، ولكونه يوظف ما نسبته (9.5%) من القوى العاملة في الأردن، وتكمن الأهمية العملية للدراسة في مستوى تطبيق متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات فيما بينها في شركات الاتصالات الأردنية، وتقدم الدراسة الحالية بعض الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن الاسترشاد بها من قبل المدراء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لمواكبة التطورات المتسارعة، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، من خلال تسليط الضوء على أهمية التوجه الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية من حيث تدريبهم، وتطويرهم، وتحفيزهم والمحافظة عليهم؛ من أجل تقديم خدمات اتصالات متميزة تلبي احتياجات ورغبات العملاء المتسارعة والمتنوعة.

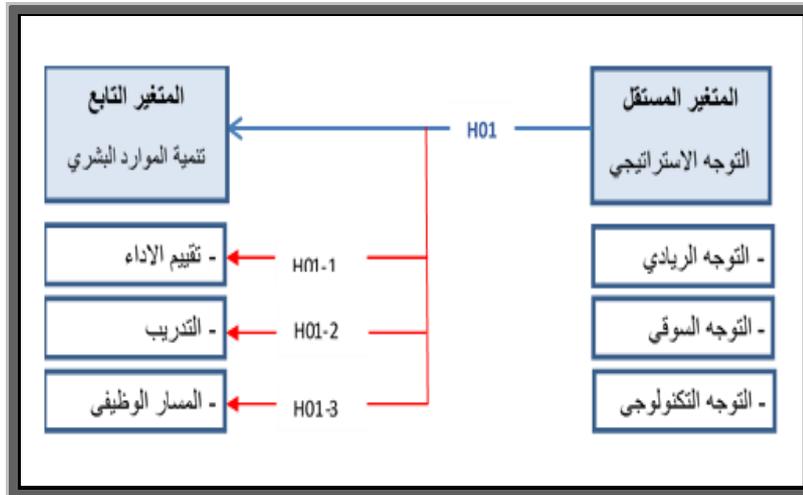
وبناءً عليه فإن الدراسة الحالية تكتسب أهميتها من واقع ارتباطها ببيئة الأعمال الأردنية، فضلاً عن ارتباطها في الجانب التطبيقي بشركات الاتصالات الأردنية، التي تعتبر من القطاعات الهامة، في المملكة الأردنية الهاشمية.

نموذج الدراسة:

يُصور الشكل رقم (1) نموذج الدراسة موضحاً مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن التأثير بين متغيرات الدراسة، التي ستكون في صورة كمية، ففي ضوء الطروحات الفكرية وآراء المنظرين والباحثين والكتاب بأهمية التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة أنموذجاً يُظهر المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي).

2- المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية بأبعادها (تقييم الاداء، التدريب، المسار الوظيفي).



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

دراسات شملت المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي):

(Mohd et al., 2017); (Romero, et al., 2014); (Ibrahim, et al., 2017); (Mehmood, & Zafar, 2019); (Boso, et al., 2017).

دراسات شملت المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية):

(Mehta, & Mehta, 2019); (Otoo, et al., 2018); (Sheikh, 2020); (Lundgren, et al., 2019); (Patil, & Kamble, 2017).

فرضيات الدراسة:

لغاية تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات بناءً على مشكلة

الدراسة وعناصرها المختلفة، وكانت كما يلي:

الفرضية الرئيسية (H01): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) مجتمعة على تنمية الموارد البشرية بأبعادها (تقييم الاداء، التدريب، التخطيط للمسار الوظيفي) مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية. وللتحقق من تأثير التوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده في كل بُعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، جُزئت الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية:

H01.1: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) على تقييم الاداء كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية.

H01.2: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) على التدريب كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية.

H01.3: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) على المسار الوظيفي كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: التوجه الاستراتيجي

1. مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يلعب التوجه الاستراتيجي دوراً مهماً في استكشاف حدة التغيير المستقبلي في البيئة ومدى تأثير المنظمة به، إذ أن التوجه الاستراتيجي يمثل عملية تهدف إلى دعم قادة المنظمة كي يكونوا على وعي تام بأهداف منظماتهم والوسائل اللازمة لتحقيقها وبما يساعد المنظمة على تأدية أعمالها بشكل افضل.

ويساعد التوجه الاستراتيجي المنظمة على التركيز على تحديد أهدافها وترتيب أولوياتها استجابةً للتغيرات البيئية،

ويضمن لقادة المنظمة والأفراد العاملين بها على العمل لتحقيق هذه الأهداف (zureikat, 2012).

ويعد التوجه الاستراتيجي بمثابة حجر الأساس لاستمرار أعمال المنظمات ونجاحها، ويُشير التوجه الاستراتيجي إلى مجموعة الاستراتيجيات التي توجه أنشطة المنظمة إلى سلوكيات مترابطة ومنسجمة؛ لتحقيق الاستمرارية والنجاح في الظروف المثلى لقطاع الأعمال الذي تعمل فيه (Jassmy& Bhay, 2016).

ويمكن تحديد عدد من تعريفات التوجه الاستراتيجي وفق آراء الباحثين والدارسين، والكتاب ووجهات نظرهم، في مجال الإدارة الاستراتيجية كما في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): تعريفات التوجه الاستراتيجي

المفهوم	الباحث
أداة لتنسيق جهود المنظمة عن طريق تحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة.	Abdul Salam et al., (2019)
أسلوب تعتمد الإدارة العليا في المنظمات؛ لتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم تنفيذها.	Mawadia (2018)
اتجاه استراتيجي تنتهجه المنظمة بهدف بناء سلوكيات تمكنها من التفوق	Eitrem & oberg (2018)
فلسفة تحاول المنظمات من خلالها الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، ويمثل الطرق الكفيلة لتأدية المنظمة لوظائفها ضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التنظيمية.	(2015) Tutar
أداء توجه المنظمة نحو سلوكيات تمكنها من تحقيق أداء متميز على المدى طويل الأجل	Lynch (2015)
أداة تمكن المنظمة من بناء وقياس أهدافها بما يمكنها من تحقيق أداء متميز ومستدام	Szymaniec (2016)
قدرة المنظمة على اختيار استراتيجية تنافسية تمكنها من الاستجابة للتغيرات البيئية وتمكنها من تسجيل أداء إيجابي مستدام.	Minović et al. (2016)

في ضوء ما تقدم يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي على أنه أسلوب تنتهجه المنظمة بهدف بناء سلوكيات يمكنها من تحقيق أعلى مستويات الأداء.

2. أهمية التوجه الاستراتيجي:

يعد التوجه الاستراتيجي نظاماً إدارياً متكاملاً يساهم في تحسين أداء المنظمة وتميزها، وتتمتد أهميته لتغطية طيفٍ واسعٍ من أعمال المنظمة، ويمكن تحديد أهمية التوجه الريادي في ما يلي (al-soudani & shouneh, 2017)، (Lau et al 2008):

1- يؤثر في صناعة استراتيجية المنظمة والقرارات الاستراتيجية اللاحقة.

2- يساعد على فهم وإدراك وتفسير المتغيرات في البيئة الخارجية، إذ يساهم في تخصيص الموارد وتنمية وتطوير الفكر الاستراتيجي للمنظمة.

3- يساعد على تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة.

4- يعكس قدرة المنظمة على بناء سلوكيات تمكنها من تحقيق الأداء المتميز.

3. أبعاد التوجه الاستراتيجي:

اختلف الكتاب والباحثون حول تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي، وأورد الباحثين والكتاب العديد من الأبعاد للتوجه

الاستراتيجي كان من أهمها:

التوجه الريادي:

تتسم بيئة الأعمال اليوم بديناميكية وتعقيد بشكل متزايد وأصبحت المنظمات تواجه صعوبة بالغة في الاحتفاظ بميزاتها التنافسية، ولذا أصبحت المنظمات تميل نحو الريادة والابتكار، لما له من دور بالغ في تحسين أداءها وتمكينها

من تحقيق أهدافها المنشودة، وعليه يمكن تعريف التوجه الريادي على أنه ميل المنظمة نحو اقتناص الفرص السوقية المتاحة واستعدادها لتحمل المخاطر الناجمة عنها (al-mukhtar,2018).

وعرف (Al Damen,2015) التوجه الريادي على أنه مجموع القدرات التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من العمل في سياق معين، في حين عرّفه (Sharma and Gogia, 2014) بأنه الصفة المميزة لسلوك المنظمة والريادية عن غيرها من المنظمات، وبأنه يعزز ويدعم توجه المنظمة نحو الابداع والمرونة وتقبل المخاطرة، مما يجعلها في الطليعة. ويساعد التوجه الريادي المنظمة على الدخول في أنشطة جديدة واتخاذ قرارات تهدف إلى تحسين قيمة منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء مما يؤدي إلى تحقيقها الأداء المتميز (bing liu, 2011).

التوجه السوقي:

يلعب التوجه السوقي دوراً مهماً في دعم كفاءة الأداء في المنظمة وتبرز أهميته في التركيز على حاجات ورغبات العملاء والذي ينعكس على تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (al-dulaimi & al-hadithi,2018)، ويرى (Herath , & Mahmood, 2013) بأن التوجه السوقي هو مجموعة من القدرات والسلوكيات المكتسبة التي تمكن المنظمة من خلق قيمة للزبون لتحقيق الأداء المتميز المستدام الذي يمكنها من الحفاظ وتنمية حصتها السوقية.

ويتكون التوجه السوقي من المكونات التالية:

- 1- التوجه نحو العميل: ويعبر عن جميع الأنشطة التي تساعد المنظمة على فهم كيفية بناء قيمة لعملائها الحاليين والمستقبليين (momrak,2012)
- 2- التوجه التنافسي: ويعبر عن قدرة المنظمة على فهم المنافسين ومن ثم العمل على إعادة تنظيم وتطوير عملياتها ومواردها وبما يمكنها من تحسين قدراتها التنافسية (kuru,2015).
- 3- التوجه الوظيفي: يعبر عن التنسيق الداخلي بين وظائف المنظمة المختلفة، وبمدى مشاركة المعلومات التسويقية بين كافة الأقسام وكيفية ادماجها في استراتيجية المنظمة (Hakala, 2011).

التوجه التكنولوجي:

إن انتشار العولمة وتسابق الشركات التكنولوجية على التحديث والتطوير المستمر لها، ألقى بظلاله على منظمات الأعمال التي أصبحت التكنولوجيا طريقة مهمة للتواصل فيما بينها وبين زبائنهم، وأصبحت تتنافس المنظمات فيما بينها لامتلاك أحدث الابتكارات التكنولوجية لما لها من تأثير كبير على زيادة الكفاءة وتحسين الإنتاج، وخفض التكاليف، ويشير (Hakala, 2010) بأن التوجه التكنولوجي هو رغبة المنظمة في استخدام التكنولوجيا الجديدة والاستفادة منها في إبداع منتجات وخدمات جديدة ومتميزة للمنظمة، أو إبداع إجراءات وطرق عمل جديدة تمثل قيمة مضافة للمنظمة.

وعرفه (obeidat, 2016) بأنه ميل المنظمات إلى استخدام التكنولوجيا بشكل أكبر ودمجها ضمن عملياتها اليومية، أما (Kim & Slater,2013) فيرى بأن التوجه التكنولوجي هو ما تقوم المنظمة باستثماره في مجال البحث والتطوير، وتبني واستخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية.

ويتميز التوجه التكنولوجي بعدد من الخصائص وهي (Hakala, 2011):

- الاستثمار الكبير في البحث والتطوير

- التوجه نحو امتلاك وتبني الابتكارات التكنولوجية الحديثة
- التركيز على المشاريع ذات القيمة المضافة.

ثانياً: تنمية الموارد البشرية

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية أحد أهم موارد وأصول المنظمة؛ لدورها الكبير في تحقيق أهداف المنظمة والتفوق على المنافسين، وتميز أداءها في التعامل مع التحديات والصعوبات التي تواجهها، ومن أهمها المنافسة الحادة، والتقدم التكنولوجي، وثورة الاتصالات (Abd Almotalib et al.,2019).

ويبين (Aloun et al.,2017) أن تنمية الموارد البشرية هو الإطار الذي يتم من خلاله تطوير وتحسين قدرات العاملين المعرفية والتقنية على المستويين الشخصي والتنظيمي، عن طريق توفير التدريب المناسب، والتوجيه في المسار الصحيح، وتطوير المسار الوظيفي للعاملين وتحفيزهم، لتمكينهم من أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بشكل أمثل.

ويمكن تحديد عدد من تعريفات تنمية الموارد البشرية وفق آراء الباحثين والدارسين، والكتاب ووجهات نظرهم، في مجال الإدارة الاستراتيجية كما في الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2): تعريفات تنمية الموارد البشرية

المفهوم	الباحث
عملية تطوير المنظمة لمواردها البشرية لضمان وجود أشخاص مؤهلين لتحقيق أهداف المنظمة لتحسين الأداء وتحقيق النمو.	Armsrtong & Taylor (2020)
مجموعة من الأنشطة المخططة التي تهدف إلى توفير أفراد مميزين ذوي مهارات عالية لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.	(2019) Abd Almotalib et al
تحسين التعليم والتدريب للموظفين لزيادة معرفتهم ومهاراتهم.	(2019) Adiyanti
عملية زيادة القدرات والمعارف والمهارات للموظفين لرفع مستوى ودرجة كفاءتهم الإنتاجية لأقصى الحدود.	بوجنون(2018)
كافة الإجراءات الكفيلة بتنمية وتطوير معارف الموظفين وإحداث التغيير اللازم في سلوكياتهم مع زيادة مستوى مهاراتهم.	Dessler(2017)
مجموع العمليات المتكاملة القائمة على قاعدة من المعلومات لإيجاد قوة عمل تتناسب و متطلبات العمل في المنظمة.	Elwan et al., (2017)
مجموعة الأنشطة المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والمساهمة في تنمية قدراتهم ورفع كفاءتهم.	Al-Taie & Fawzi (2015)

في ضوء ما تقدم يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنه كافة الاجراءات والانشطة التي تمارسها المنظمة لرفع مستواهم وزيادة انتاجيتهم بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

2. أهمية تنمية الموارد البشرية:

تهتم المنظمات بتنمية مواردها البشرية وتسعى لمعرفة الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التي تلعب دوراً في تنميتها (Abd Almotalib et al.,2019).

وأشار (Saeed & Shabir(2013) إلى أن تنمية الموارد البشرية هي أهم الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية؛ وتهدف إلى مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم واكتساب معرفة جديدة تلزم لتلبية المعايير التنافسية.

وبين Shaheen et al. (2014) إلى أن أهمية تنمية الموارد البشرية تكمن في ارتباطها بالأنشطة المخططة التي تستخدم لإكتساب وتطوير المعارف والمهارات، وتعديل السلوك والإتجاهات الخاصة بالأفراد، بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وأشار (2015) Aqili إلى أن تنمية الموارد البشرية تشكل أهمية استراتيجية كبيرة لدى المنظمات الحديثة، وعلى النحو التالي:

- 1- تعمل على اكساب الأفراد المهارات والمعارف والقدرات التي تمكنهم من العمل والإبداع والابتكار.
- 2- تسعى إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة إلى أعلى مستوياتها، عن طريق وضع خطط تدريبية، وتنمية مناسبة وملائمة لجميع المستويات داخل المنظمة.
- 3- تنمية الموارد البشرية بمثابة سلاح استراتيجي؛ لمواجهة ومجابهة المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- 4- تنمية الموارد البشرية هي أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، نظراً لكون التدريب والتطوير عملية مستمرة، تسهم في تحسين أداء الأفراد.

3. أبعاد تنمية الموارد البشرية:

نجد أن العديد من الباحثين والكتاب في مجال الموارد البشرية قد أخذوا بدراساتهم الأبعاد التي حددها (Sheikh, 2020) لممارسات تنمية الموارد البشرية، والتي تشمل الأبعاد التالية: تقييم الأداء، التدريب، المسار الوظيفي، وفيما يلي توضيح لكل بُعد من هذه الأبعاد الثلاثة:

تقييم الأداء:

تمثل سياسة تقييم الأداء أحد أهم السياسات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية وتنميتها، وتمثل القاعدة التي ترتكز عليها باقي سياساتها، إذ أنها تستهدف أداء الأفراد وتنميتها، ويمكن تعريفها على عملية رقابية تسهم في مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع، وأكد (Armsrtong & Taylor,2020) أن تقييم الأداء هو الوسيلة التي تتبعها المنظمة للحصول على أفضل النتائج من الأفراد في كافة مستويات التنظيمية من خلال فهم وإدارة الأداء والأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة ضمن الإطار المنفق عليه.

وبين (2019) Alshibli إلى الأهمية التي يكتسبها تقييم الأداء والتي تكمن، بالمعلومات والنتائج التي تقدمها بهدف اتخاذ قرارات متعلقة بمختلف جوانب إدارة وتنمية المورد البشري في المنظمة كالترقية وقياس الأداء وارتباطها بشكل كبير بالتدريب والتطوير، وترتبط بمقاييس الأداء أيضاً بعمليات جمع المعلومات وصنع القرار التي توفر أساساً للحكم على فعالية وكفاءة الأفراد عوضاً عن سياسات التوظيف والاختيار والتعويض والتحفيز والسلامة والصحة المهنية.

التدريب:

يعتبر التدريب من العمليات المستمر التي تساهم في تغيير سلوك وقيم الأفراد ليكونوا قادرين على أداء عملهم بالطريقة المثلى؛ للوصول من المرة الأولى إلى الهدف بالجودة المطلوبة مع ضمان استمرارية العمل. وقد أشار (2017) Mohajan أن التدريب عملية مخططة تهدف إلى تعديل معرفة ومهارة وسلوك الأفراد، من خلال التعلم؛ لتحقيق فاعلية الأداء في كافة الأنشطة؛ لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

المسار الوظيفي:

يُشير (Armsrtong & Taylor, 2020) الى أن المسار الوظيفي هو الصورة المستقبلية المتعلقة بكيفية تنقل وارتقاء الأفراد داخل المنظمة في إطار كل من حاجات ومتطلبات الأداء فيها من ناحية وتطلعات ورغبات الأفراد من ناحية أخرى.

ووضح (abbas 2011) بأن المسار الوظيفي على ما هو إلا تخطيط واضح ومقصود لتدرج الأفراد داخل المنظمة مستقبلاً بما يتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم و معارفهم ورغباتهم بالتزامن مع متطلبات الوظائف المستقبلية المتاحة من القدرات والمعارف وبما يتواءم مع خطط المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية.

ويرى (Mondy & Martocchio, 2016) بأنها عملية منظمة تعمل على المواءمة والربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين الفرص في تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى، وهي عملية مشتركة بين الفرد و المنظمة تتضمن تأهيل الفرد لمراحل تسلسله الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة من تدريب وتعلم، مع تحديد المراحل الزمنية بشكل واضح للعبور من مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى في المنظمة.

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

دراسة (Radi & Qasim, 2018) بعنوان: " التوجه الاستراتيجي وتأثيره في البراعة التنظيمية في المصارف الخاصة في محافظات العراق الوسطى الجنوبية".

• هدف الدراسة معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على البراعة التنظيمية في مجموعة من المصارف العراقية الخاصة في محافظات الوسط والجنوب.

• منهجية الدراسة اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي؛ من أجل تحقيق أهداف الدراسة، من خلال أداة استبانة في جمع البيانات، على عينة الدراسة التي شملت 169 من المدراء والمساعدين ورؤساء الأقسام من العاملين المصارف الخاصة في المحافظات العراقية الوسط والجنوب (عينة عشوائية بسيطة).

• النتائج والتوصيات وكانت أهم النتائج وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، حيث كانت أبرز التوصيات تتمثل في ضرورة اعداد خطط استراتيجية معتمدة على التوجه الاستراتيجي من خلال تحليل الوضع الحالي وتحويلها إلى مخرجات ترغب المصارف في تحقيقها.

دراسة (Al-Dula'in, 2017) بعنوان: " أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية : دراسة ميدانية ".

• هدف الدراسة معرفة أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.

• منهجية الدراسة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات؛ لتحقيق الهدف من الدراسة، حيث تم توزيع استبانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وشملت العينة على 248 موظفاً في خطوط الملكية الاردنية.

• النتائج والتوصيات وكانت أهم نتيجة هي وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، حيث كانت أبرز التوصيات تتمثل بضرورة تعزيز توجه الشركة بتوفير رؤية استراتيجية ذات وضوح عالي للخطوط الملكية الأردنية.

دراسة (Alshamrani and Marghalani,2018) بعنوان: "المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية".

• هدف الدراسة للتعرف على مدى وعي الموظفي بوجود المعرفة الضمنية ومدى أهمية الاستفادة منها لتقديم أفضل الممارسات في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية.

• منهجية الدراسة وقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي الوصفي، من خلال الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات؛ لتحقيق الهدف من الدراسة، حيث تم توزيع استبانة بأسلوب المسح الشامل، واشتملت على 831 موظفاً في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية.

• النتائج والتوصيات وكانت أهم نتيجة تمثلت في توفر مصادر معرفية ضمنية في الشركة وتتنوع في أنماط المعرفة الضمنية لدى الموظفين، حيث كانت أبرز التوصيات تتمثل بضرورة توفير التقنية الحديثة التي تساعد في استخلاص المعرفة الضمنية وتشجيع الموظفين على الإبداع عن طريق توفير برامج الإبداع والابتكار.

دراسة (Al Aqra,2017) بعنوان: " أثر تطبيق معايير الحوكمة على التنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قفيلية ".

• هدف الدراسة معرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على التنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قفيلية.

• منهجية الدراسة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي التحليلي، من خلال الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات؛ لتحقيق الهدف من الدراسة، حيث تم توزيع استبانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وشتملت على 63 موظفاً من الهيئات المحلية في قفيلية.

• النتائج والتوصيات وكانت أهم نتيجة تمثلت في وجود اثر ايجابي لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قفيلية، حيث كانت أبرز التوصيات تتمثل بضرورة لعمل على تبني الهيئات المحلية لمفهوم الحوكمة الشمولي وتنفيذ مبادئها ومعاييرها في الهيئات المحلية وفق ضوابط واسس يضعها الحكم المحلي.

الدراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة Chang, Chen & Tseng 2019 بعنوان:

“Strategic Orientation, Environmental Innovation Capability, and Environmental Sustainability Performance: The Case of Taiwanese Suppliers”

"التوجه الاستراتيجي، القدرة على الابتكار البيئي، وأداء الاستدامة البيئية: دراسة حالة للموردين التايوانيين"

• هدف الدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على قدرة الابتكار البيئي والاستدامة البيئية.

• منهجية الدراسة وقد اعتمد الباحث على المنهج الاستكشافي، من خلال أداة الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات؛ وذلك لتحقيق الهدف من الدراسة، حيث تم توزيع استبانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وشتملت على 127 من العاملين في شركات تكنولوجيا معلومات التايوانية.

• النتائج والتوصيات وكانت أهم النتائج تمثلت في أن التوجه الاستراتيجي له تأثير إيجابي على قدرة الابتكار البيئي واستدامته، حيث كانت أبرز التوصيات تمثلت في ضرورة أن تأخذ الاتجاهات لمزيد من الدراسة والبحث في شركة تكنولوجيا معلومات التايوانية.

دراسة Izadi & Ahmadian 2018 بعنوان:

“The Effects of Strategic Orientation and Firm Competencies on Export Performance In Isfahan, Iran”

" آثار التوجه الاستراتيجي على أداء الصادرات وكفاءات الشركات في أصفهان، إيران "

- هدف الدراسة دراسة آثار التوجه الاستراتيجي على أداء الصادرات وكفاءات الشركات في أصفهان.
- منهجية الدراسة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات؛ وذلك لتحقيق الهدف من الدراسة، حيث تم توزيع استبانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وشملت على 50 من المدراء وخبراء أقسام التسويق والمبيعات في الأفرع الخارجية لتلك الشركات.
- النتائج والتوصيات وكانت أهم النتائج تمثلت في أظهرت النتائج أن التوجه نحو السوق وتوجه الريادي وتوجه التكنولوجيا يرتبطان بشكل إيجابي بأداء الصادرات وكفاءات الشركات، حيث كانت أبرز التوصيات تمثلت في ضرورة معرفة الشركات بإحتياجات ورغبات العملاء في الأسواق المستهدفة من أجل مطابقة منتجاتهم وفق هذه الرغبات.

دراسة Ismail 2019 بعنوان:

“Human Resources Development (HRD) Policy Issue in Kurdistan Region-Iraq”.

" سياسات تنمية الموارد البشرية دراسة حالة في إقليم كردستان - العراق "

- هدف الدراسة تقييم واستكشاف سياسات تنمية الموارد البشرية في القطاع التعليمي في إقليم كردستان العراق.
- منهجية الدراسة وقد اعتمد الباحث على المنهج الاستكشافي، من خلال أداة المقابلات كأسلوب لجمع البيانات؛ وذلك لتحقيق الهدف من الدراسة، حيث تم عمل المقابلات المهيكلة، وشملت على 17 من صانعي سياسات تنمية الموارد البشرية الذين يعملون في القطاع التعليمي في إقليم كردستان العراق.
- النتائج والتوصيات وكانت أهم النتائج تمثلت في أن هناك مشكلات في سياسات تنمية الموارد البشرية وهي، أن النظام مركزي وبيروقراطي في قطاع التعليم، ولا يوجد اهتمام كبير في سياسات تنمية الموارد البشرية، حيث كانت أبرز التوصيات تمثلت في ضرورة أن تقوم حكومة إقليم كردستان بمعالجة المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية لحل التحديات التي تواجهها.

دراسة Kareem 2019 بعنوان:

“The Impact of Human Resource Development on Organizational Effectiveness: An Empirical Study”.

" أثر تنمية الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية العراقية "

- هدف الدراسة معرفة العلاقات بين ممارسات تنمية الموارد البشرية والفعالية التنظيمية في الجامعات الحكومية العراقية.
- منهجية الدراسة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداتي المقابلة والاستبانة كأسلوب لجمع البيانات الأولية؛ وذلك لتحقيق الهدف من الدراسة، حيث تم عمل المقابلات المهيكلة، وتوزيع 342 استبانة على العمداء ورؤساء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس ومديري الوحدات.
- النتائج والتوصيات وكانت أهم النتائج تمثلت في أن ممارسات تنمية الموارد البشرية لها تأثير إيجابي وهام على الفعالية التنظيمية، حيث كانت أبرز التوصيات ان على مديري الجامعات استخدام ممارسات تنمية الموارد البشرية الفعالة التي تهدف إلى بناء كفاءات الموظفين وزيادة التكامل بين تنمية الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يظهر أن جميع الدراسات العربية قد طُبقت في القطاع المصرفي، وقطاع الخدمات الجوية، والقطاع الخدمي الحكومي بينما الدراسة الحالية ستطبق في قطاع الاتصالات الذي له مساهمة فاعلة في الاقتصاد الأردني وهذا ما لم تأخذه الدراسات السابقة، أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فقد طُبقت في القطاع التعليمي، والقطاع التجاري، ولكن ما يميز الدراسة الحالية أنها ربطة بين التوجه الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية بأبعاد أوسع من الدراسات الأجنبية والعربية مما يعطي شمولية في القياس ودقة الأثر.

المنهجية والتصميم

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، ومن ثم فإن تصميم الدراسة الحالية يعتمد على المنهج الوصفي في البحوث الإنسانية، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة، والتي تتمثل في التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، كما تستخدم الدراسة المنهج التحليلي (السببي) بغرض تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي بأبعاده في تنمية الموارد البشرية، كما تتناول الدراسة البيانات المطلوبة ومصادرها، وأداة جمع البيانات، وتقسيم صلاحية النموذج، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية والبالغ عددها (3) شركات وهي (شركة اورنج، شركة زين، شركة امنية)، حيث أن العدد الكلي للعاملين في شركات الاتصالات لعام 2018 (3286)، واشتملت وحدة التحليل للدراسة الحالية على العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (رئيس تنفيذي، نائب رئيس تنفيذي، مدير تنفيذي، مدير دائرة، مدير فرع) في شركات الاتصالات الأردنية أو ما يعادل هذه المسميات الوظيفية بسبب اختلافها من شركة الى أخرى، وقد قامه الدراسة بمسح شامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (350) فرداً، وحسب النشرات التي تم الحصول عليها من سجلات شركات الاتصالات وهيئة تنظيم قطاع الاتصالات الأردنية لسنة (2018)، وتكونت عينة الدراسة من (350) مفردة، وبنسبة (100%) من إجمالي عدد العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، وتم اختيار مجتمع الدراسة لكون الإدارتين العليا والوسطى هما من يقع على عاتقهم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية على حد سواء.

وحدة التحليل:

اشتملت وحدة التحليل للدراسة الحالية على العاملين في الإدارتين العليا والوسطى والمتمثلة بالمسميات الوظيفية التالية (رئيس تنفيذي، نائب رئيس تنفيذي، مدير تنفيذي، رئيس تنفيذي، مدير فرع)، والبالغ عددهم (350) مفردة، استرد منها (307) استبانة بنسبة تقدر ب(87.7%)، واستبعد منها (27) استبانة، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ما مجمله (280) وبنسبة بلغت (91.2%) من عدد الاستبانات المستردة من أفراد عينة الدراسة، حيث كانت خصائص عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (3).

الجدول (3): خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المقياس
73%	205	ذكر
27%	75	أنثى

13%	37	30 سنة فأقل	الفئة العمرية
27%	75	31 سنة - 40 سنة	
31%	88	41 سنة - 50 سنة	
29%	80	51 سنة فأكثر	
2%	5	دبلوم	المؤهل العلمي
50%	140	بكالوريوس	
45%	125	ماجستير	
4%	10	دكتوراه	
2%	5	رئيس تنفيذي/ نائب رئيس تنفيذي	المسمى الوظيفي
11%	31	مدير تنفيذي	
51%	142	رئيس تنفيذي	
72%	202	مدير فرع	
3%	7	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
30%	83	6سنوات - 10 سنوات	
44%	122	11سنوات - 15 سنة	
24%	68	16سنة فأكثر	
100 %	280	المجموع	

أساليب جمع البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة، وهي الدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم الدراسة الحالية من تقارير ونشرات صادرة عن هيئة تنظيم قطاع الاتصالات الأردنية، و شركات الاتصالات الأردنية، وكذلك المراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

بالإضافة إلى البيانات الثانوية، حيث تم الاعتماد على البيانات الأولية التي تم استخراجها من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة والموجهة إلى المسؤولين في شركات الاتصالات الأردنية، وتضمنت الاستبانة النهائية أسئلة تحقق أهداف الدراسة الحالية.

أساليب القياس ومتغيرات الدراسة:

فيما يلي عرض لمتغيرات وأبعاد الدراسة الرئيسية، والمقاييس المستخدمة فيها:

أولاً: التوجه الاستراتيجي:

ويضم ثلاثة متغيرات رئيسية، تتلخص في (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي)، ولقياس متغيرات التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية استخدمت الدراسة مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) المتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى (موافق بدرجة كبيرة جداً)، بينما يُشير الرقم (1) إلى (غير موافق على الإطلاق)، وقد استخدم هذا المقياس في الاستبانة (السؤال الأول) لقياس اتجاهات المسؤولين في شركات الاتصالات الأردنية درجة تطبيق التوجه الاستراتيجي.

ثانياً: تنمية الموارد البشرية:

وتتضمن ثلاث متغيرات فرعية، وهي (تقييم الاداء، التدريب، المسار الوظيفي)، ولقياس متغيرات أبعاد تنمية الموارد البشرية استخدمت الدراسة مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) والمرتج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى (موافق بدرجة كبيرة جداً)، بينما يشير الرقم (1) إلى (غير موافق على الإطلاق)، وقد استخدم هذا المقياس في الاستبانة لقياس اتجاهات المسؤولين في شركات الاتصالات الأردنية نحو مستوى تطبيق تنمية الموارد البشرية.

أداة الدراسة:

يعتمد هذا البحث بصفة رئيسية على تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة وأهدافها، وطلب التعاون في استيفاء المعلومات المطلوبة، أما الأقسام الأخرى فكانت كما يلي: القسم الأول: وتضمن الأسئلة المتعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وشملت (المسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: وتضمن بيانات عن المتغيرات والأبعاد التي اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة لقياس اتجاهات المسؤولين في شركات الاتصالات الأردنية محل الدراسة نحو مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي)، وخصصت الأسئلة من (1 - 18) لقياس هذا المتغير.

القسم الثالث: وتضمن بيانات عن المتغيرات والأبعاد التي اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة لقياس اتجاهات المسؤولين في شركات الاتصالات الأردنية محل الدراسة نحو مستوى تطبيق أبعاد تنمية الموارد البشرية (تقييم الاداء، التدريب، المسار الوظيفي)، وخصصت الأسئلة من (19 - 36) لقياس هذا المتغير وأبعاده.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم جمع الاستبان باستخدام طريقة الزيارة المباشرة لتسليم الاستبان باليد لعينة الدراسة، وبعد تجميعها تم إدخالها على حزمة الأساليب الإحصائية المتخصصة للبحوث الاجتماعية (SPSS, V.25)، وتمثلت الخطوة الأولى في تحليل بيانات هذه الدراسة بتقييم صدق وثبات أداة الدراسة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية.

صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم (10) محكماً، وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملاحظاتهم، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة عليها بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانة وفقراتها.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقسيم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس المستخدم، وأن الحدود المقبولة بمعامل الارتباط ألفا ($\alpha > 0.70$) وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair et al., 2010)، وتم تطبيق هذا الأسلوب على مقياس التوجه الاستراتيجي، ومقياس تنمية الموارد البشرية، وذلك بصورة اجمالية ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدى، ولقد أظهرت نتائج التحليل أن معامل ألفا لمقياس التوجه الاستراتيجي ككل يمثل نحو (87)، ولمقياس تنمية الموارد البشرية (90)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية والجدول رقم (4) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقياس المستخدمة في الدراسة حسب الآتي:

الجدول رقم (4) تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الأسئلة	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
6-1	التوجه الريادي	6	0.70
12-7	التوجه السوقي	6	0.87
18-13	التوجه التكنولوجي	6	0.81
18-1	التوجه الاستراتيجي	18	0.87
24-19	تقييم الاداء	6	0.74
30-25	التدريب	6	0.76
36-31	المسار الوظيفي	6	0.92
36-19	تنمية الموارد البشرية	18	0.90
36-1	جميع فقرات الاستبانة	36	0.88

وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل. اختبار التوزيع الطبيعي:

يتم اجراء هذا الاختبار باستخراج قيمة (Z Skewness)، من خلال قسمة قيمة Skewness على الانحراف المعياري لها (Khin et al, 2013)، فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (5) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (5) اختبار التوزيع الطبيعي Skewness

البُعد	Skewness	Kurtosis	الاستنتاج
التوجه الريادي	-0.99	-0.43	توزيع طبيعي للبيانات
التوجه السوقي	0.89	-0.86	توزيع طبيعي للبيانات
التوجه التكنولوجي	-1.36	0.24	توزيع طبيعي للبيانات
تقييم الاداء	0.31	-0.66	توزيع طبيعي للبيانات
التدريب	1.65	-0.49	توزيع طبيعي للبيانات
المسار الوظيفي	-1.92	0.47	توزيع طبيعي للبيانات

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

وصف إجابات أفراد وحدة التحليل عن متغيرات الدراسة:

سعت هذه الفقرة للإجابة عن تساؤلات الدراسة حسب الآتي:

السؤال الأول: ما تصورات الإدارة العليا والوسطى لمستوى توافر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) في شركات الاتصالات الأردنية؟
لوصف تصورات الإدارة العليا والوسطى لمستوى توافر التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، كما هو موضح بالجدول رقم (6).

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الادارة العليا والوسطى لمستوى توافر التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية

الأسئلة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6 - 1	التوجه الريادي	4.01	0.72	1	مرتفع
12 - 7	التوجه السوقي	3.98	0.57	2	مرتفع
18 - 13	التوجه التكنولوجي	3.93	0.66	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	3.97	0.49		

يظهر من الجدول رقم (6) أنّ المتوسط الكلي لأبعاد التوجه الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.97) وانحراف معياري (0.49)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93-4.01) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى واقع الممارسة المرتفع لأبعاد التوجه الاستراتيجي، إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد " التوجه الريادي" بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.72)، فيما حصل بعد " التوجه التكنولوجي" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.97) وانحراف معياري (0.66)، وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول أبعاد التوجه الاستراتيجي، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع ممارسة أبعاد التوجه الاستراتيجي، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن تصورات الادارة العليا والوسطى لمستوى توافر التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

ويرى الباحث أن النتائج السابقة تعني أن في شركات الاتصالات الأردنية اهتمام عال في تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي بكافة أبعاده.

السؤال الثاني: ما تصورات الادارة العليا والوسطى لمستوى توافر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (تقييم الاداء، التدريب، المسار الوظيفي) في شركات الاتصالات الأردنية ؟

لوصف تصورات الادارة العليا والوسطى لمستوى توافر تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، كما هو موضح بالجدول (7).

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الادارة العليا والوسطى لمستوى توافر تنمية الموارد

البشرية في شركات الاتصالات الأردنية

الأسئلة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24 - 19	التدريب	4.15	0.54	1	مرتفع
30 - 25	تقييم الاداء	3.94	0.38	2	مرتفع
36 - 31	المسار الوظيفي	3.87	0.67	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	3.89	0.37		

يظهر من الجدول (7) أنّ المتوسط الكلي لأبعاد تنمية الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.89) وانحراف معياري (0.37)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.87-4.15) على مقياس ليكرت الخماسي،

والذي يشير إلى واقع الممارسة المرتفع لأبعاد تنمية الموارد البشرية، إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد "التدريب" بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.54)، فيما حصل بعد "المسار الوظيفي" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.89) وبانحراف معياري (0.67)، وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول أبعاد تنمية الموارد البشرية، وهو ما يعكس تقارب وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع ممارسة أبعاد تنمية الموارد البشرية، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن تصورات الإدارة العليا والوسطى لمستوى توافر تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

1- تم التأكد من عدم وجود مشكلة الترادف الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال قياس معامل التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.29-1.39)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.309-0.625)، ولذلك يمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (8) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة

الأستلة	البُعد	قيمة VIF	قيمة Tolerance
6-1	التوجه الريادي	1.239	0.807
12-7	التوجه السوقي	1.235	0.778
18-13	التوجه التكنولوجي	1.229	0.814

2- تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (9) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات

الدراسة

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R ²	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
تنمية الموارد البشرية	276.3	0.571	122.571	* 0.000
تقييم الاداء	276.3	0.385	57.586	* 0.000
التدريب	276.3	0.224	26.591	* 0.000
المسار الوظيفي	276.3	0.474	82.915	* 0.000

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

يوضح الجدول (9) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والتي بلغت قيمة (F) المحسوبة (122.571)، وأن مستوى دلالة (F) بلغت (0.000)، حيث أن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (57.1%) من التباين في تنمية الموارد البشرية في

شركات الاتصالات الأردنية، كما تُفسر ايضاً (38.5%) من التباين في بُعد "تقييم الأداء"، وتُفسر ايضاً (22.4%) من التباين في بُعد "التدريب"، وتُفسر ايضاً (47.4%) من التباين في بُعد "المسار الوظيفي".
الفرضية الرئيسية (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) مجتمعة في تنمية الموارد البشرية بأبعادها (تقييم الاداء، التدريب، المسار الوظيفي) مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية.

الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

أبعاد التوجه الاستراتيجي	قيمة (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التوجه الريادي	0.066	0.023	0.128	2.913	0.004
التوجه السوقي	0.198	0.029	0.305	6.823	0.000
التوجه التكنولوجي	0.292	0.025	0.517	11.835	0.000

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

يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (10)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) لها تأثير في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التوجه الريادي ($t=2.913$)، التوجه السوقي ($t=6.823$)، التوجه التكنولوجي ($t=11.835$)، وهي ذات دلالة إحصائية، مما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) مجتمعة في تنمية الموارد البشرية بأبعادها (تقييم الاداء، التدريب، المسار الوظيفي) مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0$)، وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود أثر التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) في تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، تم توضيح نتائج ذلك في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد التوجه

الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

أبعاد التوجه الريادي	معامل التحديد R^2	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التوجه التكنولوجي	0.457	11.835	* 0.000
التوجه السوقي	0.558	6.823	* 0.000
التوجه الريادي	0.571	2.913	* 0.000

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

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) إلى أنّ بُعد "التوجه التكنولوجي" فسر ما مقداره (45.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد "التوجه السوقي" وقد فسر مع المتغير السابق ما مقداره (55.8%) من التباين في

المتغير التابع، أما متغير " التوجه الريادي " فقد فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (57.1%) من التباين في تنمية الموارد البشرية بوصفه متغيراً تابعاً.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) مجتمعة في تقييم الاداء كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية.

الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة في تقييم الاداء

أبعاد التوجه الريادي	قيمة (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التوجه الريادي	0.130	0.026	0.247	5.089	* 0.000
التوجه السوقي	0.173	0.033	0.261	5.263	* 0.000
التوجه التكنولوجي	0.225	0.028	0.391	8.074	* 0.000

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12)، ومن متابعة قيم اختبار (t)، أن أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) لها تأثير في تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التوجه الريادي (t=5.089)، التوجه السوقي (t=5.263)، التوجه التكنولوجي (t=8.074)، وهي ذات دلالة إحصائية، مما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) مجتمعة في تقييم الاداء كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة في التدريب

أبعاد التوجه الريادي	قيمة (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
التوجه الريادي	0.155	0.040	0.205	3.908	* 0.000
التوجه السوقي	0.171	0.051	0.180	3.632	* 0.001
التوجه التكنولوجي	0.481	0.043	0.583	11.139	* 0.000

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) لها تأثير في التدريب في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التوجه الريادي (t=3.908)، التوجه السوقي (t=3.632)، التوجه التكنولوجي (t=11.139)، وهي ذات دلالة إحصائية، مما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) مجتمعة في التدريب كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة في المسار الوظيفي

أبعاد التوجه الريادي	قيمة (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة الاحصائية
التوجه الريادي	0.222	0.055	0.239	4.047	* 0.000
التوجه السوقي	0.251	0.070	0.214	3.558	* 0.000
التوجه التكنولوجي	0.170	0.060	0.167	2.838	* 0.000

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

يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (14)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) لها تأثير في المسار الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التوجه الريادي ($t=4.047$)، التوجه السوقي ($t=3.558$)، التوجه التكنولوجي ($t=2.838$)، وهي ذات دلالة إحصائية، مما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) مجتمعة في المسار الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق تنمية الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضاً فرضيات تتعلق بالتأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

1- أظهرت نتائج التحليل الوصفي المتعلقة مستوى تصورات الإدارة العليا والوسطى للتوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن المتوسطات الحسابية له تراوحت بين (3.93-4.01) على مقياس ليكرت الخماسي وبمتوسط حسابي كلي (3.97)، والذي يعكس أن مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك أعطت استجابات عينة الدراسة درجة موافقة بشدة لأبعاد التوجه الاستراتيجي، حيث احتل بُعد التوجه الريادي المرتبة الأولى، تلاه بُعد التوجه السوقي، بينما احتل بُعد التوجه التكنولوجي المرتبة الأخيرة.

2- بلغ مستوى تصورات الإدارة العليا والوسطى لتنمية الموارد البشرية بأبعاده في شركات الاتصالات الأردنية درجة مرتفعة، إذ جاء بُعد التدريب بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.15) على مقياس ليكرت الخماسي، وجاء في المرتبة الثانية بُعد تقييم الاداء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.94) على مقياس ليكرت الخماسي، في حين جاء بُعد المسار الوظيفي بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87).

3- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه السوقي، التوجه التكنولوجي) مجتمعة في تحقيق تنمية الموارد البشرية بأبعاده (تقييم الاداء، التدريب، المسار الوظيفي) مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية.

ومع وجود ندرة في الإسهامات المعرفية، التي تناولت علاقة التوجه الاستراتيجي بتنمية الموارد البشرية، قامت الدراسة الحالية بالاستناد إلى دراسات سابقة، كانت قد تناولت التوجه الاستراتيجي أو تنمية الموارد البشرية كل على حدة وكان مستوى تطبيقهما مستوى مرتفع.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (Radi & Qasim, 2018) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للتوجه الاستراتيجي في المصارف العراقية الخاصة، ودراسة (Al-Dula'in, 2017) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للتوجه الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، ودراسة (Al Aqra, 2017) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لتنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية

الكبرى في محافظة قلقيلية/ فلسطين، ودراسة (Marghalani,&Alshamrani 2018) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لتنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية.

التوصيات:

- 1- ضرورة تعزيز شركات الاتصالات الأردنية محل الدراسة لنهج التوجه الاستراتيجي؛ وذلك بتطوير الخدمات الاتصالات، ووضع خطط مستقبلية بما يتعلق بتقديم خدمات ابداعية وريادية للأسواق؛ لتلبية حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية.
- 2- ضرورة تعزيز شركات الاتصالات الأردنية للممارسات تنمية الموارد البشرية لكافة العاملين بمختلف المستوياتهم الإدارية؛ وذلك بإكسابهم المهارات والمعارف الحديثة المتناسبة وطبيعة عمل شركات الاتصالات وبيئتها الصناعية، واعتبارها مدخلاً هاماً لتطوير وتحسين الخدمات الاتصالات.
- 3- ضرورة تعزيز شركات الاتصالات الأردنية للتوجه الريادي؛ للمبادرة بتقديم خدمات مبتكرة وجديدة لتعزيز ميزتها التنافسية للمساهمة في استباق منافسيها.
- 4- ضرورة اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بالتوجه السوقي؛ وذلك بدخولها لأسواق جديدة وتقديم خدمات اتصالات جديدة وبنوعيتها قبل المنافسيها، بهدف تعزيز الموقع التنافسي.

المحددات والدراسات المستقبلية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المدراء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، وهذا يجعل من الصعوبة بمكان تعميم النتائج على المجتمع الأردني، لذلك لا بد أن تأخذ الدراسات المستقبلية بعين الاعتبار مختلف القطاعات من أجل إمكانية تعميم النتائج، الأمر الذي يتطلب من الباحثين في المستقبل دراسة قطاعات خدمية أخرى للتأكد من إمكانية الوصول إلى نفس النتائج، وبالتالي إمكانية تعميمها، كما يمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية القطاعات الصناعية المختلفة.

References:

- Abdelmutallab, M. El-Deeb, H& Laban, K. (2019). Human resource development units for higher education institutions and agricultural research centers in North Sinai Governorate (in Arabic) **Zagazig Research Magazine**. 16(6). PP 2403-2426.
- Abdul Salam, Ramadan and Al-Jazzar, Aya and Abu Warda, Sherine (2019). The effect of the availability of sustainable supply chain dimensions on the effectiveness of the strategic direction: an applied study on iron and steel companies in the Arab Republic of Egypt. **The Journal of Contemporary Business Studies**. Issue 7. pp. 50-79.
- Abdelmutallab, Muhammad and Al-Deeb, Hoda and Laban, Khaled and Nawaiser, Sahar (2019). Units of human resource development for higher education institutions and agricultural research centers in North Sinai Governorate. **Zagazig Journal for Research**. 16 (6). s. 2403-2426.
- Adiyanti, S. (2019). Designing Human Resource Development Program of Political and Nation Unity Office (Kesbangpol) in West Bandung District. **Global Business & Management Research**. 11(1). PP314–321.
- Al-Aqili, O. (2015). **Contemporary human resource management a strategic dimension**(in Arabic). Ed3. Jordan, Amman: Wael Publishing House.
- Al-Aqra, N. (2017). The impact of applying governance standards on human resource development in the major local bodies in Qalqilya (in Arabic) **Palestine Technical University Journal for Research**. 5 (1). Pp. 64-80.
- Al-Damen, R. (2015). The Impact of Entrepreneurs' Characteristics on Small Business Success at Medical Instruments Supplies Organizations in Jordan. **International Journal of Business and Social Science**. 6(8). PP164-175.
- Alderman, D. (2011). Entrepreneurial orientation of eastern white pine primary producers and secondary manufacturers: A regional phenomenon. In **Proceedings of the 17th Central Hardwood Forer Conference**. Vol 78. pp 586 - 596.

- Al-Dula'in, A (2017). The effect of the dimensions of the strategic direction on improving the strategic performance in the Jordanian royal lines: a field study (in Arabic). **International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality**. 1/2 (11). Pp. 272-294.
- Al-Hadithi, Zaki Saleh and Al-Dulaimi, Omar Yassin, (2018), The relationship between strategic orientation and market orientation and their impact at organizational performance. A study for a sample of workers in the tourist city in Habbaniyah, **Al-Rafidain Development Journal**, No. (117), pp. 10- 33.
- Al-Mukhtar, Jamal Abdullah, (2018), Dimensions of the Pioneering Approach in Building Human Capital: An Exploratory Study of Sample Opinions of Administrative Leaders in the Institutions of Northern Technical University in Ninewah Governorate, Tikrit **Journal for Administrative and Economic Sciences**, No. (41), pp. 207 -231
- Aloun, M. Siham, I & Fatoum, H (2017). The role of information technology in the development of human resources in the economic institution)in Arabic). **Zagazig Research Magazine**. 1(1). PP. 118-134.
- Al-Shamrani, S. & Marghalani, M. (18-17 July 2018). **Tacit knowledge and its role in human resource development in the Saudi Air Navigation Services Company. A research paper presented at the ninth international academic scientific conference titled**(in Arabic). "Contemporary Trends in Social, Human and Natural Sciences". Istanbul, Turkey.
- Alshibli, A. (2019). The Impact of Selective Human Resources Management Practices on the Employee's Competences at Jordanian Private Universities. Case Study on Applied Science, Philadelphia, and Al-zaytoneh Universities. **IUG Journal of Economics & Business**. 27(1). PP 20-40.
- Al-Sudani, Ali Mowat and Shouneh, Hossam Hamdan. (2016). The Impact of Strategic Orientation on the Performance of Private Iraqi Banks: A Comparative Approach, **Economic and Administrative Sciences Journal**, No. (101), pp. 149-177
- Al-Taie, Yusuf and Al-Abadi, Hashem (2015) **Human Resources Management Contemporary Issues in Management Thought**. Jordan, Amman: Safaa House for Publishing and Distribution.
- Armstrong, M & Taylor, s. (2020). **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**. Published by Kogan , London. UK.
- Bing Liu.(2011).Relationship Between Strategic Orientation And Organizational Performance In Born Global: A Critical Review, **International Journal Of Business And Management** Vol. 6, No. 3.
- Bojnon, Fatima (2018). The role of vocational training in developing human resources in Algeria. **Wisdom Journal for Social Studies**. P 16. Pp. 117-133.
- Boso, N. Annan, J. & Adeleye, I. (2018). Examining the Paths from Export Strategic Orientations to Export Performance: The Mediating Role of Export Resource Transformation Capability. **Thunderbird International Business Review**. 60(2). pp207-230.
- Dessler, G. (2017). **Human Resources Management**. 15ed. USA, Harlow: Prentice Hal.
- Eitrem, Anna & Oberg, Linnéa, (2018), The effect of strategic orientation on the commercial exploitation of digitalization, **Norwegian School of Economics Journal**.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 13(2), pp.199-217.
- Hakala, H.(2010). **Configuring Out Strategic Orientation**. Academic dissertation to be presented to University of Vaasa, Department of Management. Finland.
- Herath, H. & Mahmood, R. (2013). Strategic orientation based research model of SME performance for developing countries. **Review of Integrative Business and Economics Research**. 2(1). PP430-440.
- Ibrahim, M. Keat, O. Huda, S. & Maiduguri, R. (2017). Entrepreneurial Orientation , Technology Orientation and Small and Medium Enterprises Performance in Nigeria. **Role of Government Support Policies**. 3(1). PP75-84.
- Ismail, S, A(2019). Human Resources Development (HRD) Policy Issue in Kurdistan Region-Iraq. **Zakho university Journals**. 1(2). pp317-331.
- Izadi, s. & Ahmadian, s.(2018). The Effects of Strategic Orientation and Firm Competencies on Export. **Performance.pubicando**.15(5). 834-857.

- Jassmy, B. & Bhsya, Z.(2016, November). STRATEGIC ORIENTATION AND EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ANALYTICAL STUDY IN REAL ESTATE BANKS IN AL-DEWANIYA PROVINCE. **PROCEEDINGS OF THE 10th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "Challenges of Modern Management"**. November 3rd-4th, 2016, BUCHAREST, ROMANIA.
- Kareem, M (2019). The Impact of Human Resource Development on Organizational Effectiveness: An Empirical Study. **MANAGEMENT DYNAMICS IN THE KNOWLEDGE ECONOMY**. 7(1). PP29-50
- Kim, N. & Slater, S. (2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. **Journal of Product Innovation Management**. 30(1). PP136-153.
- Kim, N. & Slater, S. (2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. **Journal of Product Innovation Management**. 30(1). PP136-153.
- Kuru, Grace Wangari, (2015), Dynamic capabilities, strategic orientation and competitive advantage of small and medium-retail enterprises in Kenya, PhD thesis University of Agriculture and Technology.
- Lau, C., Yiu, D., Yeung, P., & Lu, Y. (2008). Strategic orientation of high-technology firms in transitional economy. **Journal Business Research**. 61. pp 765–777.
- Lundgren, H. & Poell, R. & Kroon, B. (2019). How do human resource development professionals use personality tests as tools of their professional practice. **Human Resource Development Quarterly**. 30(2). pp175-196.
- Lynch, Jane (2015), Configuring the Strategic Orientation of Manufacturing Firms for Economic Sustainability A study of the UK Touring Caravan Industry,
- Mawadia, Y. (2018). An Integrated Model to Verify the Impact of Strategic Orientation and the Role of Entrepreneurial Vigilance as a Adjusted Factor in Promoting Competitive Advantages: A Field Study(in Arabic). **The Jordanian Journal of Business Administration**. 15 (3). PP 331-347.
- Mehmood, K. & Zafar, H. (2019). Effect of Strategic Orientation on Competitive Advantage Mediating Role of Innovatio. **Pakistan Journal of Social Sciences**. 3(39). pp 945-957.
- Mehta, A. & Mehta, Y. (2019). Human Resource Development Practices and Employee Performance: Study of Indian Automobile Industry. **International Journal of Engineering and Management Research**. 4(1). 48–56.
- Minović Jelena, Marija Lazarević – Moravčević, Isidora Berah.(2016). Strategic Orientation Of Smes: Empirical Research, Insurance And Finance journal , Union University.
- MOHAJAN, H. (2017). The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations. **Journal of Scientific Achievements**. Vol 2. PP 1–27.
- Mohajan, H. (2017). The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations. **Journal of Scientific Achievements**. Vol 2. PP 1–27.
- Mohd, W. Mohd, W. Mamun, A. & Breen, J. (2017). Strategic Orientation and Performance of SMEs in Malaysia. **SAGE Journal**. Pp 1-13
- Momrak, Anette Myhre, (2012), Effects of market orientation on business performance Environmental moderators, effectiveness and Efficiency mediators and the role of firm capabilities, Buskerud University College journal.
- Mondy, R. & Martocchio, J. (2016). **Human resource management**. 14th Edition. USA, Boston : Pearson.
- Obeidat Bader Youssef.(2016). The Effect Of Strategic Orientation On Organizational Performance: The Mediating Role Of Innovation, Four Business Strategies For Protecting Corporate Reputation, T. J. Communications, Network And System Sciences.
- Otoo, F, K. (2018). Impact of Human Resource Development Practices on Employee Competencies. **International Journal of Management Studies**. 3(2). PP 116-128.
- Patil, M. & Kamble, H. (2017). Human Resource Development-Policies and Practices in Urban Co-operative Credit Banks in Belagavi District. **SDMIMD Journal of Management**. 8(2). PP17-25.
- Radi, J. & Qassim, Z. (2018). Strategic direction and its impact on achieving organizational prowess A survey study of the opinions of a sample of managers of some private banks. **Economy and Economy magazine**. 25(7). PP 105-139.
- Romero, A. Monterrey, T. & Monterrey, T. (2014). Strategic orientations and their relationship with performance: A case of a Mexican family firm. **Academy of Strategic Management Journal**. 2(13). Pp1-20.

- Saeed, M. & Shabir, S. (2013). The impact of training and development on employees skills enhancement and their subsequent intention to quit: The moderating role of perceived alternative job opportunities. *African of Business Management*. 7(13). PP 1030-1034.
- SANNI, B. & ADETUNJI, A. (2015). Training and Development Process Element of Organizational Social Capital Building: A Review Of Nigeria Medium Enterprises Human Resource Practitioners. **International Journal in Management and Social Science**. Vol3. PP 301-313.
- Shaheen, F. Ghayyur, M. & Gazala, Y. (2014). An Investigation of Training and Development Programs on Employees Satisfaction: A Case Study of Marks and Spencer London, UK, PUTAJ. **Humanities and Social Sciences**. 21(1). PP133-142.
- Sharma, N. & Gogia, J. (2014). Infusing the elements Of Sustainability into Entrepreneurial Orientation Construct: An Approach to Intensify the Development of Business Enterprises. **Advance in Economics and Business**, 2(4). PP. 155-163.
- Sheikh, U. (2020). Perception of Employees Towards Human Resource Development Systems in Healthcare: An Exploratory Analysis. **IUP Journal of Organizational Behavior**. 19(1). pp42-64.
- Szymaniec -Mlicka, Karolina.(2016). Impact Of Strategic Orientation Adopted By An Organization On Its Performance , University Of Economics In Katowice Department Of Public Management And Social Science Faculty Of Economics, Vol.20.No.2.
- Tseng, C. Chang, K. & Chen, H. (2019). Strategic orientation, environmental innovation capability, and environmental sustainability performance: The case of Taiwanese suppliers. **Sustainability (Switzerland)**. 11(4). PP1-19.
- Tutar Hasam.(2015). The Effects Of Strategic Orientations On Innovation Capabilities And Market Performance, International Strategic Management Conference University, Sakarya, Turkey.
- Zureikat, Khalid Khalaf (2012), The Impact of Strategic Orientation on Achieving Social Responsibility: An Applied Study in the Jordanian Commercial Banks, Baghdad University College of Economic Sciences Journal, No. (31), pp. 281-321.

أثر استخدام الحوسبة السحابية على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية

الدكتور حسين أحمد عوض

جامعة عمان العربية

تاريخ القبول: 2020/06/10

مرام عبدالله أبوorman

جامعة عمان العربية

تاريخ الاستلام: 2020/01/28

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الحوسبة السحابية على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة مستخدمة أسلوب الوصف التحليلي لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة والمكون من (140) موظفاً في (7) شركات خاصة الأردنية وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (132) استبانة، بنسبة استرداد مقدارها (94) % وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، من أهم نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الحوسبة السحابية بأبعادها (توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، توفر البرمجيات والتطبيقات كخدمة، توفر المرونة في الأداء، توفير التكاليف وخفضها) على تحسين أداء نظام المعلومات ببعده (الكفاءة) في الشركات الخاصة الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الحوسبة السحابية بأبعادها (توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، توفر البرمجيات والتطبيقات كخدمة، توفر المرونة في الأداء، خفض وتوفير التكاليف) على تحسين أداء نظام المعلومات ببعده (الفاعلية) في الشركات الخاصة الأردنية، وقد اوصت الدراسة بضرورة وضع التكلفة وتقييم المخاطر لدعم القرارات المتعلقة بأين ومتى وكيف يمكن للشركات أن تعتمد على الخدمات السحابية، وضرورة توفير دورات تدريبية متعلقة بتكنولوجيا الحوسبة السحابية للموظفين، وتمكين الشركات من إنشاء سحابة الهجين لوضع التطبيقات غير الحساسة والعامّة وذلك من السحابة الخاصة للحفاظ على سرية البيانات وأمنها.

الكلمات المفتاحية : الحوسبة السحابية، نظام المعلومات، أداء نظم المعلومات.

Abstract

This study aims to identify the effect of using cloud computing on improving the performance of the information system in Jordanian private companies. The two researchers have relied on the descriptive and analytical approach, and the questionnaire was used as a tool for the study using the analytical description method to survey the views of the study community, which consisted of (140) employees working in (7) Jordanian private companies. The collected feedback were 132, which represents a recovery rate of (94)%. The Statistical Analysis Program (SPSS) was used to analyze the study data, the most important of which is the presence of a statistically significant effect of using cloud computing in its dimensions (providing an infrastructure for information technology, the availability of software and applications as a service, providing flexibility in performance, reducing and saving costs) to improve the performance of the information system After (efficiency) in Jordanian private companies, and having a statistically significant effect of using cloud computing with its dimensions (providing an infrastructure for information technology, providing software and applications as a service, providing flexibility in performance, reducing and saving costs) to improve the performance of the information system by Promise (effectiveness) in the Jordanian private companies, The study recommended the need to establish cost and risk assessment to support decisions related to where, when and how companies can rely on cloud services, and the need to provide training courses related to cloud computing technology for employees, and to enable companies to create a hybrid cloud to place non-sensitive and public applications from the private cloud to maintain confidentiality data and its security.

Key words: cloud computing, information system, information system performance.

المقدمة:

تعد الحوسبة السحابية (Cloud Computing) جيلاً جديداً من الحوسبة، إذ تمكن المستخدمين من أن يستخدموا موارد إضافية غير متاحة لديهم، والعمل على بنى تحتية حاسوبية ذات قدرات كبيرة تقدم من مزود الخدمة السحابية (Cloud Service Provider) بكلف منخفضة، كما أن المنظمات تميل إلى تجهيز أنظمة معلومات بحيث توفر أداءً أفضل لمستخدميها، إلا أن الكلف المرتفعة لأنظمة المعلومات ذات الأداء العالي، ووجود صعوبة في تطور وتوسع خدمات هذه الأنظمة، بمرور الوقت جعل من الحوسبة السحابية (Cloud Computing) الحل المثالي لما تنتجه من ميزات كالمرونة في التوسع في عدد المستخدمين والخوادم وإمكانية توفر الخدمة على مدى (24) ساعة (رضوان، 2010).

من المعلوم أن منظمات الخاصة والحكومية تستخدم موارد أجهزة الحاسوب لتخزين البيانات وتشغيل التطبيقات وتطوير البرامج، وهذه الأجهزة بحاجة لصيانة دورية لضمان عملها بكفاءة، وقد تكون الحاجة لهذه الأجهزة ماسة أحياناً وقد لا تكون كذلك، وعليه بدأت المنظمات في البحث عن حلول أخرى لتوفير الموارد والعمل بكفاءة، ولعل من أفضل الحلول التي يمكن الاستناد إليها هو الحوسبة السحابية (Cloud Computing) حيث توفر العديد من خيارات خدمة المعلومات من خلال شبكة الانترنت (رضوان، 2010).

وأصبحت الحوسبة السحابية (Cloud Computing) في العقد الحالي موضوعاً هاماً نال اهتمام المهتمين بالمجال المعلوماتي؛ بسبب الفرص التي تمنحها لمنظمات الأعمال، وتهدف هذه البرمجة للارتقاء بالخدمات الإلكترونية المقدمة من المنظمات إلى مستويات مرتفعة وتحسين كفاءة الأداء وتقليل الأعباء الإدارية، وترشيد النفقات في البنية التحتية للتكنولوجيا (Saleem, 2016).

مشكلة الدراسة:

تعد الحوسبة السحابية عصب منظمات الأعمال وتحسين أداء نظام المعلومات نتيجة لأسس علمية وقواعد تتبع، ومن أهم هذه القواعد المشاركة بالفكر في أتاحة المعلومات فقد تغيرت في السنوات العشرة الأخيرة الكثير من المفاهيم التي تحكم عمل المديرين (الكبيسي، 2018)، حيث نشأت الحاجة إلى تطوير أنظمة المعلومات من الموارد الاستراتيجية للتمتية في هذه المجتمعات فقد لوحظ أن هناك عدم اهتمام في استخدام الحوسبة السحابية لتحسين أداء نظام المعلومات في بعض الشركات الخاصة الأردنية، فقد قامت الباحثة بالتواصل مع عدد من الشركات الخاصة في الأردن الواردة في الجدول رقم (1) من خلال شواهد ميدانية للاستفسار عن أثر استخدام الحوسبة السحابية في تحسين أداء نظام المعلومات لديهم أو استخدامهم للطرق الاعتيادية لها، ومن خلال طرح الأسئلة تبين وبشكل مبدئي بوجود عدد كبير من العينة ليس لديهم معرفة كثيرة بالحوسبة السحابية ولا بمدى فائدتها في مجال الأعمال مع العلم أن الحوسبة السحابية لم تحظى بالاستغلال والاهتمام من بعض الشركات بالرغم من مميزات الكثير في تحقيق الأداء المرتفع والسرعة والدقة وكانت هناك أيضاً معوقات تتمثل في استخدام الحوسبة من خلال قلة المهارات وضعف البرامج التدريبية التي تدعمها في تنمية أداء العاملين فيها.

حيث جاءت هذه الدراسة تبين أثر الحوسبة السحابية على الشركات من حيث التكلفة وأمن البيانات وتحسين أداء نظام المعلومات فيها وأن الحوسبة السحابية هي جيل المستقبل القادم الذي ينتظرها. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر استخدام الحوسبة السحابية بأبعادها على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية؟

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس:

هل يوجد أثر لاستخدام الحوسبة السحابية بأبعادها على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة

الأردنية ؟

يتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

1- هل يوجد أثر لتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية؟

2- هل يوجد أثر لتوفير البرمجيات والتطبيقات كخدمة على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية؟

3- هل يوجد أثر للمرونة في أداء المهام على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية؟

4- هل يوجد أثر لتوفير التكاليف على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية بالنقاط النظرية والعملية التالية:

أولاً: الأهمية النظرية:

تظهر أهمية الدراسة من أهمية البيانات التي سيتم الحصول عليها من مجتمع الدراسة وأثر استخدام الحوسبة

السحابية على تحسين أداء نظام المعلومات.

ثانياً : الأهمية العملية:

سنقدم هذه الرسالة لمتخذي القرارات في الشركات المبحوثة ما يلي:

- تقدم الدراسة لإدارة الشركة المبحوثة نتائج للتأكد من وضع خطط التطبيق للتغيير والتطوير المستمرين وذلك لتحسين أداء نظام المعلومات في شركاتهم.

- تقديم نتائج هذه الدراسة للباحثين والمهتمين في الحوسبة السحابية ونظم معلوماتها وكذلك المتعاملين في الشركات الخاصة بشكل عام.

- تقديم التوصيات لمتخذي القرار والاستراتيجيين والأدارات والشركات الخاصة والمكاتب العلمية بذلك.

الأهمية بالنسبة للباحثة :

زيادة رصيدها العلمي والمعرفي بالمتغيرات وتطبيقات الحوسبة السحابية ورصيدها من البحث العلمي وتعد نقطة

انطلاقة لها في هذا المجال والفائدة التي ستجنيها وتنعكس على عملها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لاستخدام الحوسبة السحابية بأبعادها (توفر بنية

تحتية لتكنولوجيا المعلومات، توفر البرمجيات والتطبيقات كخدمة، توفر المرونة في أداء، خفض وتوفير التكاليف) على

تحسين أداء نظام المعلومات ببعده (الكفاءة) في الشركات الخاصة الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لاستخدام الحوسبة السحابية بأبعادها (توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، توفر البرمجيات والتطبيقات كخدمة، توفر المرونة في أداء، خفض وتوفير التكاليف) على تحسين أداء نظام المعلومات ببعده (الفاعلية) في الشركات الخاصة الأردنية.

متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: الحوسبة السحابية والتي ستقاس من خلال أسئلة الأستبانة (1-20).

أ. توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كخدمة (1-5).

ب. توفر برامج والتطبيقات للمستخدمين كخدمة (6-10).

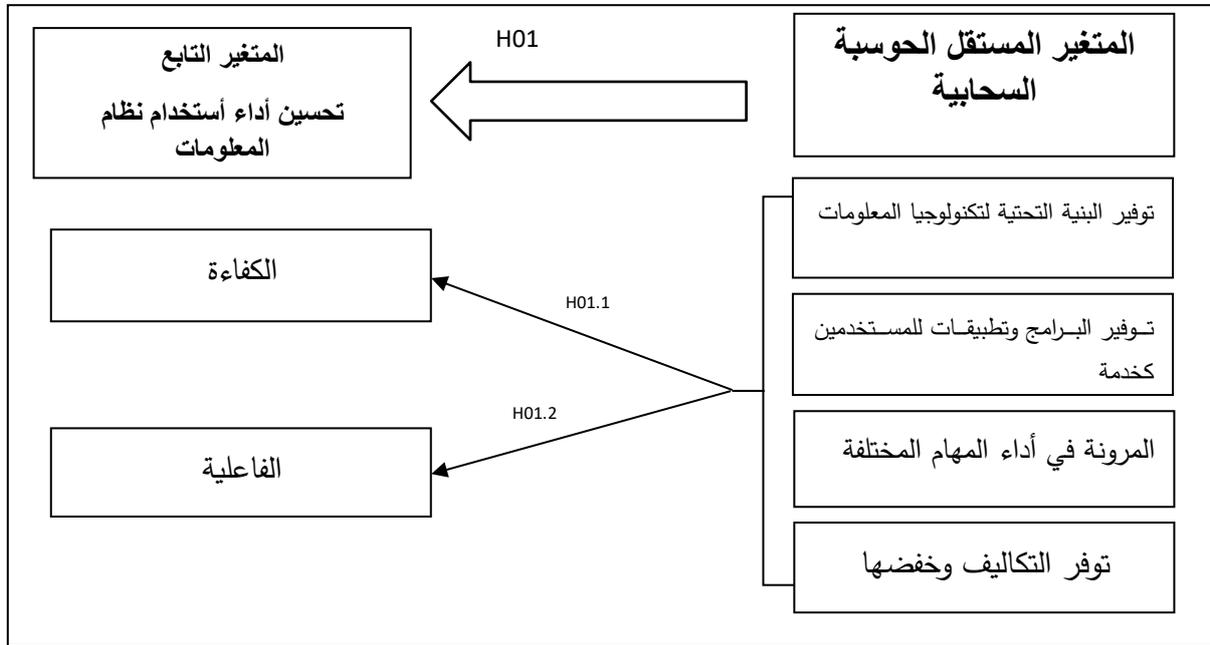
ج. المرونة في أداء المهام المختلفة (11-15).

د. توفر التكاليف وخفضها (16-20).

2- المتغير التابع: تحسين أداء نظام المعلومات (الكفاءة، الفاعلية) (21-30).

نموذج الدراسة:

أشتمل نموذج الدراسة على المتغير المستقل هو الحوسبة السحابية بأبعاده (توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، توفر البرمجيات والتطبيقات كخدمة، توفير المرونة في أداء المهام، توفير التكاليف وخفضها) ومتغير تابع هو تحسين أداء نظام المعلومات بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية) في الشركات الخاصة الأردنية، حيث قامت الباحثة بتطوير نموذج خاص بالدراسة كما يوضحه الشكل رقم (1).



الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة

المصدر : المتغير المستقل (رضوان، 2016). والمتغير التابع (الكبيسي، 2018).

التعريفات الإجرائية:

اشتملت الدراسة على مجموعة من التعريفات الإجرائية :

- الحوسبة السحابية (Cloud Computing) هي التكنولوجيا المعتمدة في نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى السحابة وهي جهاز خادم نستطيع الوصول إليه عن طريق الانترنت وبهذا تتحول برامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات (سيد، 2013).
- وتعرف الحوسبة السحابية (Cloud Computing) إجرائياً: بأنها مدى مقدرة الشركات الخاصة على قياس أثر استخدام الحوسبة السحابية على تحسين أداء نظام المعلومات.
- نظام المعلومات (Information System): مجموعة من المكونات المترابطة تهدف إلى جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع البيانات لدعم القرار والتحكم في المؤسسة (الأحمد، 2018).
- ويعرف إجرائياً على أنه مجموعة من المكونات تشمل المدخلات والمخرجات والمعالجة للمعلومات في الشركات الخاصة الأردنية، ويمكن قياس من خلال المتغيرات التابعة الآتية :
الكفاءة إجرائياً: وهي علاقة بين المدخلات والمخرجات التي تعمل على تحقيق هدف تحسين أداء نظام المعلومات في الحوسبة السحابية في الشركات الخاصة الأردنية (الفضل، 2010).
- الفعالية إجرائياً: هي القيام بمجموعة أنشطة تساعد على تحقيق هدف تحسين أداء نظام المعلومات في الحوسبة السحابية في الشركات الخاصة الأردنية (عشماوي، 2014).

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة:

الحدود البشرية: تم أخذ عينة من الشركات الأردنية الخاصة والبالغة (7) شركات الموجودة في الجدول رقم (1) والتي تستخدم الحوسبة السحابية والبالغ عدد موظفين البرمجة فيها (140) موظفاً وموظفة.

الجدول رقم (1) الشركات الخاصة الأردنية

عدد	اسم الشركة	
20	شركة إفست للبرمجيات	1
20	شركة اسكندنيا للبرمجيات	2
20	شركة بليموث للبرمجيات	3
20	شركة GTS للبرمجيات	4
20	شركة MENAITECH للبرمجيات	5
20	شركة ITG للبرمجيات	6
20	شركة الفيصلية للبرمجيات	7
140	المجموع	

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: من كانون الأول 2019 ولغاية شباط 2020.

الحدود المكانية: الشركات الخاصة التي تستخدم الحوسبة السحابية والبالغ عددها (7) شركات الموجودة في الأردن
المحددات الموضوعية: أدوات الدراسة وهي الاستبانة والتي تم تحكيمها من ذوي الكفاءة والخبرة كما هو مبين في الملحق رقم (1) وما تتمتع به المقاييس من صدق وثبات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة :

خلال الفترة الماضية، أصبح العالم يعيش في عالم معلوماتي مدعوما بالتطورات الهائلة في التكنولوجيا والاتصالات، مما أتاح ظهور الحواسيب الشخصية والهواتف الذكية المتصلة بالانترنت السريع الذي أتاح البقاء على اتصال بالعالم طوال الوقت، إضافة الى الاستفادة من خدمات الانترنت من اي مكان وبأي وقت، سواء على صعيد متابعة مواقع التواصل الاجتماعي، المدونات، اليوتيوب وغيرها لقد أصبح الانترنت ضرورة قصوى للمنظمات، لأنه أصبح وسيلة تلك المنظمات للاتصال مع بيئة الاعمال، داخليا وخارجيا، وتطوير سياساتها الادارية والتسويقية وعليه ظهرت الحاجة لدى المستخدمين لحفظ المعلومات على كافة أشكالها سواء البرامج أو الملفات الشخصية أو الفيديوهات أو المقاطع صوتية أو الوثائق وغيرها؛ وأن تكون تلك المحفوظات في مكان آمن وصعب الوصول اليه من قبل الاشخاص غير المخولين (خفاجة،2010).

ومع تطور نوعية وحجم المعلومات المحفوظة أصبحت ذاكرات الاجهزة غير كافية، إضافة الى احتمال ضياعها عند حدوث تلف طارئ بتلك الاجهزة. كل ذلك سهل الطريق لظهور الحوسبة السحابية ؛ وهي وسيلة تخزين موجودة في خوادم منفصلة آمنة، ذات سعة عالية وغير مقيدة بجهاز معين. وهذا يتيح للمستخدم الحصول على المعلومات المحفوظة من أي مكان أو أي جهاز موصول بالانترنت، ونتيجة لذلك ظهرت الحوسبة السحابية كخيار تكنولوجي جديد وثورة عالمية في المجال التكنولوجي والاقتصادي بالإضافة الى وجود دلائل على تأثيرها في المجال السياسي أيضا. (Lyer & Henderson,2010)

حيث بدأ ظهور مصطلح الحوسبة السحابية في أواخر الستينيات، ولقد استلهم مفهوم الحوسبة السحابية من رمز السحابة الذي كان يتم استخدامه في كثير من الاحيان لتمثيل الانترنت في خرائط ورسوم بيانية (معوض،2013). كما ذكر مصطلح الحوسبة السحابية في عام 1997 في محاضرة للعالم رامناث شيلابا (Ramnath Chellappa) من جامعة تكساس، والتي اقترح فيها وجود نمط للحوسبة السحابية يحده المنطق الاقتصادي بدلاً من المنطق التقني بمفرده.(chellappa,1997).

مفهوم الحوسبة السحابية:

وقد عرف (Mell & Grance) 2011 بأن الحوسبة السحابية هي (البنية التحتية السحابية التي تتوافر لاستخدام أفراد محددين، يتشاركون فيها مثل (المهمة، متطلبات الأمن، السياسة، اعتبارات الالتزام)، وقد تدار ادارة فردية أو جماعية، عبر منظمات مجتمعية أو طرف ثالث أو مجموعة منهم. كما قال (Stewart) 2013: "أن الحوسبة السحابية تستخدم لوصف أنواع مفاهيم الحوسبة، التي تتضمن عدد كبير من الحواسيب المرتبطة من خلال شبكة اتصالات في الوقت الحقيقي مثل: الانترنت، وتعني قابلية تشغيل البرمجيات على عدد من الحواسيب المرتبطة بصورة متزامنة ". في حين قدم (الهلل)2011 تعريفا للحوسبة السحابية على " أنها نموذج تقني يستعمل من أجل إدارة، وتسليم، واستهلاك مصادر المعلومات والخدمات، وهي توفر الدافعية لتطوير التقنيات، وتقليل من كلفة ادارة شؤون تقنية المعلومات على المنظمات، وجعل مجال الأعمال أكثر مرونة و ديناميكية ". ومن جهته، فقد عرف (Chee&Franklin) 2010 بأن الحوسبة السحابية هي (نظام لمعالجة المعلومات، ويتم فيها تحويل قدرات الحوسبة، المدارة مركزيا، الى خدمات بحسب حاجة المستخدمين، ويتم تسليمها اليهم عبر الشبكة).

من هنا نرى أن الحوسبة السحابية تجعل مستخدميها قادرا على تشغيل خدمات التطبيقات المخزنة في خوادم (Servers) مستقلة، عبر شبكة الانترنت. وهذا النظام يتيح للمستخدمين من الأفراد والمنظمات الوصول الى موارد الحوسبة المشتركة مثل: الشبكات ، والخوادم (Servers) والتخزين، والتطبيقات، والخدمات التي يمكن توفيرها بالموصفات والجودة والسرعة العالية (الهليل، 2011).

خصائص الحوسبة السحابية:

قام المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (National Institute of Science and Technology (NIST

الموجود في الولايات المتحدة الأمريكية، بذكر خمسة خصائص أساسية للحوسبة السحابية، وهي (الغامدي، 2015):

1- الخدمة الذاتية حسب الطلب.

2- الوصول الى شبكة اتصال واسعة النطاق.

3- تجميع المصادر.

4- المرونة السريعة.

5- امكانية قياس خدمتها.

كم أضاف (زكي) 2014 خصائص أخرى للحوسبة السحابية، وهي:

- سرعة الحركة: حيث يمكن للمستخدمين إعادة تقديم موارد ومصادر البيئة التحتية بكل سهولة.
- توفير وجهات تفاعل البرمجة التطبيقية: تتيح هذه الواجهات للمستخدم التفاعل مع برمجيات السحابة بنفس الطريقة التي تسهل فيها واجهات المستخدم العادية للتفاعل بين المستخدمين وأجهزة الحاسوب.
- انخفاض التكلفة: تتميز الحوسبة السحابية بقلة تكلفتها، حيث يتم تقليل تكلفة البنية التحتية وهذا ما يسهل على المستخدمين الحصول على الكثير من الخدمات بتكلفة أقل.
- استقلالية الجهاز والموقع: يمكن للمستخدمين استخدام تطبيقات الحوسبة السحابية من خلال مستعرض الويب العادي، دون الحاجة الى برامج أو أجهزة أخرى، أو الوجود في موقع جغرافي قريب من السحابة.
- الاعتمادية : حيث يمكن العمل من مواقع مختلفة على نفس السحابة، ولا تتأثر كفاءة السحابة بالمشكلات التي يمكن أن تحدث في أي موقع.
- الصيانة: تتميز صيانة تطبيقات السحب الحاسوبية بالسهولة وإمكانية التنفيذ لأنها ترتبط بجهاز الخادم الرئيس فقط، وهو الذي تعتمد عليه السحابة في إدارة تطبيقاتها ولا تتطلب الصيانة إجراء أية عملية على أجهزة المستخدمين.

نموذج الحوسبة السحابية:

يتكون من ثلاثة أنواع من الخدمة، وأربعة أنواع لتقديم تلك الخدمة كما وضحتها، (Kute,et,al، 2013) وهي

وكالاتي:

- نموذج أنواع الخدمة: هذا النموذج ينقسم إلى الأجزاء الآتية:

- 1- البنية التحتية كخدمة (Infrastructure as a Service): هي تقديم موارد البنية التحتية للمشاركين والمتمثلة بالخوادم (Servers) ومكوناتها من وحدات المعالجة، ووسائط التخزين، والشبكات، والبرمجيات المرتبطة بالحوسبة، حيث يكون المشترك قادر على استخدامها لنشر وتشغيل البرامج التي تشمل أنظمة التشغيل والتطبيقات. إن المستهلك وفقاً لهذا النوع لا يستطيع القيام بأعمال الإدارة أو السيطرة على البنية التحتية لحوسبة السحابة الأساسية،

ولكنه يمتلك السيطرة على أنظمة التشغيل، والتخزين، والتطبيقات المنشورة فهي توفر للمنظمة قابلية تدريجية للتوسع.
(EMC Corporation، 2013).

2- منصة التطوير كخدمة Platform as a service: يمثل نظم البرمجيات الأساسية الذي يمكن من خلالها تطوير و تشغيل التطبيقات ليكون المشترك قادراً على الإدارة والسيطرة على عملية تطوير وتشغيل التطبيقات، كما ويوفر قابلية تدريجية للتوسع في التطبيقات حسب الطلب وعند الحاجة، وتشمل المنصة بيئات التطوير مثل: جافا، ونظم ادارة قواعد البيانات بأنواعها المختلفة.

3- البرمجيات كخدمة Software as a service : هو نموذج توزيع البرامج في التطبيقات التي يتم وضعها من قبل مقدم الخدمة وتوفرها للمستخدمين من خلال الشبكة، وهي القدرة المقدمة للمستهلك على استخدام التطبيقات التي تعمل على البنية التحتية لحوسبة السحابة، ومن أشهر موفري البرمجيات كخدمة ميبين على النحو الجدول أدناه.

الجدول رقم (2) أشهر موفري البرمجيات كخدمة

الخدمة	المؤسسة
جوجل درايف محرر مستندات جوجل واجهة خرائط جوجل المجتمع المفتوح	جوجل
أوفيس لايف	مايكروسوفت
فورث دوت كوم	سيلسفورث دوت كوم

المصدر : (Lakshmanan,2009)

الوظيفة كخدمة Function as a Service : هي فئة التي توفر منصة تسمح للعملاء بتطوير وظائف التطبيق وتشغيلها وإدارتها دون تعقيد بناء وصيانة البنية التحتية المرتبطة عادةً بتطوير وبدء تشغيل التطبيق. إن بناء تطبيق يتبع هذا النموذج هو أحد السبل لتحقيق بنية "بدون خادم"، ويستخدم عادةً عند بناء تطبيقات الخدمات المصغرة.

فالتطبيقات يمكن الوصول إليها عبر أجهزة متنوعة من خلال واجهة مثل مستعرض الويب، والبريد الإلكتروني على شبكة الإنترنت. لا توجد إدارة للمشارك أو سيطرة له على البنية التحتية الأساسية لحوسبة السحابة، والشبكة، والخوادم وأنظمة التشغيل، والتخزين فهي تقدم التطبيق أو الخدمة إلى المستخدم النهائي، ومن الأمثلة: تقديم الخدمة (Customer Relationship Management) CRM إدارة علاقات الزبائن.

نموذج تقديم الخدمة (عبادي، 2013): وهو نموذج يتكون من أربعة أنواع من تقديم خدمات حوسبة السحابة:

1- السحابة العامة Public Cloud: هي نوع من أنواع حوسبة السحابة التي تكون البنية التحتية لها متاحة للعامة من المشتركين أو لمجموعة صناعية كبيرة، وهي مملوكة من قبل موفر خدمات حوسبة السحابة، وهي معروفة أيضاً بإسم حوسبة السحابة الخارجية أو السحابة متعددة المشتركين، وهذا النموذج يمثل أساس السحابة التي يمكن الوصول إليها، فهي تدار من قبل موفر الخدمة.

2- السحابة الخاصة Private Cloud : هي نوع من أنواع تقديم حوسبة السحابة التي يتم فيها تشغيل البنية التحتية لحوسبة السحابة من منظمة معينة بشكل حصري، ويمكن أن تدار من قبل تلك المنظمة أو من قبل طرف خارجي، ويشار إليها بالسحابة الداخلية، ليتم الوصول إلى مواردها على المشتركين من المنظمة المالكة لها.

3- **سحابة المجتمع Community Cloud**: هي من أحد أنواع تقديم خدمات حوسبة السحابة، حيث يتم من خلالها تقاسم البنية التحتية للسحابة من جانب العديد من المنظمات، ويدعم هذا النوع من تقديم الخدمة المجتمعات الخاصة التي تشترك في مجموعة من الاهتمامات، مثل: الأهداف، ومتطلبات الأمن، والسياسة العامة للمنظمات.

4- **السحابة الهجينة Hybrid Cloud**: هي من أحد أنواع تقديم خدمة حوسبة السحابة، حيث تتكون البنية التحتية لهذا النوع من اثنين أو أكثر من أنواع تقديم خدمة حوسبة السحابة الاخرى (الخاصة، والمجتمع، أو العامة)، ويحتوي هذا النوع على جزء خاص لتقديم مستوى خدمة عالي، وحماية البيانات.

نظام المعلومات

مفهوم نظام المعلومات:

تم تعريف النظام من خلال عدة تعريفات منها، عرّف (ابراهيم، 2015) النظام بأنها مجموعة العناصر أو الأجزاء المترابطة تكون بينها علاقة معينة لتعمل معا بتفاعل وتنسيق تام معا وطريقة معينة في حدود معينة، كما عرف (عياصرة، 2013) النظام بأنه عنصرين أو أكثر يتم التفاعل بينهما لتؤدي وظائفهما لتحقيق الهدف أو مجموعة الأهداف المرجوة، وذلك لتحقيق الغايات المرجوة، أما (ياسين، 2012) فقد عرّف النظم بأنها مجموعة من الموارد والعناصر المتمثلة ب(الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات،...) والتي تتميز أنها مستقلة ومتجانسة وتتفاعل مع بعضها البعض ضمن حدود النظام، وبالتالي تكون وحدة واحدة تعمل لتحقيق الأهداف العامة المرجوة حسب الظروف المحيطة. برزت عدة تعاريف لأنظمة المعلومات وإن كانت من عدة زوايا مختلفة إلا أنها اشتركت في الجوهر والمضمون حيث عرفه (حمادة وآخرون، 2011) نظام المعلومات بأنه النظام الذي يقوم باستغلال الأفراد، المعدات، الإجراءات، وسياسات التشغيل، وذلك لتجميع ومعالجة البيانات، وبالتالي توزيع وحفظ المعلومات الناتجة للوصول لاتخاذ القرارات اللازم، وعرفه (قنديلي والجنابي، 2007) نظم المعلومات بأنها عبارة عن جمع وتصنيف ومعالجة واسترجاع المعلومات المخزونة في ملفات، إما يدويا أو ميكانيكيا سابقاً، أو إلكترونياً حالياً، ويقوم أيضا ببناء وإنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة والموجودة أصل في النظام بعد معالجتها، وعرف (الطفي، 2005) نظام المعلومات بأنها مجموعة النظم التي تساعد في توفير المعلومات، ويجب أن يتضمن نظام المعلومات نظامين جزئيين على الأقل الأول وظيفته تجميع البيانات الخاصة بذلك النظام والثاني لتوفير خدمات المعلومات.

انواع نظام المعلومات:

لقد ظهرت عدة انواع لنظام المعلومات مطبقة في كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة وتتمثل فيما يلي (طه،

:2008)

1- نظام معالجة المعاملات: فهي نظم محوسبة تخدم المستوى التشغيلي في المنظمة، وهدفها تحقيق النشاطات اليومية، ترتكز هذه الأنظمة على أجهزة الإعلام الآلي والتي تقوم بدورها بجمع وفرز ومعالجة وتخزين البيانات الناتجة عن المعاملات بهدف تمكين مستخدميها من استعمالها لاحقاً. عادة ما يكون مستخدم هذه البيانات في الإدارة التشغيلية، القرارات الخاصة بهذا النظام هي قابلة للبرمجة.

2- نظام المعلومات الإدارية: هي أنظمة معلومات مبرمجة والتي تقوم بتجميع ومعالجة المعلومات من اجل مساندة متخذي قرارات الإدارة الوسطى والعملية، او يعتمد عليها في وظائف إدارية مختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة. كما يهدف هذا النظام إلى خدمة النظم الفرعية والمتمثلة في الإدارة المالية و إدارة التصنيع وإدارة التسويق وغيرها.

3- نظام المكتب الأوتوماتيكي: تقع هذه الأنظمة ضمن مستوى المعرفي للمنظمة، فأنظمة المكتب تساعد في معالجة البيانات التي لا تتطلب معرفة جديدة وتعمل على تحويلها إلى معلومات ذات فائدة للأطراف المعنية، وهي تعتمد على التطبيقات والبرامج الحاسوبية الشائعة والتي تؤدي إلى السرعة والدقة في انجاز المهام المختلفة بالمنظمة.

4- نظام دعم القرارات: تقع هذه الأنظمة في المستوى الإداري المتوسط وهي تمثل تفاعل نظم المعلومات مع الخبرة من أجل استخدامها من قبل المدراء في عملية اتخاذ القرار هذه النظم في حل المشاكل المعقدة، وتهتم بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد. تعتمد نظم دعم القرارات على قواعد المعرفة والمعلومات والنماذج، البرامج الخاصة بالاستقراء، والبرامج الخاصة بالحوار. ويندرج ضمن هذه النظم مجموعة من النظم الفرعية الأخرى كنظام إدارة قواعد البيانات ونظام إدارة الحوار البيئي مع المستفيد النهائي. فهو يسمح بتحويل الخطط واستراتيجيات المستوى الأعلى إلى مهام (ياسين، 2008).

5- نظام دعم قرارات الجماعة: يستخدم هذا النظام في المنظمة بشكل يسمح لأعضاء الجماعة بالتفاعل عبر الاستخدامات الالكترونية للنظام الحاسوبي وبرمجياته، للتواصل مع جماعات اخرى وتبادل المعلومات معها، وعلى هذا الأساس فإن أكثر النظم الجماعية فعالية ونجاحا هي الأنظمة التي تحتوي على برنامج فعلي لتكوين الأفكار وتقييم البدائل وإدارة الجماعات.

6- نظام دعم التنفيذيين: هو النظام الذي يساعد على صناعة واتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي، حيث ان أصحاب القرار ومن خلال تفاعلهم مع متغيرات الأعمال وربطها بما يحدث في البيئة الخارجية، يمكنهم ان يجهزوا المخططات وإعداد خطط الاتصالات التي تساعد على تحقيق أعمالهم. وتدعى أيضا بنظم المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات التنفيذية.

7- نظام ادارة المعرفة: هي الأنظمة التي تستند على قواعد المعرفة عوضا عن قواعد البيانات، حيث تركز هذه المنظمة على الذكاء والمعرفة بدلاً من التركيز على المعلومات والقرارات. يسمح هذا النظام للمنظمة بمعرفة مجالات المعرفة ومصدرها وكيفية استرجاعها من قواعد البيانات.

الحوسبة السحابية واداء نظم المعلومات:

غالباً ما يبرز الحديث عن استخدام التطبيقات الحديثة عندما نتحدث عن تطوير العمل وتجويد مخرجات، ويعود ذلك إلى أسباب عدة أهمها: تعتبر تحسين العملية الإدارية ورفع جودتها من أهم اهداف القائمين على إدارة المنظمات. وفي ظل هذا الزخم الهائل من تقنيات تكنولوجيا المعلومات المتوفرة يجب على المنظمات ان تنظر ببالغ الأهمية إلى التطبيقات الحديثة وتتابع المتغيرات المتسارعة وتحللها، كي تخرج بتوصيات حول الكيفية المثلى للاستفادة منها، وفضلاً عن أنه لم يعد الان بإمكان المنظمات التخلي عن استخدام التكنولوجيا. ان تنوع الأدوات والتطبيقات المستخدمة وخاصة الحوسبة السحابية يساعد في تحقيق اهداف المنظمة بشكل أكثر فاعلية، ولم تكن بدايات ظهور هذه الأدوات التقنية مقنعة بشكل كاف، ولكن التطورات الهائلة والتحسينات التي تطرا عليها تجعل من تجاهل استخدامها امرا صعبا؛ حيث يصعب ان تجد هذه الأيام منظمة تستبعد استخدام الحوسبة السحابية في ظل الخدمات الهائلة المتوفرة من مزودي الحوسبة السحابية مثل: جوجل، وامازون، و IBM، وغيرها (Mikroyannidis، 2012).

وقد أصبحت تقنيات تكنولوجيا المعلومات الحديثة وعلى رأسها الحوسبة السحابية عاملا محفزا للمنظمات التي تبحث عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت المنظمات لتهيئة

الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها؛ لما لهذه التقنية من فرص غير مسبوقة في مجالات عدة، مثل: رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحسين القرارات الإدارية، وتسهيل الاجراءات وتيسيرها، والاستغلال الامثل للقوى العاملة فضلا عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق عدد من الاجراءات والتغييرات) الهيكل، العمليات، إدارة المؤسسة)، وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام، وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفو الذي تسعى المنظمة لتحقيقه. من هنا نشأت الحاجة إلى تطوير أنظمة معلوماتية متكاملة؛ تقوم بتوفير المعلومات لتسهيل اتخاذ القرارات الحكيمة الرشيدة، ونتيجة الاستخدام الكبير لهذه التكنولوجيا فقد أصبحت المجتمعات الحديثة تعيش فيما يسمى "البيئة المعلوماتية المعقدة"، حتى أصبحت المعلومات من الموارد الاستراتيجية للتنمية في هذه المجتمعات (Lotfi، 2010).

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الحوسبة السحابية

أولاً : الدراسات السابقة باللغة العربية

دراسة محمود (2018) بعنوان "استخدام خدمات الحوسبة السحابية لتطوير التعليم المحاسبي الجامعي في مصر".

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر استخدام تطبيقات الحوسبة السحابية في تطوير التعليم المحاسبي الجامعي في مصر ليلائم متغيرات بيئة الاعمال المعاصرة ومتطلبات سوق العمل. تكون عينة من اعضاء هيئة التدريس باقسام المحاسبة وعينة اخرى من طلاب السنة الرابعة في تخصص المحاسبة. وقد استخدم الباحث اسلوب العينة العشوائية في تحديد حجم العينة وتم توزيع عدد (40) قائمة استقصاء على أعضاء هيئة التدريس وعلى الطلاب بلغت (160) قائمة اي بنسبة إستجابة بلغت (70%) وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ان تطبيق خدمات الحوسبة السحابية يؤدي الى انتشار وتحسين التعلم المحاسبي الجامعي، وتنمية المهارات المهنية والتكنولوجية للطلاب لتلائم متطلبات سوق العمل. أوصت الدراسة الى ضرورة قيام الجامعات بتفعيل استخدام خدمات الحوسبة السحابية في التدريس المحاسبي الجامعي، وتعزيز مهارات اعضاء هيئة التدريس باقسام المحاسبة في مجال تصميم المواد التعليمية.

دراسة خليل (2018) بعنوان "الحوسبة السحابية المجتمعية لدعم تكامل سلسلة التوريد وزيادة كفاءة الاداء التشغيلي".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى امكانية استخدام الحوسبة السحابية المجتمعية في دعم التكامل بين اعضاء سلسلة التوريد، ومدى امكانية تزايد كفاءة الاداء التشغيلي لسلسة التوريد بعد تطبيق الحوسبة السحابية. تكون مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية الكبرى بمحافظة الدقهلية، وقد تمثلت هذه الشركات في (شركة جاسكو، شركة صيانكو، شركة غاز مصر، شركة بتروتريد، شركة هارفتست فودز)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم تجميع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها،

حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق الحوسبة السحابية على دعم التكامل بين اعضاء سلسلة التوريد، ويوجد علاقة لتطبيق الحوسبة السحابية على زيادة كفاءة الاداء التشغيلي. أوصت الدراسة الى ضرورة تطبيق الحوسبة السحابية لزيادة كفاءة اداء التشغيلي، اذا انها تعمل بشكل كبير على زيادة المرونة ودقة الخدمات وتوصيل في الوقت المحدد، وتقليل تكاليف البنية التحتية والبرمجيات لنظام المعلومات، وتحويل التكاليف الثابتة الى تكاليف متغيرة عن طريق الدفع مقابل الاستخدام لا مقابل القثناء والشراء.

دراسة اسماعيل (2017) بعنوان "اثر استخدام التطبيقات الحديثة للحوسبة السحابية في تطوير اساليب التعليم والبحث العلمي:دراسة تحليلية على جامعة ام درمان الاسلامية".

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر استخدام التطبيقات الحديثة للحوسبة السحابية في تطوير اساليب التعليم والبحث العلمي، اضافة الى معرفة فوائد استخدام تقنيات الحوسبة السحابية في التعليم الالكتروني لتمكين الباحثين وطلاب الدراسات العليا من الوصول الى البحوث العلمية. استخدم الباحث طريقة العينة الحصية حيث قسمت مجتمع الدراسة الى فئات طبقا للدراسة (ماجستير، دكتوراه). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم تجميع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها انه يوجد تأثير ايجابي من استخدام التطبيقات الحوسبة السحابية في تطوير ادارة الانشطة العلمية والاكاديمية والادارية. أوصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام باستخدام الحوسبة السحابية في جميع الجامعات السودانية.

دراسة الشهراني والرفاعي (2017) بعنوان " الحوسبة السحابية وعلاقتها في أداء موظفي القطاعات الحكومية دراسة ميدانية على وزارة التعليم - الإدارة العامة لتقنية المعلومات "

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى الاهتمام باستخدام الحوسبة السحابية في وزارة التعليم، والتعرف الى دورها ومميزاتها في اداء الموظفين، ومن تم تحديد المشاكل والصعوبات التي تواجه الموظفين بادرارة تقنية المعلومات بالوزارة.تكون مجتمع الدراسة جميع العاملين في الادارة العامة لتقنية المعلومات بقطاع وزارة التعليم في مدينة الرياض والبالغه (104). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لتجميع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. حيث تم تجميع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ان الحوسبة السحابية تسهم في حل المشكلات الادارية بكفاءة عالية ولها دور ايجابي في اداء الموظفين، تتميز الحوسبة السحابية بمرونة عالية لقابليتها للتحديث والتطوير. أوصت الدراسة الى ضرورة وضع البرامج التوعوية التي تسهم في زيادة مستوى الوعي بأهمية استخدام الحوسبة السحابية ومزاياها المتعددة، وزيادة البرامج التدريبية التي تساعد في زيادة كفاءة وفاعلية اداء العاملين بقطاع وزارة التعليم نحو تطبيق الحوسبة السحابية.

دراسة رضوان (2016) بعنوان " علاقة الحوسبة السحابية بتطوير الأداء الوظيفي للمدراء العاملين بالجامعات الفلسطينية قطاع غزة".

الهدف من هذه الدراسة التعرف على الحوسبة السحابية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي لمدراء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. تكون مجتمع الدراسة من (159) مدير بسمى وظيفي) رئيس، نائب رئيس، عميد، نائب عميد، ومدراء إداريين) في ثلاث جامعات بقطاع غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم تجميع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى أهداف الدراسة و نتائجها، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها انه يوجد تأثير ايجابي ومباشر بين الحوسبة السحابية والأداء الوظيفي لمدراء العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. أوصت الدراسة الى ضرورة توفير الدعم والمتطلبات اللازمة لاعتماد تكنولوجيا الحوسبة السحابية من قبل الإدارة العليا، كما ينبغي اعتماد الحوسبة السحابية في الخطة الاستراتيجية لإدارة تكنولوجيا المعلومات، كما ينبغي على الجامعات توفير برامج تدريب ومحاضرات للعاملين؛ لتوعيتهم بمفهوم الحوسبة السحابية وأهميتها.

دراسة بحور (2016) بعنوان " مدى توافر العوامل المؤثرة على تبني وتطبيق الحوسبة السحابية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الادارة العليا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفير العوامل المؤثرة على تبني وتطبيق الحوسبة السحابية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الادارة، حيث ركزت الدراسة على ستة عوامل اساسية وهي (الميزة النسبية، دعم الادارة العليا، الدعم التنظيمي، استراتيجية التغيير، توفير البيئة التكنولوجية، السرية والامان). تكون مجتمع الدراسة من اعضاء الادارة العليا في الوزارات الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم 170. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لتجميع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها. وأوصت بأنه يوجد تأثير ايجابي ومباشر بين العوامل الرئيسية في استخدام الحوسبة السحابية في المؤسسات الحكومية. أوصت الدراسة الى ضرورة التأكيد على الحوسبة السحابية في الاجراءات الحكومية، من خلال القيام بحملات اعلامية تهدف الى الترويج للحوسبة السحابية.

دراسة جابي (2015) بعنوان : " الحوسبة السحابية في القطاع الحكومي، تحديات وفرص"

وهدف هذه الدراسة إلى تقييم جدوى اعتماد الحوسبة السحابية في القطاع العام الفلسطيني، بالإضافة إلى تحديد جميع الفرص والتحديات المحتملة للتحويل من ترتيبات الحوسبة القائمة إلى الحوسبة السحابية، واستخدام الباحث كلاً من: البحث الكمي من خلال الاستبيان، والبحث النوعي من خلال المقابلات شبه المؤسسة للتحقق من صحة الاستبيان، وقد تم توزيع مجموعة (152) استبياناً، واجراء إحدى عشرة مقابلة شبه مؤسسة مع الخبراء من القطاع العام الفلسطيني. من أبرز ما توصلت إليه الدراسة بدعم البنية التحتية وخبرة الموارد البشرية في تكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام الحوسبة السحابية، وإدراك أهداف وفوائد تبني الحوسبة السحابية في القطاع العام الفلسطيني (البنية التحتية، الاتصالات، تخفيض التكاليف)، وإن دعم الإدارة العليا هو السبب الرئيسي لعدم تبني الحوسبة السحابية في القطاع العام الفلسطيني،

وأوصت بأنه يجب على القطاع العام الفلسطيني إعداد خطة جديدة مستقبلية لتبني الحوسبة السحابية في عملياته كخيار تكنولوجي واقتصادي مفضل، وإعداد خطط للقضاء على أي عقبة قد تكون حاجز أمام استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً : الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

دراسة (Bany Fayyad، 2017) بعنوان:

“Cloud computing as a Facilitating Agent to Support Knowledge Discovery form Big Data”

"الحوسبة السحابية كعامل ممكن داعمًا لاكتشاف المعرفة من البيانات الكبيرة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى بيان الحوسبة السحابية كعامل مساعد في اكتشاف المعرفة من البيانات الكبيرة في شركات الاتصالات في الاردن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم تجميع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها انه يوجد علاقة بين خصائص الحوسبة السحابية وعمليات اكتشاف المعرفة. أوصت الدراسة الى ضرورة توسيع نطاق تطبيق الحوسبة السحابية في شركات الاتصالات في الاردن والاستفادة من خصائصها لغايات تسهيل عمليات اكتشاف المعرفة من البيانات الكبيرة.

دراسة (Qararah، 2016) بعنوان :

“The Effect of Cloud Computing Key Characteristics in Cloud Computing Investment Decision: Jordan Public Sector”

"اثر الخصائص الرئيسية للحوسبة السحابية في قرار الاستثمار في مجال الحوسبة السحابية" هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الخصائص الرئيسية للحوسبة السحابية في قرار الاستثمار في القطاع العام بالاردن، تطبيق الحوسبة السحابية على دوائر انظمة المعلومات يعطي فرصة لتقليل الكلفة وتسهيل العمل اليومي. تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والذي يشمل دوائر وقطاعات انظمة المعلومات في الوزارات التي تتبع ماليا للدولة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم تجميع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها انه يوجد علاقة بين خصائص الحوسبة السحابية وقرار الاستثمار. أوصت الدراسة الى ضرورة تطبيق الحوسبة السحابية بالقطاع العام بالاردن كسحابة خاصة للحفاظ على اهمية المعلومات، وان تدار من طرف خارجي متخصص وان تكون تحت مظلة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

دراسة (Al-Nsour، 2014) بعنوان:

“The Impact of Cloud Computing Technology on Customer Relationship Management (CRM) to Improve the Organization Performance”

"أثر تكنولوجيا الحوسبة السحابية على ادارة علاقات الزبائن لتحسين اداء المنظمة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام الحوسبة السحابية في تطبيق العمليات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن وأثرها على اداء المنظمة. تكون مجتمع الدراسة من العاملون في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم

الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم تجميع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (AMOS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، ومن أبرزها تحليل نموذج معادلة الهيكلية (SEM)، وأظهرت النتائج ان الحوسبة السحابية تؤثر على اداء المنظمة من خلال العمليات الاستراتيجية لادارة علاقات الزبائن. أوصت الدراسة الى ضرورة تشجيع المنظمات بالتحول نحو الحوسبة السحابية خاصة المنظمات ذات القدرات المالية المحدودة وذلك لتحسين اداء المنظمة.

دراسة (Sammour، 2014) بعنوان:

"Cloud Computing As A Future Framework For Ingos Management, A Case Study On Ingos Working In Gaza Strip"

"الحوسبة السحابية كإطار عمل مستقبلي لإدارة المنظمات الدولية غير الحكومية"

هدفت الدراسة إلى فهم الى اي مدى تستطيع المنظمات الدولية غير الحكومية استخدام وإدارة خدمات الحوسبة السحابية كإطار عمل مستقبلي في عملياتها اليومية، ولدراسة الآثار المترتبة على الابعاد الرئيسية الخمسة (الادارة الالكترونية، اداء المنظمة، ادارة المنظمة، المخاطر والامن، والتكلفة والفوائد) على الحوسبة السحابية كإطار عمل مستقبلي للإدارة المنظمات. كانت عينة الدراسة (160) من الموظفين والادارة الذين ترتبط اعمالهم بالحوسبة السحابية في المنظمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لتجميع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك تم وضع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، من أبرز ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة بين الحوسبة السحابية ومتغيرات الدراسة. حيث أوصت الدراسة الى ضرورة استثمار الحوسبة السحابية كإطار عمل مستقبلي للمنظمات لما لها من منافع عظيمة تتعكس على عملياتها اليومية لهذه المنظمات

دراسة (Awosan، 2014) بعنوان:

"Factor Analysis of the Adoption of Cloud Computing in Nigeria"

الهدف من هذه الدراسة معرفة تصور العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين الشركات والمستخدمين للأجهزة التي تدعم الحوسبة السحابية، حيث كون الحوسبة السحابية الجيل القادم من تقنيات الحوسبة، ومدى اعتماد الحوسبة السحابية والتعرف إلى العوامل المحفزة، والقضايا الراهنة التي تؤثر على اعتماد الحوسبة السحابية في نيجيريا. وقد استخدم الباحث منهجيات البحث الكمية والنوعية، حيث تم تصميم استبانتيين الكترونيتين وزعتا على شركات IT، وموظفي الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومديري تكنولوجيا المعلومات والناس الذين هم على علم بالحوسبة السحابية، من خلال تطبيق استطلاع عبر الإنترنت. كما أجرى عدد من المقابلات شبه المؤسسة من خلال سكايب مع بعض الموظفين ومديري تكنولوجيا المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- 85.5% من حجم العينة يوافقون بشدة على أنه من السهل الوصول إلى البيانات باستخدام أي جهاز وفي أي وقت كان عند اعتماد الحوسبة السحابية.

- إن الحوسبة السحابية سون تكون الجيل القادم من تكنولوجيا المعلومات في نيجيريا.

- إن تطبيق الحوسبة السحابية من شأنه أن يؤدي إلى تقليص حجم العاملين في أقسام تكنولوجيا المعلومات وتوفير الأجهزة والبرامج والتطبيقات وإدارة العلاقات مع (البرمجيات كخدمة) هي خدمة السحابة الأكثر استخداماً في نيجيريا وأن التركيز على الخدمات الأساسية، والتعاونية، وتحديد الوصول إلى البيانات وسهولته، وتوفير البنية التحتية الأساسية من العوامل المحفزة لاعتماد الحوسبة السحابية في نيجيريا.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت نظام المعلومات

أولاً : الدراسات السابقة باللغة العربية

دراسة (الغرباوي، 2014) بعنوان : " نظم المعلومات المحوسبة وعلاقتها بالأداء الوظيفي " (دراسة ميدانية على مراكز وكالة الغوث الصحية الأولية في قطاع غزة).

وهدف هذه الدراسة إلى تعرف نظم المعلومات الصحية المحوسبة وعلاقتها بالإداء الوظيفي في مراكز وكالة الغوث للرعاية الصحية الأولية في قطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل لجميع الموظفين، حيث شملت الدراسة (9) مراكز من أصل (21) مركزاً صحياً يستخدم نظم المعلومات الصحية المحوسبة في قطاع غزة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، حيث تم استرجاع (216) استبانة من أصل (270) استبانة تم توزيعها بنسبة استرداد بلغت (80%). وقد أظهرت الدراسة بوجود درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة فيما يخص الإمكانيات المتاحة لاستخدام نظم المعلومات الصحية المحوسبة، وتطبيقات نظم المعلومات الصحية المحوسبة والأداء الوظيفي في مراكز وكالة الغوث الصحية في قطاع غزة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الإمكانيات المتاحة لاستخدام نظم المعلومات الصحية المحوسبة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي ومجال العمل) ما عدا متغير العمر لصالح الفئات العمرية الصغيرة، ومتغير سنوات الخبرة لصالح من يمتلكون خبرة ما بين (أقل من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) ما عدا متغير مجال العمل لصالح العاملين في المجال الإداري، وأوصت بالاهتمام بتوفير شبكات حديثة تمتاز بسرعة الاتصال وإنشاء قسم فني متخصص بنظم المعلومات الصحية المحوسبة، وعقد الدورات التدريبية في مجال استخدام نظم المعلومات الصحية، وزيادة دعم الإدارة العليا للمستخدمين من خلال تشجيعهم على استخدام نظم المعلومات الصحية المحوسبة، وضرورة إشراك العاملين في عملية تصميم نظم المعلومات الصحية المحوسبة، وزيادة الرقابة الفعالة من قبل الإدارة العليا على كافة العمليات، وتوفير بريد إلكتروني خاص لكل موظف داخل المركز الصحي، واستخدام نظم قواعد المعرفة والنظم الخبيرة في مجالات صناعة القرارات الإدارية والطبية.

دراسة (أبوكريم، 2014) بعنوان : علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري (دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة).

وهدف هذه الدراسة إلى تعرف علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (272) استبانة على المديرين في هذه المنظمات وتم استرجاع (251) استبانة أي ما نسبته (88.3%).

ولخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها بأن الأجهزة هي أكثر نظم المعلومات التي تعمل على تحسين الأداء الإداري، يليها المستخدمون الذين يستخدمون نظم المعلومات، ثم تليها البرمجيات في الترتيب، بينما كان الأقل

تأثيراً على نظم المعلومات الإدارية الاختصاصيون الفنيون، وقواعد البيانات، وإن مجالس الإدارة تقوم بالإشراف وتحديد السياسات ويوجد رسالة مكتوبة معلنة لجميع العاملين لدى المنظمات غير الحكومية قيد الدراسة، وأن نظام العمل في المنظمات غير الحكومية لا تتيح فرصة كبيرة للترقية، كما إشارة إلى أن قسم تكنولوجيا المعلومات يتحمل مسؤولية معدات تخزين البيانات، ووجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتحسين الأداء الإداري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري تبعاً لكل من متغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، وأوصت تأكيد أهمية وجود قسم لتكنولوجيا المعلومات، وتعيين الموظفين المختصين، وإشراكهم في وضع السياسات العامة للمؤسسة، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وعلى وجه الخصوص نظم المعلومات الإدارية، ومواكبة الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة، والعمل على تدريب الموظفين على استخدامها على السياسات الإدارية الموجودة في المنظمات غير الحكومية أن تعمل على توجيه نظم المعلومات الإدارية نحو تحسين الأداء لرفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة.

ثانياً : الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

دراسة (Abdulbaqi، 2018) بعنوان:

Conceptual Framework for Investigating the Intermediate Role of Information Systems Between Big Data Factor and Decision – making factor"

تعتبر البيانات الضخمة من أهم المواضيع البحثية في عالم اليوم وهي تساهم في جودة اتخاذ القرار وتطور المعرفة كما ان إدارة نظم المعلومات دورها الفاعل في تسخير هذي التقنية، يهدف هذا البحث الى إيجاد علاقة نظرية بين جودة البيانات الضخمة وجودة إدارة المعرفة وتأثيرها على جودة اتخاذ القرار وإبراز دور الوسيط لأدارة نظم المعلومات، وتحقيقاً لذلك الهدف كان لابد من اتباع منهجية الدراسة الوصفية ومراجعته الأدبيات والدراسات الأبحاث العلمية المنشورة وغير المنشورة. توصل البحث الى اقتراح نموذج مفاهيمي نظري وعلية أوصى البحث بإجراء عمليات التحقيق العلمي من هذا النموذج وبالإجراء دراسات عملية مكثفة والتحقق من صحة الاطار النظري المقترح على ارض الواقع وانشاء هيئة متخصصة في مايتعلق ادارة البيانات وحوكمتها على المستوى المحلي وتخصيص لجان مشتركة بين المنظمات الحكومية والخاصة للتأكد من صحة المعلومات لأصحاب القرار وتكثيف الأبحاث التي تركز على الاستثمار الأمثل للبيانات الضخمة كعامل مؤثر وعلاقتها مع اتخاذ القرار.

دراسة (Hashim , 2013) بعنوان :

"Effectiveness of Administrative Information Systems on Improving the Efficiency of Decision-Making"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية صنع القرار واتخاذ القرارات في المجالات الاقتصادية المعروفة التي تعتمد على نظم المعلومات في الإدارة المؤسسية ولو بشكل محدود أو بشكل كامل واعتمدت الدراسة على عدد من الفرضيات في محاولة للوصول إلى أجابات عملية والبحث عن أجابات يمكن أن توصل إلى حلول لرفع الكفاءة في استخدام نظم المعلومات الإدارية، وقد تم اختيار البنك اليمن الدولي مجالاً لإجراء الجانب الميداني للدراسة واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من الأفراد عينة الدراسة المكونة من كوادر البنك التي تستخدم نظم المعلومات في العمل واتخاذ القرارات، وتم اعتماد جانبين للدراسة الاول الاطار النظري لابعاد الدراسة ومتغيراتها والثاني منهجية الدراسة وإطارها الميداني ونتائجها وتم استخدام المنهج الوصفي لجمع

البيانات واستخدام أداة البحث بشكل استبتيان وكان من أهم نتائجها بأن السياسات التي ينتجها البنك مكتوبة لا تتسجم مع أهدافه والإدارة العليا لبنك اليمن الدولي تسمح بشكل متواضع بالمشاركة الجماعية في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمل، ومستوى التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل البنك بشأن المعلومات الهادفة الى تحقيق ما يسعى البنك إلى تحقيقه غير كافية، وجاءت تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات مرتفعة، وأوصت بأن تحرص الإدارة العليا للبنك على تقديم الدعم والتسهيلات اللازمة للعاملين مستخدمين النظام من خلال تشجيعهم باستخدام النظام وتفهم احتياجاتهم المختلفة واستطلاع آرائهم حول المشكلات التي تواجههم عند استخدام النظام حتى يتم التغلب عليها، وضرورة اهتمام الإدارة العليا للبنك باختلاف خصائص المستخدمين وقيام إدارة البنك بعمليات تطوير مستمرة لمواقف المستخدمين تجاه أنظمة المعلومات، وضرورة إشراك العاملين المستخدمين للنظام في تطوير نظام المعلومات المحوسب وتقديم اقتراحات حول النظام لكي يتكامل الجانب الإداري مع الجانب الفني في نظام المعلومات.

منهجية الدراسة والإجراءات

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المسح الميداني في تجميع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها والمتعلقة بالمتغير المستقل (الحوسبة السحابية) وأبعاده، والمتغير التابع (تحسين أداء نظام المعلومات) وأبعاده، في وصف مدى تطبيقها في مجتمع الدراسة ونوع العلاقات التي تربط المتغيرات فيما بينها وذلك تطبيق الأساليب الإحصائية التي تتلائم مع أسئلة الدراسة وفرضياتها والتي تقيس أثر استخدام الحوسبة السحابية على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الأردنية الخاصة.

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من الشركات الأردنية الخاصة التي تطبق الحوسبة السحابية وهي (7) شركات المذكورة في الجدول رقم (1) صفحة (9) والبالغ عدد موظفين الخاضعين للدراسة (140) موظفاً وموظفة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة لتشمل جميع الفئات وقد قامت الباحثة باسترجاع (132) استبانة من أصل (140) تم توزيعها بنسبة (94%)، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

مصادر جمع المعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية فإن الباحثة سوف تعتمد على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية مبينة على النحو التالي :

1- **مصادر الثانوية:** وهي تلك المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال المراجع العربية والأجنبية والكتب والدوريات والمنشورات، الرسائل العلمية والمجلات العلمية ومواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت ذات العلاقة بموضوع البحث.

2- **المصادر الأولية:** وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استخدام الاستبتيان كأداة للبحث لدراسة بعض المفردات ولجمع البيانات اللازمة للموضوع وذلك لملائمتها لمجتمع البحث من حيث الجهد والامكانيات ومن ثم تمت عملية تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences SPSS) بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة تفيد موضوع البحث.

أداة الدراسة:

تمكنت الباحثة من تطوير الاستبانة بحيث أخذت جميع الأبعاد من متغيرات مستقلة وتابعة بالشكل الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة، وتم توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي كالاتي : (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)) (Sekaran, 2010).
 الإجابة عن أسئلة الدراسة: الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي: هل يوجد أثر في استخدام الحوسبة السحابية بأبعادها عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) حيث تم التأكد قبل استخدام هذا الأسلوب من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) بالإضافة إلى استيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي.

الجدول (18) نتيجة تحليل الانحدار المتعدد للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي

معادلات الانحدار Coefficients				F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Adjusted
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β		4.81	72.443	0.695	.834 ^a	0.686
0.036*	2.125	0.138	توفير البنية التحتية					
0.003*	3.062	0.219	توفير البرامج والتطبيقات للمستخدمين كخدمة					
0.000*	4.778	0.32	المرونة في أداء المهام					
0.000*	4.714	0.32	توفر التكاليف وخفضها					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يشير الجدول (18) إلى أن معايير الحوسبة السحابية تمارس تأثيراً معنوياً على تحسين أداء استخدام نظام المعلومات ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (72.443) أكبر من قيمتها الجدولية وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج، كما تظهر النتائج معامل التحديد (R2) البالغة (0,695) وهذا يعني أن 69.5% من الاختلافات الحاصلة في تحسين أداء استخدام نظام المعلومات تعود لتطبيق معايير الحوسبة السحابية، مما سبق نستنتج بوجود أثر في استخدام الحوسبة السحابية بأبعادها عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية.، الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الأول: هل يوجد أثر لتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على تحسين أداء نظام المعلومات عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في الشركات الخاصة الأردنية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الأول تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (19) نتيجة تحليل الانحدار البسيط للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الأول

معادلات الانحدار Coefficients				F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Adjusted
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β		11.15	75.096	0.366	.605 ^a	0.361
0.000*	8.666	0.605	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات					

يشير الجدول (19) إلى أن متغير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يمارس تأثيراً معنوياً على تحسين أداء استخدام نظام المعلومات ويظهر ذلك من خلال قيمة F المحسوبة البالغة (75.096) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج، كما تظهر النتائج أن معامل التحديد (R2) البالغة (0,366) وهذا يعني أن 36.6% من الاختلافات الحاصلة في تحسين أداء استخدام نظام المعلومات تعود لتطبيق البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مما سبق نستنتج بوجود أثر في توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية.، الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لتوفير البرامج والتطبيقات للمستخدمين كخدمة على تحسين أداء نظام المعلومات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في الشركات الخاصة الأردنية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (20) نتيجة تحليل الانحدار البسيط للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني

معادلات الانحدار Coefficients			F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Adjusted
Sig*	T	درجة التأثير β	11.15	119.796	0.48	.693 ^a	0.476
مستوى الدلالة	المحسوبة	توفير البرامج والتطبيقات للمستخدمين كخدمة					
0.000*	10.945	0.693					

يشير الجدول السابق إلى أن متغير توفير البرامج والتطبيقات للمستخدمين كخدمة يمارس تأثيراً معنوياً على تحسين أداء استخدام نظام المعلومات ويظهر ذلك من خلال قيمة F المحسوبة البالغة (119.796) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج، كما تظهر النتائج أن معامل التحديد (R2) البالغة (0,48) وهذا يعني أن 48.0% من الاختلافات الحاصلة في تحسين أداء استخدام نظام المعلومات تعود لتوفير البرامج والتطبيقات للمستخدمين كخدمة، مما سبق نستنتج بوجود أثر لتوفير البرامج والتطبيقات للمستخدمين كخدمة على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية.، الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للمرونة في أداء المهام على تحسين أداء نظام المعلومات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في الشركات الخاصة الأردنية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (21) نتيجة تحليل الانحدار البسيط للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث

معادلات الانحدار Coefficients			F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Adjusted
Sig*	T	درجة التأثير β	11.15	136.922	0.513	.716 ^a	0.509
مستوى الدلالة	المحسوبة	المرونة في أداء المهام					
0.000*	11.701	0.716					

يشير الجدول السابق إلى أن متغير المرونة في أداء المهام يمارس تأثيراً معنوياً على تحسين أداء استخدام نظام المعلومات ويظهر ذلك من خلال قيمة F المحسوبة البالغة (136.922) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج، كما تظهر النتائج أن معامل التحديد (R2) البالغة (0,513) وهذا يعني

أن 51.3% من الاختلافات الحاصلة في تحسين أداء استخدام نظام المعلومات تعود للمرونة في أداء المهام، مما سبق نستنتج بوجود أثر للمرونة في أداء المهام على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية، الإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع: هل يوجد أثر لتوفير التكاليف وخفضها على تحسين أداء نظام المعلومات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في الشركات الخاصة الأردنية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (22) نتيجة تحليل الانحدار البسيط للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع

معادلات الانحدار Coefficients				F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Adjusted
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β		11.15	140.503	0.519	.721 ^a	0.516
0.000*	11.853	0.721	توفير التكاليف وخفضها					

يشير الجدول السابق إلى أن متغير توفير التكاليف وخفضها يمارس تأثيراً معنوياً على تحسين أداء استخدام نظام المعلومات ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (140.503) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج. كما تظهر النتائج أن معامل التحديد (R2) البالغة (0,519) وهذا يعني أن 51.9% من الاختلافات الحاصلة في تحسين أداء استخدام نظام المعلومات تعود لتوفير التكاليف وخفضها، مما سبق نستنتج بوجود أثر لتوفير التكاليف وخفضها على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية. اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار فرضية الدراسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$) لاستخدام الحوسبة السحابية بأبعادها (توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، توفر البرمجيات والتطبيقات كخدمة، توفر المرونة في أداء، خفض وتوفير التكاليف) على تحسين أداء نظام المعلومات ببعده (الكفاءة) في الشركات الخاصة الأردنية. لاختبار فرضية الدراسة الأولى فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (23) نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى

معادلات الانحدار Coefficients				F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Adjusted
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β		4.81	28.828	0.476	.690 ^a	0.459
0.138	1.493	0.127	توفير البنية التحتية					
0.04*	2.074	0.195	توفير البرامج والتطبيقات للمستخدمين كخدمة					
0.009*	2.67	0.235	المرونة في أداء المهام					
0.003*	3.039	0.271	توفر التكاليف وخفضها					

يشير الجدول (22) إلى أن معايير الحوسبة السحابية تمارس تأثيراً معنوياً على الكفاءة ويظهر ذلك من خلال قيمة F المحسوبة البالغة (28.828) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية

النموذج، كما تظهر النتائج أن معامل التحديد (R^2) البالغة (0,476) وهذا يعني أن 47.6% من الاختلافات الحاصلة في الكفاءة تعود لتطبيق معايير الحوسبة السحابية.، مما سبق نستنتج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لاستخدام الحوسبة السحابية بأبعادها (توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، توفر البرمجيات والتطبيقات كخدمة، توفر المرونة في أداء، خفض وتوفير التكاليف) على تحسين أداء نظام المعلومات ببعده (الكفاءة) في الشركات الخاصة الأردنية.

اختبار فرضية الدراسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لاستخدام الحوسبة السحابية بأبعادها (توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، توفر البرمجيات والتطبيقات كخدمة، توفر المرونة في أداء، خفض وتوفير التكاليف) على تحسين أداء نظام المعلومات ببعده (الفاعلية) في الشركات الخاصة الأردنية. لاختبار فرضية الدراسة الثانية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول (24) نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية

معادلات الانحدار Coefficients				F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Adjusted
Sig*	T	درجة التأثير β		4.81	28.828	0.71	.843 ^a	0.701
مستوى الدلالة	المحسوبة							
0.07	1.827	0.114	توفير البنية التحتية					
0.001*	3.275	0.223	توفير البرامج والتطبيقات للمستخدمين كخدمة					
0.000*	6.29	0.412	المرونة في أداء المهام					
0.000*	4.064	0.26	توفر التكاليف وخفضها					

يشير الجدول السابق إلى أن معايير الحوسبة السحابية تمارس تأثيراً معنوياً على الفاعلية ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (76.551) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج. كما تظهر النتائج أن معامل التحديد (R^2) البالغة (0,710) وهذا يعني أن 71.0% من الاختلافات الحاصلة في الفاعلية تعود لتطبيق معايير الحوسبة السحابية، مما سبق نستنتج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لاستخدام الحوسبة السحابية بأبعادها (توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، توفر البرمجيات والتطبيقات كخدمة، توفر المرونة في أداء، خفض وتوفير التكاليف) على تحسين أداء نظام المعلومات ببعده (الفاعلية) في الشركات الخاصة الأردنية.

النتائج

- وجود أثر في استخدام الحوسبة السحابية بأبعادها عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية.
- وجود أثر للحوسبة السحابية في توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية حيث حصل هذا المجال على نسبة مئوية (85.3%) وذلك يعود إلى أن الحوسبة السحابية توفر البنية التحتية للحاسب الآلي وبدلاً من شراء الخوادم والبرمجيات ومساحات خاصة بمركز البيانات أو معدات الشبكة، يقوم العملاء باستئجار هذه المصادر كخدمة مستقلة تماماً.

- وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات " توفير البرامج والتطبيقات كخدمة " من قبل أفراد الشركة بنسبة مقدارها (86.8%)، وذلك يعود إلى أن الحوسبة السحابية توفر برمجيات الحاسوب والتطبيقات كخدمة عبر شبكة الأنترنت، مزيلة بذلك الحاجة إلى تشغيل التطبيق على أجهزة الحاسوب الشخصية للمستخدمين وتبسيط عملية الصيانة والدعم والتحديث، وما على المستخدم سوى الاتصال بالسحابة واستخدامها واعتبارها طبقة من طبقات الحوسبة السحابية.
- وجود أثر للحوسبة السحابية لمرونة في أداء المهام على تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية.
- اظهرت النتائج بوجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال " توفير التكاليف وخفضها " من قبل أفراد الشركة بنسبة (88.8%) وذلك لأن الحوسبة السحابية تعود بالنفع الاقتصادي على الشركات الخاصة الأردنية من خلال تخفيض عدد الأجهزة والمعدات الحاسوبية مع استمرار تقديم الخدمات الإلكترونية بكفاءة بالإضافة إلى خفض تكاليف النفقات التشغيلية، كما تقلل من أخطاء الموظفين وتدريبهم.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لاستخدام الحوسبة السحابية بأبعادها (توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، توفر البرمجيات والتطبيقات كخدمة، توفر المرونة في أداء، خفض وتوفير التكاليف) على تحسين أداء نظام المعلومات ببعده (الكفاءة) في الشركات الخاصة الأردنية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لاستخدام الحوسبة السحابية بأبعادها (توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، توفر البرمجيات والتطبيقات كخدمة، توفر المرونة في أداء، خفض وتوفير التكاليف) على تحسين أداء نظام المعلومات ببعده (الفاعلية) في الشركات الخاصة الأردنية.

التوصيات:

بعد ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، تقترح الباحثة عدد من التوصيات التي تشمل الحوسبة السحابية بالإضافة إلى بعض الجوانب التي تسهم في تحسين أداء نظام المعلومات في الشركات الخاصة الأردنية وتحديد جميع الفرص والمزايا المحتملة للتبديل من الترتيبات القائمة إلى الخدمات السحابية وذلك يتطلب الأمور التالية :
- 1- ان تتأكد الشركات من أن البنية التحتية القائمة لها تكمل الخدمات القائمة على السحابة.
 - 2- ضرورة وضع التكلفة وتقييم المخاطر لدعم القرارات المتعلقة بأين ومتى وكيف يمكن للشركات أن تعتمد على الخدمات السحابية.
 - 3- ضرورة إعداد خارطة طريق لتحسين بيئة تكنولوجيا المعلومات الحالية عند اعتماد الخدمات السحابية العامة أو الخاصة أو الهجينة.
 - 4- العمل على تحديد البيانات التي لا يمكن اتاحتها في بيئات الحوسبة السحابية وإدارتها بشكل فعال وتأمينها.
 - 5- التأكد من أن بيئة الشبكات مستعدة للحوسبة السحابية وأن تكون الشبكة جزء مهم من توفير الامن وجودة الخدمات على نطاق واسع.
 - 6- ضرورة توفير دورات تدريبية متعلقة بتكنولوجيا الحوسبة السحابية للموظفين.
 - 7- وتمكين الشركات من إنشاء سحابة الهجين لوضع التطبيقات غير الحساسة والعامة وذلك من السحابة الخاصة للحفاظ على سرية البيانات وأمنها.
 - 8- يجب على الإدارة العليا دعم مجال تقنية المعلومات من خلال تبني ما هو جديد يخص الحوسبة السحابية لتعزيز الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية :

- أبوكریم، أيمن، (2013). "علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري (دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة)". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
- أبوليلة، آلاء، (2011). "أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين". دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة (واي) للهاتف النقال. رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، جمهورية اليمن.
- اسماعيل، نعمة عبدالحميد عبد الوهاب(2017). *اثر استخدام التطبيقات الحديثة للحوسبة السحابية في تطوير اساليب التعليم والبحث العلمي:دراسة تحليلية على جامعة ام درمان الاسلامية*، رسالة دكتوراه، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.
- أ. م. د. خالد عبد الله ابراهيم. (2015). إدارة الأزمات.
- بحور، خالد محمد سليم (2016). *مدى توافق العوامل المؤثرة على تبني وتطبيق الحوسبة السحابية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الادارة العليا*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- جاوي، شاهر يوسف، (2015). " الحوسبة السحابية في القطاع الحكومي، تحديات وفرص ". رسالة ماجستير في الإدارة الهندسية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الحميدي، نجم عبدالله، (2005)، نظم المعلومات الادارية: مدخل معاصر . الاردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الخطيب، احمد وزينان، (2009): *إدارة المعرفة ونظم المعلومات*، الأردن، عمان، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط(1).
- خفاجة، أحمد ماهر (2010)، *الحوسبة السحابية وتطبيقاتها في مجال المكتبات*، دورية الكترونية فصلية محكمة متخصصة في مجال المكتبات، كلية الآداب، جامعة المنيا.
- خليل، رشا عبد المقصود سلامة (2018). *الحوسبة السحابية المجتمعية لدعم تكامل سلسلة التوريد وزيادة كفاءة الأداء التشغيلي : دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة.*
- رحاب فايز سيد أحمد، (2013). *نظم الحوسبة السحابية مفتوحة المصدر: دراسة تحليلية مقارنة*. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات 5، (2) اللغة العربية، 17-41.
- رضوان، عزيزة (2010). *علاقة الحوسبة السحابية بتطوير الأداء الوظيفي للمدراء العاملين بالجامعات الفلسطينية- قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- رندا احمد عبدالرحيم احمد، (2018). *دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ قرارات التسويق: دراسة حالة مجموعة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم(Doctoral dissertation)*، جامعة البحر الاحمر .
- زكي، (2012). *تطوير نظام تعليم إلكتروني قائم على بعض تطبيقات السحب الحاسوبية لتنمية التفكير الابتكاري والاتجاه نحو البرامج التي تعمل كخدمات*، مجلة كلية التربية:1(2).
- الزهراني، عبدالله محمد، (2011). *اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية*.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- سيد، رحاب فايز احمد (2013). *نظم الحوسبة السحابية مفتوحة المصدر: دراسة تحميمية مقارنة*."
- شعث، احمد مصطفى (2014). *مقترح لتطبيق السحابة الحكومية لتطوير الادارة الالكترونية في الحكومة الفلسطينية-قطاع غزة*، جامعة الاقصى.
- شلتوت، محمد شوقي (2016). *الحوسبة السحابية بين الفهم والتطبيق*،مجلة التعليم الالكتروني جامعة المنصورة،11.
- الشهراني، سارة والرفاعي، نجوى (2017). *الحوسبة السحابية وعلاقتها في أداء موظفي القطاعات الحكومية دراسة ميدانية على وزارة التعليم*، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 7(4).
- طه، طارق (2008). *نظم المعلومات والحاسبات الالية*، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.المصري، احمد محمد، (2008): *الإدارة الحديثة، الاتصالات- المعلومات*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر .

عبادي، لينا حمدان (2014). أثر نموذج الافتراضية على تحول الأعمال في منظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن.

الغامدي، فوزية بنت صالح (2015). تطوير المكتبات في بيئة الحوسبة السحابية النقالة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، (1)21 الغرابوي، محمود. (2014). " نظم المعلومات المحوسبة وعلاقتها بالأداء الوظيفي " (دراسة ميدانية على مراكز الغوث الصحية الأولية في قطاع غزة). رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.

قنديجي، وآخرون، (2005). نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، ط(1).

لطي، فرج، (2005). نظم المعلومات المحاسبية، الجمعية السعودية للمحاسبة، الرياض.

لهادي، محمد (2014). نحو تصميم نموذج تمهيدي لتطبيق الحوسبة السحابية في المؤسسات التعليمية، مجلة التعليم الالكتروني-جامعة المنصورة.

م. د. عامر عبدالرزاق عبدالمحسن، & أ. د. صلاح الدين عواد الكبيسي. (2018). إمكانية تبني الحوسبة السحابية الهجينة في الجامعات العراقية- دراسة تحليلية باستخدام نموذج القبول التكنولوجي. مجلة الإدارة والاقتصاد.

محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، القاهرة، الناشر، الشركة العربية لمتحدة للتسويق والتعديلات، 2014، ص59.

محمد، مصطفى (2016). استخدام تقنية الحوسبة السحابية في المكتبات: بالتركيز على المدونات الإلكترونية.

محمود، وائل (2018). استخدام خدمات الحوسبة السحابية لتطوير التعليم المحاسبي الجامعي في مصر، الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس - كلية التجارة.

مرزوق، رجم، و خالد. تقييم كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة (Doctoral dissertation) ..

مؤيد، الفضل و حاكم، محمد (2010). إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 362-361.

النجار، فايز (2013). نظم المعلومات الادارية منظور اداري، الاردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهليل، عبدالعزيز (2011). الحوسبة السحابية تقود تحول خدمة العملاء ، شركة IDC للأبحاث.

ياسين، سعد (2012). أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر، عمان-الأردن.

مراجع باللغة الانجليزية:

Abdulbaqi, A., & Al-Shibami, A. H. (2018). Conceptual framework for investigating the intermediate role of information systems between big data factor and decision-making factor. *International Journal Of Management And Human Science*, 2(2), 39-45.

AL-Ayasrah, M. A. M., & Abdel Rahman, A. A. (2013). Levels of burnout among teachers: males and females in Jerash directorate of education in light of some variables. *Journal of Educational & Psychological Sciences*, 14(03).

Al-Nsour, Sana'a Nawaf Abed (2014). *The Impact of Cloud Computing Technology on Customer Relationship Management (CRM) to Improve the Organization Performance*, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in management at , the world Islamic science and education university (WISE).

Alter, Steven, (2002). Information systems: The Foundation of E-Business. *New Jersey: Anderson*, 11-36.

Awosan, R. (2014). *Factor Analysis of the Adoption of Cloud Computing in Nigeria*. (Member, IEEE) Department of Information Technology Sikkim Manipal University Indian, 5th Mile, Tadong, Gangtok, India.

Bany Fayyad, Safinaz Adel (2017). *Cloud computing as a Facilitating Agent to Support Knowledge Discovery form Big Data*, Master Thesis, Amman Arab University.

Catteddu, D. (2009) Cloud Computing: benefits, risks and recommendations for Information security. In *Web Application Security*. Springer Berlin Heidelberg.

Chee, B. J., & Franklin Jr, C. (2010). *Cloud computing: technologies and strategies of the ubiquitous data center*. CRC Press.

Chellappa, R.(1997). *Intermediaries in Cloud Computing: A New Computing Parsdigm*, Inform Dallas. TX

- EMC Corporation,(2013),"Introducing Cloud and IT As A service For Business Transformation". Retrieved January 26th,2014,from <http://www.EMC.com>.
- Fulweiler, R. D., & Dugan, R. E. (2001). The Role of Management Information Systems. *Journal of academic librarianship*, 27(5).
- Grossman, R. L. (2009). "The Case for Cloud Computing," IEEE ITPro, March/April..
- Gupta, P., Seetharaman, A., & Raj, J. R. (2013). *The usage and adoption of cloud computing by small and medium businesses*. International Journal of Information Management, 33(5),.
- Iyer, B., & Henderson, J. C. (2010). Preparing for the future: understanding the seven capabilities cloud computing. *MIS Quarterly Executive*, 9(2).
- Kute,D.S , Patil, A.S and Pardakhe, N.V,(2013),"A survey-Different Models in Cloud Computing".*International Journal of Advanced Research in Computer Science* , Review Artical.
- Lakshmanan, G. (2009). "Cloud Computing – Relevance to Enterprise," Infosys White Paper, April.
- Lotfi, R., Saboohi, Y., & Rashidi, A. M. (2010). Numerical study of forced convective heat transfer of nanofluids: comparison of different approaches. *International Communications in Heat and Mass Transfer*, 37(1).
- Mariya, S. (2011). " Cloud computing – an advanced e-learning platform of school education. Institute of information technologies and learning tools, Kyiv, Ukraine
- Masa'deh, R. E. M. (2013). The impact of information technology infrastructure flexibility on firm performance: An empirical study of Jordanian public shareholding firms. *Jordan Journal of Business Administration*,.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). The NIST definition of cloud computing.
- Mikroyannidis, A. (2012). A semantic framework for cloud learning environments. In *Cloud Computing for Teaching and Learning: Strategies for Design and Implementation*. IGI Global.
- NIST Mell, P., & Grance, T. (2011). *The definition of cloud computing*.
- O'Brien James A... (2002). *Management Information Systems: Managing Information Technology in the E-Business Enterprise*. McGraw-Hill/Irwin.
- Qararah, Malek Mohammad (2016).*The Effect of Cloud Computing Key Characteristics in Cloud Computing Investment Decision: Jordan Public Sector*, Master Thesis, Amman Arab University.
- Rangan, K., Cooke, A., Post, J., & Schindler, N. (2008). *The Cloud Wars \$100+ billion at stake*. Tech. rep., Merrill Lynch.
- Rosenberg, J. and Mateos, A. (2011). *The Cloud At Your Service. The When, How, and Why of Enterprisw Cloud Computing*. Manning Publications, 5.
- Saleem,R.(2011)."cloud computing's effect on enterprises in terms of cost and security". master thesis, lund university, London.
- Sammour, O. K. (2014). Cloud computing as a future framework for INGOs management, a case study on INGOs working in Gaza strip. *Cloud computing as a future framework for INGOs management, a case study on INGOs working in Gaza strip*.
- Sammur, Umar Khalil Taha. (2014). *Cloud computing as a future framework for INGOs management : a case study on INGOs working in Gaza Strip*. (Master's theses Theses and Dissertations Master). Islamic University, Palestine (Gaza Strip)
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger(2010) *Rresearch methods in social relations* (3re. ed.). New York, NY: Holt Rinehart and Winston.
- Stewart,J.,(2013),"Virtualization Changes Every thing:Storage Strategies VM ware vsphere &Cloud Computing",3th edition.
- Webster, M. and Wolf, R. (2010). "Cloud Computing". Fall/ Winter, North Carolina, USA.
- Weinhardt, C.,Anandasivam,A.,Blau,B.,Borissov,N.,Meinl,T.,Michalk,W.andStößer,J.

أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي. دراسة حالة: المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات

أ. د. فاطمة الربابعة

جامعة مؤتة

تاريخ القبول: 2020/10/12

علي حسين بني ياسين

جامعة مؤتة

تاريخ الاستلام: 2020/09/12

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي ومدى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد النجاح الاستراتيجي لدى المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (42) فقرة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والرقابية من رئيس قسم فأعلى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، واعتمدت الدراسة عينة المسح الشامل التي بلغ تعدادها (117) مبحوثاً استجاب منهم (112) استبانة منها (11) غير صالحة للتحليل ليصبح عدد الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل (101) استبانة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة ومعالجتها واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي لدى المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، أوصت الدراسة بضرورة معرفة الفوائد التي يقدمها الذكاء الاستراتيجي والمجالات التي يمكن توظيف هذه الفوائد فيها وكيفية الاستفادة منها، والبناء على النجاحات الاستراتيجية السابقة من أجل تعزيزها وتحسينها وتطويرها وتبنيها، وتشجيع روح الإبداع من خلال الأخذ بالأفكار المتميزة وتطبيقها بما يسهم في تطوير قدرات المركز على النجاح.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، النجاح الاستراتيجي، الاستشراف، التحفيز، النمو.

The impact of strategic intelligence on strategic succes. Case Study: National Center for Security and Crises Management

Ali Bani Yasin

Pro. Fatimah Rababah

Abstract

The study aimed to investigate the impact of strategic intelligence on strategic success and the availability of strategic intelligence and strategic success among directors in the National Center for Security and Crises Management. The researcher used the descriptive analytical method, information was collected through a questionnaire developed for that purpose consisted of (42) paragraphs, directors were selected as a research society, and the comprehensive survey sample of (117) member, (112) were responded (11) were not valid for analysis, so the number of questionnaires valid for the purposes of analysis was (101) respondents, The collected data were analyzed, processed, and hypotheses tested by the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, The most important result of the study is that the availability of strategic intelligence and strategic success at the Center with a high degree, and there is significant positive impact of strategic intelligence at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) on strategic success, The study recommendations are: The necessity of identifying the benefits provided by strategic intelligence, the areas in which these benefits can be employed, and building on the previous strategic successes in order to encourage the creativity through implementing creative ideas which, will develop the center's capabilities.

Key words: Strategic intelligence, Strategic success, Foresight, Motivation, Growth.

مقدمة:

تعيش المنظمات والمؤسسات في بيئة تتسم بالمتغيرات المتسارعة فالتغير الذي شهدته هذه البيئة منذ تسعينات القرن المنصرم كاتساع ظاهرة العولمة وغير ذلك أصبح امرأ مفروضاً لا يمكن تجنبه، مما دفع المنظمات والمؤسسات إلى البحث عن أساليب جديدة في التصدي للتحديات السريعة، كون المداخل التقليدية للاستراتيجية آنذاك ساعدت على نجاح المنظمات في البيئات المستقرة نسبياً، إلا أن فاعليتها أصبحت محدودة في مجال تهيئة المنظمات للاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة.

كان ذلك دافعا إلى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية تهتم بالتركيز على مفاهيم جديدة مثل الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي، حيث أن وجهات النظر الحديثة للاستراتيجية تنظر إلى هذه المفاهيم على أنها موجود استراتيجي في الحالات التي يكون فيها التوقع امرأ صعباً والمفاجآت هي الأكثر احتمالاً، لذا تحتل هذه المفاهيم أهمية خاصة في المنظمات، كما أن لها اثر كبير في إبراز المنظمات وإعطائها السمة والنظرة المعاصرة باعتبارها عاملاً مؤثراً ومهماً في بناء هذه المنظمات وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها.

يعد مفهوم النجاح الاستراتيجي مصطلح جديد ظهر كبديل لعدد من المفاهيم التي تصف المنظمة بالكفاءة والفاعلة، وهو مرحلة جديدة نحو التركيز على مؤشري التكيف والنمو اللذان يؤديان إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. أما فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي فينظر اليه على انه أداة ذات فاعلية لتوجيه دفة المنظمات نحو شواطئ المستقبل، من خلال تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها واستشراف مستقبلها.

مشكلة الدراسة:

في ظل التطور العلمي الهائل في شتى المجالات وما ينتج عنه من تحديات كبيرة، اصبح لازماً للبحث عن أنواع جديدة من المديرين يتمتعون بصفات خاصة قادرة على الارتقاء بالمنظمات والوصول إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده، أي أن النجاح الاستراتيجي يمكن أن يتحقق من خلال توظيف وتبني أبعاد الذكاء الاستراتيجي بأسلوب مبدع للوصول إلى النجاح الاستراتيجي، فالنجاح الاستراتيجي يتطلب وجود مديرين على مستوى الإدارة العليا والوسطى يدركون أبعاد الذكاء الاستراتيجي لرسم وصياغة الاستراتيجيات على المدى البعيد مما يحقق الأهداف المطلوبة.

وبما أن المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات هو العقل المركزي للدولة في إدارة الأزمات والمظلة التي تتكامل من خلالها جهود المعنيين في التعامل مع الازمات على المستوى الاستراتيجي، وبالرغم من تحقيق الكثير من النجاحات إلا انه يطمح بتحقيق المزيد، بالإضافة إلى أن هنالك غموض لدى الباحث حول كيفية تحقيق تلك النجاحات من خلال توفر الذكاء الاستراتيجي.

وبناء عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي: ما أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح

الاستراتيجي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات؟

تساؤلات الدراسة:

ينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما تصورات المبحوثين نحو مستوى توافر ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين في الإدارة العليا والوسطى في

المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات؟

2- ما تصورات المبحوثين نحو مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات؟
أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال أهمية المواضيع المبحوثة المتمثلة في الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي، إذ أنها من المواضيع الحديثة في حقل الإدارة الاستراتيجية وتشكل المحرك الأساسي لكافة تغييرات البيئة الداخلية والخارجية. كما تنبثق أهمية الدراسة من أهمية المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات والذي يعتبر من المراكز المهمة في الشرق الأوسط ويعمل على إيجاد حالة من التفاعل والاستجابة لإفرازات البيئة الاستراتيجية من منظور مؤسسي يرتكز على مبدأ التنسيق وتوحيد الجهود الوطنية لمواجهة الأزمات المحتملة. كما تبرز أهمية هذه الدراسة من ربطها بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي حيث اتسمت الدراسات بمحدوديتها في هذه المواضيع على حد علم الباحث وخصوصاً في المملكة الأردنية الهاشمية.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالتعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- التعرف إلى تصورات المبحوثين حول مستوى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
 - 2- التعرف إلى تصورات المبحوثين حول مستوى توافر أبعاد النجاح الاستراتيجي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
 - 3- تقديم مجموعة من التوصيات والنتائج لأصحاب العلاقة حول موضوع الدراسة للاستفادة منها في تطوير العمل.
- فرضيات الدراسة:

تمت صياغة فرضيات الدراسة بالاعتماد على تساؤلات وأهداف الدراسة والدراسات السابقة على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظامي) على النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة، والنمو، والابتكارات المستمرة، وتحمل المخاطرة) في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
وينبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H0.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظامي) على التكيف والاستجابة في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- الفرضية الفرعية الثانية (H.0.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظامي) على النمو في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H0.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظامي) على الابتكارات المستمرة في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

- الفرضية الفرعية الرابعة (H0.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظامي) على تحمل المخاطرة في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
نموذج الدراسة:



يمثل الشكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة والذي يوضح العلاقة الافتراضية بين متغيراتها المتمثلة بالمتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تم تطويره بالاعتماد على الدراسات الآتية:
الصقور، مجد. (2017). قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة والمتوسطة وأثرها على القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م33 (ع 1). ص 187 - 216.
إبراهيم، مها صباح. (2017). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، م12 (ع 39). ص 204 - 230.
عمران، حسن، وأبو نجيم، مسعود. (٢٠١٩). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في شركة لبيانا للهاتف المحمول سبها، مجلة العلوم البحوث والتطبيقية، م ١٨، (٢ع)، ص 88-100.

التعريفات الإجرائية:

الذكاء الاستراتيجي: هو الذكاء الذي يتسم به المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات الأردني والمتمثل في (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظامي) من أجل صياغة السياسات طويلة الأمد والخطط الاستراتيجية وصناعة القرارات الحاسمة.

الاستشراف: هو قيام المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات بدراسة الماضي وفهم الحاضر لاستقراء المستقبل واستشعار التغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل اتخاذ القرارات وتقوية الاستراتيجيات على المدى البعيد.

المنظور الرؤيوي: يشير إلى مدى وجود رؤية ذات أبعاد شمولية لدى المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات لإيجاد تصور واضح لصورة مستقبلية فضلى للمركز ليتم من خلالها تحديد اتجاه سير العمل وتوحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق الأهداف.

الشراكة: تعكس قدرة المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات على إقامة تحالفات استراتيجية وإبرام اتفاقيات مع مؤسسات أخرى للاستفادة مما لديهم من موارد مادية وغير مادية ومن تجاربها وخبراتها من أجل الإرتقاء بقدرات المركز الاستراتيجية والخروج من الأزمات التي قد تواجه المركز بسهولة.

التحفيز: قدرة المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات على التأثير في سلوك الموظفين وإثارة التنافس بينهم لتشجيعهم وحثهم ومساعدتهم على تحسين الأداء وتحقيق مزيداً من الإنجاز، وذلك من خلال تقديم المكافآت المتنوعة لهم وتقدير مساهماتهم.

التفكير النظامي: قدرة المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل فردي لمعرفة قيمتها على المدى البعيد، وتحليل المشكلات بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها للمساعدة على رؤية الأحداث المحيطة بصورة أكثر وضوحاً.

النجاح الاستراتيجي: قدرة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات على التكيف والاستجابة والنمو وتحمل المخاطرة ليكون السباق في تقديم ابتكارات مستمرة ذات جودة عالية.

التكيف والاستجابة: قدرة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات على التنبؤ بالتغيرات الداخلية والخارجية التي تتطلب استجابة من المركز كي يبقى قادراً على تلبية الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء، وتغيير الأهداف والخطط حسب متطلبات الموقف، بالإضافة إلى التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهه حالياً ومستقبلياً وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الامكان.

النمو: قدرة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات على التوسع بالأهداف والعمليات والمهام والأنشطة التي أنشأ المركز من أجل تحقيقها بحسب المتطلبات وتقديم كل ما هو جديد واعتماد آليات متجددة لتعميق معرفته بحاجات العملاء من أجل البقاء والاستمرارية.

ابتكارات مستمرة: قدرة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات على تقديم البرامج والمبادرات الجديدة مبكراً كمبادرات بناء القدرات الوطنية وتطوير نظم الاتصالات ومعالجة المعلومات وإدخال تغييرات جديدة مستمرة عليها.

تحمل المخاطرة: هي قدرة المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات على القيام بعمل أو اتخاذ قرار ينطوي عليه الكثير من المخاطر والصعوبات خصوصاً أثناء الأزمات الأمنية أو اتخاذ قرارات في ظل عدم وفرة المعلومات من أجل تحقيق أهدافه المحددة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الذكاء الاستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، حيث كان أول استخدام له في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد حظي الذكاء الاستراتيجي باهتمام أجهزة الاستخبارات المركزية الأمريكية (CIA) والتي كانت تعتبر انه عملية اقتناء المعلومات وتقييمها وتحليلها ثم تقديمها لصانعي السياسات ليتم الاعتماد عليها في صناعة القرارات، إلا أن الاهتمام في موضوع الذكاء الاستراتيجي تزايد في بدايات القرن الواحد

والعشرون، حيث بدأت المنظمات وخصوصاً الكبيرة منها بتشكيل ما يسمى بفرق الذكاء الاستراتيجي للوصول إلى ما يسمى بمجتمع الذكاء الاستراتيجي وذلك لتتمكن من الاستجابة إلى متطلبات المجتمع الدولي خصوصاً في ظل العولمة (الطائي، والخفاجي، 2009: 35).

تعددت التعاريف حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي وتباينت وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم، بشكل عام هو "عملية منهجية مستمرة لإنتاج الذكاء ذو القيمة الاستراتيجية وتزويد صناع القرار بالمعرفة وتمكينهم من الأصغاء للبيئة التي تعمل بها المنظمة وتحليل المعلومات والتنبؤ بالمستقبل من أجل صنع القرارات على المدى البعيد" (الزعيبي، 2019، 171)، وهو كذلك "القدرة التي يوصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة لها في الميدان وتحديد البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معهما" (أمين، 2014: 186)، هو حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات (الياسري، الشمري، 2015: 253)، هو القدرة على تحليل وتشخيص البيانات في الوقت المناسب للوصول إلى القرار الصائب فيما يدور حول مستقبل المنظمة (فائق، 2018: 113)، ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي يتمحور حول عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وتقديمها إلى صانعي السياسات لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات، وهذا يتيح وضع تعريف شامل لهذا النوع من الذكاء باعتباره: مجموعة القدرات الفكرية يتصف به قادة المنظمات ممن يتمتعون ب: القدرة على الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس والإبداع. ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة، وصياغة الاستراتيجيات بمستوى عالي من الذكاء.

أهمية الذكاء الاستراتيجي

يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة، وتبرز أهميته في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمات، ووصف المخاطر والتحديات والفرص بطريقة تساعد المديرين في تحديد برامج وسياسات المنظمة، وجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، ويلعب دوراً رئيسياً في جميع مجالات الإدارة وقرارات المنظمة بخصوص خططها المستقبلية، ويوفر وسائل الدعم لتحقيق الأهداف عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وإعطاء الإنذار المبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة أو أولويات مختلفة، وربط قدرات المنظمات الذكية بالقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان، وتكوين المعرفة الاستراتيجية بشكل مبدع، ودعم القدرات الإبداعية للمنظمات، وتعزيز التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي، وتحديد الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم، كما يوفر المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليتمكنوا من اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة ويزود المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل لتكون قادرة على توقع التغيرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات بحيث يتم تهيئتها للجميع، بالإضافة إلى أهميته في التخطيط الاستراتيجي، والحفاظ على الوضع التنافسي، وزيادة قدرة المنظمات على التعلم الجماعي (الطائي والخفاجي، 2009: 231 - 234).

أهداف الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي أهدافاً محددة وهي: إنشاء قاعدته متينة يتم الارتكاز عليها للتنبؤات ومعالجة الأخطار القادمة، وبناء الشراكات الخارجية واختيار المناسب لتلافي الوقوع بشراكات سلبية، بالإضافة إلى البدء بتحويل الأفكار والمقترحات الإبداعية لمشاريع ذات قيمة للمنظمة، وكذلك تهيئة قاعدة معلومات للقيادة لتمكينها من استقراء المستقبل ليعم

بناء القرارات عليها، كذلك توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية، تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس ايجابياً عن سمعتها وموقعها، تشكيل القناعات لدى صناع القرار بوجود الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى، النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية، وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير، تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاخترعات إلى سلع قابلة للتداول، تطوير آراء تنبؤيه بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات، وتوفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلياً، (راضي، والمدهون، وشاهين، 2020: 40).

أبعاد الذكاء الاستراتيجي

أولاً: الاستشراف:

الاستشراف هو الجزء الحيوي في الذكاء الاستراتيجي، نظراً لأنه يقدم لمتخذي القرار في المنظمات كافة المؤشرات التي يحتاجونها حول الظروف المستقبلية المحتملة لاتخاذ القرار السليم، فالاستشراف يجب ان يبنى على منهج علمي منظم قائم على تحليل الماضي والحاضر ووضع السيناريوهات المختلفة التي من شأنها التنبيه إلى المشكلات المحتملة والمساعدة في الحياد عنها، بالإضافة إلى اقتناص الفرص المتاحة من اجل القرار إما التخلي عن الخطة أو الفكرة المطروحة والبحث عن البديل أو الحد من الخطر الذي قد يحدث، ويمكن تعريف الاستشراف على انه "قدره على التفكير بالاعتماد على قوى غير مرئية وغير مدركه، إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل"، ويمثل أيضاً ما يمكن إسقاطه على حالة العالم الراهنة بالتركيز على المستقبل وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه، وكما يشير إلى بصيرة الفرد في عواقب الأمور، أو التطلعات للمستقبل عبر رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر (الصقور، 2017: 195).

وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات الأتية: اعتماد التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم، ونجاح القادة في اعتماد خطط تقوم بوصف أحداث مستقبلية بديلة، وكذلك وجود طاقة استقرائية تمكن القائد من وضع استراتيجيات في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (الكواز وآخرين، 2012: 180)، وهذا يقودنا إلى ضرورة توفر عنصر الاستشراف لدى قادة المنظمات لأنه يمكنهم من تحديد معالم مستقبل منظماتهم بناءً على تجاربهم في الماضي والتنبؤ بكافة القضايا المتعلقة بعمل المنظمة مما يترتب عليه تقادي المخاطر المحتملة وضمان استمرارية النجاح للمنظمة.

ثانياً: التفكير النظمي:

يساعد هذا النمط من التفكير على استكشاف طبيعة الظواهر المعقدة حيث يمكن اكتساب المعرفة من خلال استكشاف العلاقات والتفاعلات بين عناصر النظام مجتمعة، وهذه المعرفة مفيدة لحل المشاكل المستقبلية والتعامل مع المواجهات المتعلقة بنظم أخرى، كما أن للتفكير النظمي تأثير على نوعية الأداء القيادي لقادة المنظمات والذي بدوره يؤثر على النتائج التي تحقّقها، التفكير النظمي هو "القدرة على دمج العناصر مع بعضها أكثر من فصل ارتباطها إلى أجزاء ومن ثم تحليلها، وانه يمثل القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لمعرفة كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة" (Kvedaravicius, Skarzauskiene, Palaima, 2009: 82) أو هو "القدرة على دمج العناصر المختلفة بفرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل

معها"، كما أن الأشخاص الذين يمتلكون هذا النوع من التفكير يعتمدون على تبسيط التفاصيل الأساسية وربطها بالعوامل المسببة لها مع تقديم توضيح كامل (Maccoby, 2004: 3). (العلامة، 2015: 5).

على المنظمات أن تعمل جاهدة للاستفادة من تطوير تفكير النظم لدى موظفيها لأنه سيساعدها في تحقيق التكامل في جميع أرجاء المنظمة، مما يعزز الأداء العام للمنظمة حيث يستطيع التفكير النظمي تحقيق المنافع العديدة لكل من العمليات والمساهمين والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والمعلومات، لذلك فإن القادة الذين يمتلكون هذا النوع من التفكير حتماً سيرتقون بمنظمتهم إلى النجاح، نظراً لأن امتلاكهم لتفكير النظم سيجعلهم قادرين على إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل مما يساعد على تشخيص الأسباب الحقيقية لأي مشكلة تواجههم، ويجعلهم قادرين على تحليل كافة العوامل المسببة للمشكلة بما فيها العوامل البيئية الداخلية والخارجية.

ثالثاً: المنظور الرؤيوي:

يعبر المنظور الرؤيوي عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملاً، بعيداً عن مصطلح التكهن الذي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها، والذي يرتبط بشيء حصل سابقاً وينتظر نتيجته، وعبر Maccoby عن المنظور الرؤيوي بالقدرة على توظيف بعد النظر وتفكير النظم من تصميم أنموذج مثالي للمنظمة، فهو بذلك يشير إلى القدرة على بناء المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة استراتيجية حقيقية، ويأتي المعنى الاصطلاحي للمنظور الرؤيوي في قاموس (Webster) أنه القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها إلا من خلال التصوير الذهني والإدراك، وكذلك يمكن تعريفه على أنه "الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في الأجل الطويل" (العبيدي والسالم، 2012: 756).

ويبرز دور المنظور الرؤيوي كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقيادة الناجحة فيما يأتي: كونها في كل من (إدارة التغيير، الثقافة، الهيكل التنظيمي) محاور تحدد نطاق عمل القادة، فضلاً عن كونها أحد محاور القيادة الاستراتيجية، مواجهة التحديات في إدارة (العمل المعرفي، ورأس المال الفكري) من قبل قيادة ذات خيال واسع، والتكيف مع التحديات المحيطة بالمنظمة، والرؤى الجديدة تعد مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي، ورصد تحركات الزبائن بين المنظمات المنافسة ومعرفة انطباعاتهم عن منتجاتهم (الكواز وآخرون، 2012: 181)، ونجاح المنظور الرؤيوي يكون من خلال صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم، الأنظمة، العاملون، القيادة، الهيكل التنظيمي (Maccoby et al, 2004: 4)، لذلك فإن المنظمات الرائدة هي التي تتبنى رؤية استراتيجية واضحة، بالإضافة إلى أنها تعمل جاهدة على مشاركة الموظفين بهذه الرؤية وتستمر بتحفيزهم للعمل سوياً نحو تحقيقها بما يحقق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

رابعاً: الشراكة:

الشراكة هي إقامة علاقات مثمرة داخلياً وخارجياً، على أساس الثقة المتبادلة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر والمكافأة (Maccoby. et al, 2013: 62)، وتعرف الشراكة في إقامة التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى، ففي الوقت الذي يميل فيه الذكاء العاطفي إلى تكوين صداقات يميل أصحاب الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات و تحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة (أمين، 2014: 187)، يعد تحالف المنظمات هو الأقرب لمفهوم الشراكة من الاندماج لما فيه من المحافظة لكل منظمة على شخصيتها وكيانها في مقابل الاندماج الذي يعمل على صهر شخصية إحدى المنظمين.

يبرز دور الشراكات في النهوض بقرارات القادة في منظماتهم من خلال: أنها تعد أحد آليات التكيف مع التحديات البيئية وفرصه لتبادل الخبرات والتجارب، وتوفير مجال العمل التعاوني والمشاركة في المواد النادرة، وإشباع حاجات المستفيدين والإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء، كذلك تعد أحد الاتجاهات للتنظيم المعاصر، وطريق لتحويل التنافس إلى تعاون، وباختصار يمكن القول أن الهدف من العمل بمبدأ الشراكة هو منع النزاعات والحد من الصراعات وتحسين الأداء، حيث أن كل الأطراف تكون على نفس مبدأ المشاركة من خلال تعزيز التعاون بين الأطراف المتعاقدة مع اختلاف المصالح (العبيدي والسالم ٢٠١٢:٧٥٧)، أما المميزات التي بإمكان المنظمات تحقيقها بسبب إقدامها على إقامة تحالفات استراتيجية وهي: الحصول على تكنولوجيا بهدف تعزيز قدرات التصنيع، والحصول على فرص لتوسيع أسواقها ومنتجاتها الخاصة، والمساهمة في تقليل المخاطر المالية والسياسية، وتعلم قدرات جديده (Wheelmen & Hunger, 2008:196)،

هنالك بعض المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الشركاء لإقامه تحالفات معهم منها: أن يكون لكل طرف ميزه تنافسيه معينه يستفيد منها الطرف الآخر، وان تكون مساهمات الطرفين متوازنة، وأن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العامة التي يجب اتباعها، وأن يكون توافق بين الطرفين على مستوى الإدارة العليا، ووضوح الغرض الاستراتيجي، ووضوح أهداف كلا الطرفين، والثقة في استخدام الموارد والقدرات لتخمين الهدف العام من التحالف (الطائي، والخفاجي ٢٠٠٩: ٢٦٤)، لذلك ينبغي لأي منظمة أن تسعى للتطور والنمو بشكل مستمر من خلال إقامة التحالفات الاستراتيجية مع الشركات التي ستضيف قيمة لها وتعزز دورها، وذلك بهدف تحويل الموارد غير المستغلة بشكل كافي إلى مراكز جديدة للبرمجية أو الدخول إلى أسواق جديدة بكلفة اقل.

خامساً: التحفيز:

يعرف التحفيز على أنه "القدرة على دفع وحفز الأفراد لاعتناق وتبني الأيمان بهدف يجمعهم من منطلق الرؤى التي ينبغي أن تكون موضع تنفيذ"، وهذا يتطلب المعرفة لكيفية تحريك دافعية الناس، حيث أن القدرة على تحفيز العاملين يعني الفعل الذي يدفع الموظف إلى تبني وجهة نظر ملائمة بإنجاز العمل المكلف به بشكل متقن (أمين، 2014: 187)، وللارتقاء بفاعلية هذا العنصر تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين بوصفها مثيرات تدفعهم للعمل والاجتهاد من اجل هدف يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية، وهنا يبرز الدور الذي يمارسه الذكاء الاستراتيجي من خلال عناصر التحفيز في ترسيخ السمات القيادية والنهوض بالقيادة العليا من جهة، والارتقاء بأداء العاملين من جهة أخرى (الكواز وآخرون، ٢٠١٢: ١٨٢)، والقائد الذكي يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين دون أن يؤثر ذلك على قراراته (Maccoby et al, 2004:5).

ويعتبر التحفيز على العمل من الأمور الهامه في إدارة الأفراد، لما له من تأثير على سلوكهم ودفعهم إلى التصرف بشكل يعكس على الكفاءة في العمل، وللتحفيز ثلاث محددات رئيسيه هي: الظروف المادية، وحاجات الفرد، والظروف الاجتماعية للعمل، كما يعتبر التحفيز حصيلة تفاعل مجموعه من العوامل الذاتية التي تتجلى بالفرد ذاته، وعوامل خارجيه تحدد السلوك لمدى زمني معين، ويتميز التحفيز بالتغير والتطور المستمرين، بالإضافة إلى انه يختلف بين فرد وآخر، ومن مستوى إدارة لآخر، ومن وقت إلى آخر (أمين، 2014)، وعليه يلعب التحفيز دوراً هاماً في نجاح المنظمات نظراً لان الموارد البشرية هي المكون الأساسي لأي منظمه، ودونهم لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها،

وبالتالي فإن التحفيز مهمه أساسية لتوحيد جهود العاملين في المنظمات وجعل دوافعهم ورغباتهم الشخصية تتوافق مع الأهداف الرئيسية للمنظمات بما يضمن تحقيق أعلى درجات النجاح والتميز .

مفهوم النجاح الاستراتيجي

إن مفهوم النجاح الاستراتيجي لم يظهر بصورة اغتباطيه أو ترف فكري، بل ولد من ارض الواقع، في ظل بيئة سريعة التغيير مع ندرة الموارد والتطورات التكنولوجية والأزمات العالمية التي عصفت بالمنظمات، مم دعا إلى تبني مفهوم أوسع من "الكفاءة والفاعلية أو النجاح التنظيمي إلى مفهوم يتبنى إبعاد بعيدة المدى للنجاح والحذر لأي طارئ قد يهوي بالمنظمة إلى الفشل الاستراتيجي، والى تبني مقاييس تستند عليها لمواجهة التهديدات الخارجية وتكون لها عونا في تسلق سلم النجاح الاستراتيجي كي يضمن لها من خطورة الانزلاق إلى الهاوية (الطعان، 2013).

تم تعريف النجاح الاستراتيجي على انه "الإبداع في كيفية تنفيذ الاستراتيجيات الجيدة من قبل المنظمة والسعي المتواصل للوصول إلى أقصى درجات رضا الزبون الذي يعد الهدف الأسمى للمنظمات وتطلعاتها بعيدة الأمد" (عبد، والجنابي، وحبش، 2017: 316)، وكذلك "قدرة المنظمات على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة ومدروسة وفق المستويات التنظيمية، لتوافق قيم المنظمة وثقافتها ورؤيتها ورسالتها، مقابل إبعادها المتمثلة بإضافة القيمة وتحقيق رضا الزبون وولائه، وكسب الميزة التنافسية المستدامة، تحت وطئه البيئة التنافسية المعقدة والمتغيرة، لتحقيق المنظمة البقاء والتكيف والنمو تحت مظلة تحقيق الأهداف" (الكمري، وسعود، 2018: 190)، وهو "قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للتغيير حسب متطلبات البيئة المحيطة وتنفيذها بفاعلية في ظل وجود قيادة ابتكارية وثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا العملاء، ويضمن لها البقاء والنمو والاستمرار والتميز على المنظمات المنافسة" (مزهري، 2020: 29).

وعليه فإن جذور مفهوم النجاح الاستراتيجي ممتدة عبر المراحل الزمنية، وهو كذلك من المصطلحات الديناميكية الدائمة الحركة والحيوية ولا يتوقف عند نتيجة معينة بل يأخذ صفة الاستدامة، ومع مرور الوقت وتطور أدبيات الفكر الإداري الاستراتيجي لم يعد التركيز على عنصر الكفاءة والفاعلية لوحده يكفي للحكم على النجاح الاستراتيجي للمنظمة، أصبحت النظرة الحديثة تأخذ في الاعتبار العديد من المؤشرات للحكم على النجاح الاستراتيجي في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، وأصبحت المنظمات مضطرة للتركيز على مؤشري التكيف والنمو اللذان يؤديان إلى البقاء في ظل هذه الظروف، وعلى المديرين فهم وتحقيق الأهداف آخذين بعين الاعتبار بيئة العمل واستشرف المستقبل والتعامل معه بنظره طويله الأمد والتركيز على رأس المال المادي والفكري وتطوير العاملين وكسب رضاهم من اجل الوصول إلى الهدف النهائي النجاح الاستراتيجي.

أهمية النجاح الاستراتيجي

يعد النجاح الاستراتيجي للمنظمات مؤشرا هاماً لأداء العاملين وقدرتهم الإبداعية في إحداث التوافق بين الموارد الداخلية في المنظمة وبيئتها الخارجية، وذلك لتحديد زبائن المنظمة وإشباع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، وبالتالي يمكن القول أن النجاح الاستراتيجي مهم لأسباب كثيرة أولها أنه بمثابة المؤشر على قدرة المنظمات على استخدام مدخلاتها من موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية بطريقة سليمة، وتؤدي إلى مخرجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن، يليها أن النجاح الاستراتيجي للمنظمات وسيلة لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، وكذلك مستوى نجاح المنظمات يدل على قدرتها الفعلية في التكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض أنماطا جديدة في سوق العمل وينعكس على أداء

المنظمات وعملياتها الإنتاجية، بالإضافة إلى اعتباره مؤشراً على مدى التزام المنظمات بمبادئ أنظمة إدارة الجودة، وهذا الالتزام قد يؤدي إلى انتقال المنظمة من منظمة محلية إلى منظمة إقليمية أو عالمية، وبالتالي دخول الأسواق العالمية واتساع بيئتها التسويقية (مزر، 2020: 29).

أبعاد النجاح الاستراتيجي أولاً: التكيف والاستجابة

لا تعمل المنظمات بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فمنها تحصل على المدخلات واليها ستعيد المخرجات، وفي البيئة ما يمكن أن يشكل تهديد لها أو إفراز مشكلات تعرقل سير تقدمها، أو تقدم فرص ثمينة إذا ما تم اقتناصها سيمكنها من تحقق أهدافها وتتفوق في أدائها، لذلك تعتبر دراسة وتحليل الوضع القائم للمنظمة في البيئة المحيطة بها وما يمكن أن تتعرض له في المستقبل من ضروريات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النجاح الاستراتيجي، لذا لا بد من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة وتحليلها من أجل تحديد موقفها واختيار الاستراتيجية المناسبة التي تتلاءم مع التغيرات المحيطة بها، والهدف من التحليل هو تكوين رؤيه واضحة عن وضع المنظمة، والعوامل التي تؤثر عليها على المدى القصير والمتوسط، وعلى الاستراتيجية التي تسمح لها بالتكيف والتغير بشكل مرن ومتوازن، مما يمكن المنظمة من الاستجابة لها فوراً (اللافي، والخشمان، 2020: 56-57).

يمكن تحديد مفهوم التكيف والاستجابة بأنه "قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الامكان". يعني ذلك أن المنظمة تواجه في حياتها العديد من المواقف التي تستدعي اتخاذ القرارات اللازمة لخلق التوازن المطلوب وتحقيق الاستقرار والاستمرار وينبغي على هذا الاساس اعتماد اسلوب التنبؤ لما قد تواجهه من تغيير بيئي، فالتكيف هو خطوة مهمة من أجل احتواء التغيرات الحاصلة في البيئة، والحرص على إيجاد آفاق جديدة خلال التفاعل الإيجابي مع المتغيرات واقتناص الفرص، كما أنه يتمثل بالقدرة على إعادة تشكيل النشاطات بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية، أي وجود بدائل جديدة وملائمة من أجل الحفاظ على نجاح طويل الأمد وخلق توازن بين الاستراتيجية والتغيير، وبالتالي إعادة تشكيل الموارد حسب متطلبات الموقف، وبالتالي فهي تجسد العلاقة بين المنظمة وبيئتها، (الزعيبي، 2019: 143)، ومعظم هذه التغيرات الداخلية والخارجية تتطلب استجابة من المنظمة كي تبقى منتجة ومنافسة، وعليه فإن المنظمات الناجحة هي القادرة على التكيف والانفتاح الفكري مع أدوار البيئة المتغيرة، والفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرزها تلك الأدوار وبما يضيف لها قيمة عالية تجعلها قادرة على الاستجابة بسرعه للتغيرات البيئية بغرض البقاء والاستمرارية.

ثانياً: النمو

يعتبر النمو ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعاً لاقتناص الفرص، وتوفر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بها والتكيف معها، مما أدى إلى أن يكون النمو من أحد العمليات المرغوبة، ويجعل المنظمات يستخدمونها مؤشراً لقياس مدى إمكانياتها وقدرتها على الاستمرار في النشاطات التي تزاولها، وهذا يتطلب الدعم المتواصل من قيادة إدارية ناجحة للمنظمة مع تضافر جهود أعضائها بالمواصلة والمشاركة الجادة في تحقيق الأهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأجل، وهذا يتحقق بشعورهم بأن النمو سيتيح لهم فرص جديدة لسد حاجاتهم، مما يزيد من ضرورة الاهتمام بمواقفهم واتجاهاتهم إزاء السعي الذي يقود إلى نمو أنشطة المنظمة والتنوع في منتجاتها وخدماتها، والحرص بان يكون النمو باتجاه الأهداف التي يطمح لها أصحاب المصالح والتي لأجلها وجدت

المنظمة ومن ثم تحقيق نجاح استراتيجي في جميع أنشطتها، ويعد النمو من الأسباب التي تجعل المنظمة قادرة على الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجمها وحجم العمليات والاستثمارات وحجم العوائد المتحققة، أن النمو عبارة عن ذلك التغير في حجم المنظمة في حين أن التطور عبارة عن التغير في خلال عمر المنظمة، وقد جرى وصف النمو على انه المرحلة التي تقوم من خلالها المنظمة بتطوير المهارات والمعارف القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية، ويسمح لها زياده قيمتها وتطوير ميزتها التنافسية، وتشعرها أن لديها موارد زائده تجعلها تنمو سريعاً، ومع مرور الوقت سوف تقوم بالتغيير وتصبح منظمة مختلفة تماماً عما كانت عليه مع بداية النمو (العزاوي، 2008، 146).

على المنظمات أن تنمو سريعاً لمجاراة التغييرات التي تحدث حولها وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى آخر فقط ولكن طوال الوقت أيضاً، وينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر نفسها للأبداء والتغيير ليس فقط من اجل الازدهار ولكن من اجل البقاء أيضاً (Daft, 2001:352)، وهذا يتطلب الدعم المتواصل من قبل القيادات على مختلف مستوياتها وتواصل الجهود من قبل الجميع لتحقيق الأهداف، وهذا يتحقق من شعورهم بان النمو سيبقي فرصه جديده لسد حاجاتهم وبما يزيد عن ضرورة الاهتمام لمواقفهم إزاء السعي الذي يقود إلى نمو أنشطة المنظمة والتنوع في منتجاتها وخدماتها مع الحرص على ان يكون النمو بالاتجاه الصحيح.

ثالثاً: ابتكارات مستمرة

يعتبر الابتكار من المفاهيم المهمة، ومن المفاهيم التي تعرف الابتكار، بأنه "توجيه القدرات العقلية وتسخيرها في إيجاد فكرة جديدة"، أو يمكن تعريفه بأنه "إيجاد شيء جديد لم يسبق استحداثه من قبل"، وإننا اليوم نعيش في هذا العالم الواسع الذي يغص بالابتكارات، ويظهر الابتكار في جميع جوانب حياة الإنسان المعنوية والمادية والاقتصادية والنفسية والفكرية، كما أنه أصبح ظاهرة في حل المشكلات بأساليب وطرق غير مألوفة، ولذلك أصبح مفهوم الابتكار ثقافة وأسلوب حياة فضلاً عن كونه إنجازاً، وأصبح ثروة مستدامة وأساساً للتطور والتقدم، لذلك نلاحظ أن الدول المتقدمة تركز على الابتكار في منظومتها وعبر رؤيتها وخططها الاستراتيجية، وترتكز في سياستها على بناء اقتصاد تنافسي ومستدام قائم على المعرفة والابتكار، واليوم في عالم الأعمال بات طريق الابتكار والتطوير والتحسين المستمر والتجديد ضرورة وجودية وحتمية تساهم في حياة الجهة وبقائها ونجاحها، حيث تركز المنظمات اليوم على الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي لتحقيق الميزة التنافسية (إبراهيم، 2017).

اليوم وفي البيئة سريعة التغير، أصبحت الابتكارات المستمرة أمراً جوهرياً من أجل البقاء، فالمنظمة التي لا تمتلك القدرة على الابتكارات المستمرة في مجال عملها ستواجه - بالتأكيد - تحديات كبيرة وصعبة، وذلك لأن منافسيها يقومون بالابتكار المستمرة لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم. لهذا فإن والابتكار المستمر من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات من أجل البقاء (Hit, et al, 2001: 544). وهذا يتطلب من المنظمة التعلم الكفؤ والإبداع المستمر وتعبئه القدرات الإبداعية لدى الموظفين وتوفير العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع والابتكار مثل حرية التفكير الإبداعي وإعطاء الفرص وتشكيل فريق العمل وغيرها من اجل تقديم منتج أو خدمه جديده تتجاوز حاجات وتوقعات متلقي الخدمة بشكل مستمر (إبراهيم، 2017: 215)، تحرص المنظمات الناجحة على ممارسة الابتكارات المستمرة وطرح المبادرات الجديدة مبكراً من اجل التفوق على المنافسين (العزاوي، 2008: 24)، وبناء عليه يجب تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات البناءة، ونشر ثقافة الابتكار والإبداع، وتشجيع الموظفين وتوعيتهم بكيفية توليد الأفكار،

إضافة إلى عقد جلسات عصف ذهني لمعالجة موضوع معين، وأخذ الأفكار والاقتراحات المقدمة من المتعاملين والشركاء والموردين والمجتمع المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم، ولاهتمام بالمبدعين والمبتكرين والحرص على تطبيق اقتراحاتهم وابتكاراتهم، وتشكيل الفرق لدراسة المراجع المتوفرة عالمياً في مجال إدارة الإبداع الهادفة إلى استخدامها في تنظيم وإدارة الابتكار والإبداع في المؤسسات كوسيلة للتطوير والتحديث.

رابعاً: تحمل المخاطرة

أدى التطور في مختلف المجالات إلى الحاجة إلى السرعة في اتخاذ القرارات مما أدى إلى ظهور حاجة ملحة لمعرفة نتائج أي قرار قبل الإقدام عليه، والذي دفع العديد من الباحثين إلى البحث عن الاستراتيجيات المثلى في ظروف الشك وعدم اليقين، حيث أن صانع القرار يواجه في العديد من الحالات صعوبة في جمع المعلومات الكاملة عن المشكلة المطروحة ويخضع قراره لضغوط وعوامل خارجية عن إرادته ويتطلب منه ذلك الوصول للقرار الأمثل ضمن مجموعة من القيود والشروط المفروضة، عدم اليقين هو حالة من عدم المعرفة المحدودة للظروف الحالية أو النتائج المستقبلية، وهو مكون رئيسي من المخاطر، الذي ينطوي على الاحتمال وعدد من العواقب السلبية، للحد من المخاطر التي قد تؤدي إليها قراراتهم من نتائج غير مرغوب فيها، يجب تطوير المهارات والقدرة اللازمة للحد من هذه الشكوك، عدم اليقين والمخاطر ينطوي أيضاً على التخفيف أو حتى إزالة الأشياء التي تحول دون اتخاذ قرارات فعالة، وعادة الأشياء التي هي على وشك الحدوث هي أسهل للتقدير من تلك التي ستأتي بعيدة في المستقبل. النهج للتعامل مع حالة عدم اليقين هو تأجيل القرارات حتى تصبح البيانات أكثر سهولة للوصول إليها وموثوق بها، وبطبيعة الحال، تأخير بعض القرارات يحتوي أيضاً على مخاطر، خصوصاً عندما تكون العواقب السلبية المحتملة من الانتظار كبيرة. وينبغي على المديرين معالجة عدم اليقين في عملية صنع القرار بالاعتماد على تحديد وقياس وتحليل العوامل التي يمكن أن تؤثر على النتائج. وهذا يتيح لهم تحديد المخاطر المحتملة وتأثيرها المحتمل (جابر، 2016).

إذا فالمخاطرة هي حالة يتم اتخاذ القرار في ظلها، وهي تتسم بوضوح الهدف وعدم اكتمال المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، الأمر الذي يجعل متخذ القرار يعتمد على الاحتمالات في عملية اتخاذ القرار، وتكون المعلومات المتاحة في هذه الحالة قد تولدت من خبرة سابقة وتراكم معرفة في جوانب معينة، أو يكون هنالك معطيات تاريخية تساعد في تحديد الاحتمالات للنجاح أو الفشل، وهنا يتم الاعتماد على الاحتمالات الموضوعية والأحكام الشخصية، وإن القرارات تحتاج إلى الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة لدى المديرين في الإدارات المختلفة (جابر، 2016)، ويفضل تجنب المخاطرة في القرارات المصيرية التي يؤدي الفشل فيها إلى انهيار المنظمة، بالإضافة إلى ضرورة الاعتماد على المخاطرة المحسوبة جيداً ووجود معايير لاتخاذ القرار في ظل هذه الظروف.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (اللافي، والخشمان، 2020) إلى التعرف أثر تطبيق نظم عمل الأداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، تم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (105) إدارياً من خمسة جامعات خاصة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك مستوى مرتفع في تطبيق نظم عمل الأداء العالي مستوى مرتفع تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين، ووجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم عمل الأداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية.

هدفت دراسة (راضي، والمدهون، وشاهين، 2020) إلى معرفة مستوى تطبيق شركة (فيوجن) لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات في مدينة غزة بفلسطين لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، والتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحول الشركة إلى منظمة رقمية، وتحديد مدى الاختلافات في استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول الذكاء الاستراتيجي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كان مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة والبالغ عددهم (40) موظف، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعته من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق الشركة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي كان بمستوى جيد، يوجد أثر لـ (الاستشراف، والتفكير المنظم) في تحول الشركة إلى منظمة رقمية، بينما لا يوجد أثر لـ (الرؤية المستقبلية، التحفيز، وإدارة المعرفة) في تحول الشركة إلى منظمة رقمية، ولا يوجد فروق في استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحول الشركة إلى منظمة رقمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

هدفت دراسة (Ahmadi, & Baei, & Hosseini-Amiri, & Moarefi, & Sweis, 2020) إلى اختبار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين والتطوير التنظيمي وكذلك العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين وريادة الأعمال في حكومات البلدان النامية، دراسة وصفية استنتاجية، اشتمل مجتمع البحث على (480) موظف من حكومات البلدان النامية، والعينة المبحوثة هي عينة طبقية من الموظفين وعددهم (199) موظف، توصلت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي في التطوير التنظيمي، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الذكاء في التوجه الريادي، وأن الخصائص الديموغرافية ليس لها أي تأثير على العلاقة بين المتغيرات باستثناء الجنس فقط.

هدفت دراسة (Sadq, & Khorsheed, & Mohammed, & Othman, 2020) إلى بحث أثر القيادة الإدارية على إنجاز استراتيجيات نجاح الأعمال من وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة اللبنانية الفرنسية في مدينة كردستان العراق أربيل، وإعطاء تفسير حول متغيرات الدراسة والقيادة الإدارية واستراتيجيات نجاح الأعمال، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابي بين القيادة الإدارية واستراتيجيات نجاح الأعمال، ووجود أثر إيجابي إحصائي كبير للقيادة الإدارية على نجاح استراتيجيات الأعمال.

هدفت دراسة (Chankoson, Thitinan, 2019) إلى دراسة العوامل السببية متعددة المستويات التي تؤثر على النجاح الاستراتيجي لشركات التصدير التايلاندية، دراسة وصفية تطبيقية، اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين ورجال الأعمال في 384 شركة من شركات التصدير التايلاندية، وكانت العينة المبحوثة عينة عشوائية مكونة من (1152) موظفًا ورجل أعمال في (384) شركة شركات التصدير التايلاندية بمعدل (3) مشاركين من كل شركة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: رأي المستجيبين حول توافر النجاح الاستراتيجي في أعمال التصدير التايلاندية كانت على مستوى عالٍ، وكذلك الاعتمادية والميزة التنافسية والإدارة التنظيمية الحديثة والتسويق ورأس المال الفكري كانت أيضًا على مستوى عالٍ، ووجد أن التسويق والاعتماد ورأس المال الفكري لها علاقة سببية إيجابية مع النجاح الاستراتيجي لأعمال التصدير التايلاندية.

هدفت دراسة (عمران، وأبو نجيم، ٢٠١٩) بعنوان "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في". الدراسة إلى معرفه دور يمكن أن تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال

إيجاد العلاقة بينهما من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة ليبيا للهاتف المحمول سبها، دراسة وضعية ومسح ميداني، تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة وعددهم (١٠٦) موظف وكانت عينه الدراسة مكونه من جميع القيادات في الشركة وعددهم (٢٥) مدير، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها: وجود علاقه إيجابيه دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي، وكان بعد اليقظة البيئية اكثر أبعاد اليقظة علاقه بأبعاد النجاح الاستراتيجي، بالإضافة إلى أن الفكر الاستراتيجي ما يزال محدود الشركة المبحوثة.

هدفت دراسة (الصقور، 2017) إلى قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى عينة من مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها على القدرة التنافسية، تكون مجتمع الدراسة من الإداريون من مديري الأقسام والشعب العاملين في المنظمات المتوسطة، قام الباحث باختيار عينة عشوائية ميسرة بحجم (180) مفردة من المنظمات الواقعة في محافظتي دمشق وريفها. توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على القدرات التنافسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس والعمر، وأن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تتوفر بنسبة عالية لدى المديرين في المنظمات المبحوثة، كذلك تبين أن للدافعية والرؤية المستقبلية الأثر الأكبر في أبعاد الذكاء الاستراتيجي، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي والمركز الوظيفي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وفي الفئة المستهدفة من حيث اختيار عينه تستهدف أصحاب الوظائف الإدارية والإشرافية، بالإضافة إلى أنها اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في بعض متغيرات الدراسة وأبعادها الفردية، ومع ذلك تمتاز هذه الدراسة بأنها (وعلى حد علم الباحث) من الدراسات النادرة التي تناولت تلك الأبعاد مجتمعة (النجاح الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي) معاً، وهو ما يكسبها إضافة معرفية كمادة علمية مفيدة تقوم بإثراء المخزون المعرفي الإداري، وتساعد كمرجع لدراسة متغيرات أخرى لها علاقة بهذا المجال. أما من حيث مجتمع الدراسة وعينتها فقد ركزت الدراسات السابقة على المنظمات الصناعية والمهنية وبعضها على المؤسسة الخدمية، بينما ركزت هذه الدراسة على مؤسسة وطنية أمنية تعنى بإدارة الأزمات والكوارث بمختلف أنواعها تقدم خدمات لشريحة كبيرة من المؤسسات الوطنية في القطاع العام والخاص.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من حيث وصف متغيرات الدراسة والخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المستجيبية ودراسة شاملة للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري من الكتب والمقالات ذات العلاقة والدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع، ودراسة ميدانية تتمثل في جمع المعلومات والبيانات للوقوف على حقيقة واقع متغيرات الدراسة واتجاهات الموظفين في المركز نحو هذه المتغيرات، واستخدام الأدوات الإحصائية في معالجة البيانات وتحليلها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والرقابية من رئيس قسم فأعلى وعددهم الإجمالي (117) موظفاً، حيث تم استخدام طريقة المسح الشامل، والموضحة في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) عينة الدراسة في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات

الرقم	المسمى الوظيفي	العدد
1	نائب رئيس المركز	1
2	مدير مديرية	4
3	مدير وحدة	5
4	رئيس قسم	15
5	مستشار	8
6	ممثل وزارة منهم (2 مدير مديرية، 6 رئيس قسم)	21
7	عضو منتدى وطني منهم (7 مدير مديرية، 11 مستشار، 9 رئيس قسم)	63
	المجموع	117

قام الباحث بتوزيع (117) استبانة، وتم استرداد (112) استبانة، (11) استبانة منها غير صالحة للتحليل ليصل مجموع الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل (101) استبانة بنسبة (86.3%) من الاستبانات الموزعة.

طرق جمع البيانات: تم جمع المعلومات بالاعتماد على مصدرين هما:

أولاً: المصادر الثانوية: وتتمثل في أدبيات الإدارة المتعلقة بالمواضيع المبحوثة من خلال الاستعانة بالمراجع العلمية والبحوث والدراسات المنشورة في المجالات والدوريات المتخصصة بالإضافة إلى المقالات والأبحاث المنشورة على مواقع الشبكة العنكبوتية الأترنت.

ثانياً: المصادر الأولية: وتتمثل في المعلومات والبيانات التي تم جمعها من الموظفين من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وتم تحكيمها من المتخصصين وتحليلها ومعالجة تلك البيانات.

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة خصيصاً لهذا الغرض بعد الاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها، وتكونت الاستبانة من جزئين: الجزء الأول الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية، والمتمثلة بـ(النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، الجزء الثاني: يتعلق بفقرات المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي وفقرات المتغير التابع النجاح الاستراتيجي، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (42) فقرة مقسمة إلى (22) فقرة لقياس الذكاء الاستراتيجي، و(20) فقرة لقياس النجاح الاستراتيجي، والجدول رقم (2) يبين توزيع فقرات الاستبانة.

الجدول رقم (2): توزيع متغيرات الاستبانة على الفقرات

عدد الفقرات	الفقرات	المتغير	متغيرات الدراسة
22	22-1	مستقل	الذكاء الاستراتيجي
5	5-1		الاستشراف
4	9-6		المنظور الرؤيوي
4	13-10		الشراكة
4	17-14		التحفيز
5	22-18	تبعي	التفكير النظامي
20	42-23		النجاح الاستراتيجي
5	27-23		التكيف والاستجابة
5	32-28		النمو
6	38-33		الابتكارات المستمرة
4	42-39		تحمل المخاطرة

صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الأداة: للتحقق من صحة أسئلة الاستبانة المستخدمة في الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في هذا المجال ممن يعملون بالجامعات الأردنية وعددهم (16)، وذلك للتأكد من دقة الفقرات وصحتها ولتكون الاستبانة أكثر فهماً ووضوحاً وبما يزيد من متانة هذه الاستبانة ورسالتها العلمية.

ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبانة، والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة، لقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة من خلال احتساب قيمة معامل الاتساق (Cronbach Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من واحد (1) أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2010,325)، والجدول رقم (3) يبين نتائج معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة الدراسة بأبعادها المختلفة.

جدول رقم (3) نتائج معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة الدراسة بأبعادها المختلفة

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach Alpha
بعد الذكاء الاستراتيجي	22	0,861
بعد الاستشراف	5	0,882
بعد المنظور الرؤيوي	4	0,884
بعد الشراكة	4	0,884
بعد التحفيز	4	0,882
بعد التفكير النظمي	5	0,882
بعد النجاح الاستراتيجي	20	0,858
بعد التكيف والاستجابة	5	0,880
بعد النمو	5	0,879
بعد الابتكارات المستمرة	6	0,878
بعد تحمل المخاطرة	4	0,884
جميع الأبعاد	55	0,933

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لمقياس الدراسة تراوحت ما بين (0,858) و (0,884)، وأن نتيجة معامل الثبات للعينة النهائية كانت (93.3%)، وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائياً، وتدل على موثوقية عالية لأداة الدراسة مما شجع على اعتمادها بصورتها النهائية وتوزيعها على عينة الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على القيمة الاحتمالية (Sig.)

Kolmogorov-Smirnova		المجال
Statistic	Sig.	
0,101	0,054	بعد الذكاء الاستراتيجي
0,113	0,053	بعد الاستشراف

0,163	0,052	بعد المنظور الرؤيوي
0,143	0,051	بعد الشراكة
0,086	0,065	بعد التحفيز
0,096	0,073	بعد التفكير النظمي
0,094	0,079	بعد النجاح الاستراتيجي
0,113	0,053	بعد التكيف والاستجابة
0,119	0,051	بعد النمو
0,159	0,078	بعد الابتكارات المستمرة
0,137	0,089	بعد تحمل المخاطرة
0,097	0,055	الكلي

يلاحظ من خلال الجدول (4) بأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكافة فقرات الاستبانة هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار ملائمة أنموذج الدراسة

إن الوسائل الأقرب لملائمة لتحديد أثر وسائل الإحصاء البارامترية (المعلمية) Statistics Parametric، ويستلزم استخدام تشخيص الارتباطات المتداخلة (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، حيث أن الوضع المثالي في الانحدار المتعدد أن ترتبط المتغيرات المستقلة بشكل قوي مع المتغير التابع وفي نفس الوقت لا ترتبط مع بعضها البعض، فإذا كان هنالك ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة، عندها نقل قيمة (R)، والسبب أن المتغيرات المستقلة تتشارك في نفس تباين المتغير التابع، وصعوبة تحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل، وللتأكد من توافر هذا الشرط، تم استخراج (معامل تضخم التباين VIF) و(التباين المسموح به Tolerance) وبعد إجراء المعالجة الإحصائية، يشير الجدول رقم (5) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01)، كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (5)، حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم وأنها مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وبالتالي اختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (5): نتائج اختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين	البعد
الذكاء الاستراتيجي		
0,358	2,793	بعد الاستشراق
0,390	2,563	بعد المنظور الرؤيوي
0,536	1,865	بعد الشراكة
0,470	2,128	بعد التحفيز
0,323	3,099	بعد التفكير النظمي

الأساليب الإحصائية المستخدمة

الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:
- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة.
 - الانحراف المعياري: تم استخدام الانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت لإجابات المبحوثين لتحديد مدى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات موافقتهم.
 - الإحصاء الاستدلالي: استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك ليتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:
 - معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): وذلك لاختبار أثر متغير مستقل على متغير التابع والخاص باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة منها.
 - اختبار (Kolmogorov-Smirnov): لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
 - اختبار VIF: وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة النموذج.
- وصف عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفا للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، كما هو مبين في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	86	85,1
	أنثى	15	14,9
	المجموع	101	100
الفئة العمرية	أقل من 34 سنة	22	21,8
	34- أقل من 44 سنة	39	38,6
	44- أقل من 54 سنة	26	25,7
	54 سنة فما فوق	14	13,9
	المجموع	101	100
المستوى التعليمي	بكالوريوس	50	49,5
	ماجستير	40	39,6
	دكتوراه	11	10,9
	المجموع	101	100
المسمى الوظيفي	مدير مديرية فأعلى	11	10,9
	مستشار	15	14,9
	رئيس قسم	27	26,7
	مدير وحدة	5	5
	أخرى	43	42,6
	المجموع	101	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	10,9
	5 - أقل من 10 سنوات	11	10,9
	10 - أقل من 15 سنة	31	31,7
	15 سنة فأكثر	48	47,5
	المجموع	101	100

توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

يتضح من الجدول رقم (6) بأن الذكور يشكلون نسبة (85,1%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الإناث نسبة (14,9%) من العينة، وفي ذلك إشارة إلى أن أغلب الكوادر الإدارية في المستويات العليا والوسطى من فئة الذكور، ويعزى الباحث سبب ذلك إلى الثقافة السائدة التي تحول دون تعيين الأنتى في المناصب الإشرافية والرقابية، بالإضافة إلى ميل كثير من الإناث إلى عدم تقبل هذه المناصب وذلك لطبيعتها وما تتطلبه من مسؤوليات كبيرة، وهذه النسبة تعكس الواقع الحقيقي بالنسبة لواقع عمل المرأة وهي نسبة معقولة، حيث أن هذه النسبة تمثل إلى حد كبير عدد النساء العاملات في الأجهزة الحكومية (ما عدا وزارة التربية والتعليم).

توزيع أفراد العينة حسب العمر

نلاحظ من الجدول رقم (6) أعلاه نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (34 - أقل 44 سنة) يمثلون النسبة الأكبر وهي (38,6)، يليهم الذين تقع أعمارهم ما بين (44 - أقل من 54 سنة) بنسبة (25,7%)، وبعدها الذين تقل أعمارهم عن 34 سنة بنسبة (21,8%)، ويلاحظ أن أقل نسبة من المبحوثين 54 سنة فما فوق وهي (13,9%)، وهذا يعطي مؤشراً بأن النسبة الكبرى من العاملين في الوظائف الإشرافية والرقابية هم من الأعمار المتوسطة، ويعزى ذلك لسلم التدرج الوظيفي وخبرة العاملين بهذه الفئة العمرية وقدرتهم على تولي المهام الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة، ونستنتج أيضاً أن الموظفين في المركز هم من الشباب اقل من 44 سنة، ويمكن أن يكون السبب هو رغبة العمل في الوظيفة العامة لضمان الحفاظ على الاستمرارية حيث أن العمل في القطاع الخاص يركز على العقود المؤقتة.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من الجدول رقم (6) بأن حملة البكالوريوس قد شكلوا النسبة الكبرى والتي بلغت (49,5%) من أفراد العينة، يليهم حملة الماجستير بنسبة (39,6%)، وأقل نسبة من المبحوثين حملة الدكتوراه بنسبة (10,9%)، وهذا طبيعي لأن البكالوريوس هو المؤهل العلمي الغالب في عصرنا هذا بسبب الإقبال المتزايد على التعليم من كافة شرائح المجتمع، بخلاف الماضي، وذلك نتيجة لزيادة الوعي بأهمية التعليم، كذلك العمل في القطاع العام بشكل عام وفي المركز بشكل خاص يتطلب توفر معرفة علمية ونوعاً مميزاً من الوعي والإدراك، وهذا يتوافق مع التعيين في الوظائف الإشرافية والرقابية في المستويات العليا والوسطى والتي تتطلب حملة البكالوريوس كحد أدنى، وينسجم مع طبيعة المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (6) بأن مدير مديرية فأعلى يشكلون نسبة (10,9%) من عينة الدراسة، في حين شكل رؤساء الأقسام من الإدارة الوسطى ما نسبته (26,7%)، يتوافق ذلك مع الهرم الإداري حيث يزداد العدد كلما اتجهنا نحو قاعدة الهرم، بالإضافة إلى المهام التفصيلية التي تقوم بها الإدارات الوسطى.

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يتضح من الجدول رقم (6) بأن أفراد العينة من فئة الخبرة (15 سنة فأكثر) قد شكلوا ما نسبته (47,5%) من العينة، في حين بلغت نسبة من تتراوح سنوات خبرتهم بين عشر سنوات إلى أقل من خمس عشرة سنة (31,7%)، وكان ما نسبته (10,9%) من أفراد العينة ممن تتراوح سنوات خبرتهم بين الخمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، وكذلك ما نسبته (10,9%) من أفراد العينة ممن خبرتهم أقل من الخمس سنوات، ويعزى ذلك إلى حرص إدارة المركز على

المحافظة على ذوي الخبرات لديها إضافة إلى استقطاب وتعيين الكوادر الإدارية من ذوي الخبرات الطويلة والمتوسطة، مما يعكس إيجاباً على متطلبات وظائفهم ومهامهم وما يتمتعون به من مهارة وكفاءة في العمل.

ويتبين أن أغلب أفراد العينة من فئة الذكور ذوي الأعمار المتوسطة، ومن حملة البكالوريوس، وممن يتوفر لديهم الخبرة والكفاءة في أعمالهم من مختلف المستويات الإدارية، إضافة إلى شمول عينة الدراسة الوظائف الإشرافية والرقابية في المركز، وهذا يعطي مؤشراً إيجابياً على قدرتهم على الإجابة الدقيقة على أسئلة الاستبانة بما يخدم أهداف الدراسة.

وصف متغيرات الدراسة

وصف أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الرتبة	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الذكاء الاستراتيجي
3	مرتفعة	0,58	3,70	الاستشراف
2	مرتفعة	0,54	3,93	المنظور الرؤيوي
1	مرتفعة	0,63	4,03	الشراكة
5	متوسطة	0,72	3,54	التحفيز
4	متوسطة	0,60	3,60	التفكير النظمي
مرتفعة		0,52	3,75	المتوسط الحسابي العام للذكاء الاستراتيجي

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم المتوسطات الحسابية لمتغير الذكاء الاستراتيجي ثلاثة منها ذات درجات مرتفعة واثنان ذات درجات متوسطة من الأهمية، حيث حصل بعد "الشراكة" على أعلاها، وبعد "التحفيز" على أقلها، وبلغ المتوسط الحسابي العام للذكاء الاستراتيجي (3.75)، ويلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي جاءت مقاربة، وهذا يشير إلى التوافق بين مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى الذكاء الاستراتيجي، وهذا يشير إلى وعي المديرين وإدراكهم لأهمية استشراف العوامل الخارجية، وضرورة التبصر نحو المستقبل، وتكوين رؤى استراتيجية ودفع العاملين وتحفيزهم لتحقيق تلك الرؤى مع استثمار علاقاتهم لإقامة شراكات تخدم مصالح المركز، وهذه النتيجة متوقعة لا سيما أن معظم أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا فضلاً عن خبراتهم وموقع الوظيفي المتقدم إدارياً، وبهذا يتضح أن مستوى توافر الذكاء الاستراتيجي لدى المركز جاء مرتفعاً، وهذا يجيب على التساؤل الفرعي الأول من تساؤلات الدراسة، ويحقق الهدف الأول من أهداف الدراسة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

الاستشراف

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستشراف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	يقوم المديرين في المركز باستقراء المستقبل قبل البدء بإعداد الاستراتيجيات.	3,61	0,68	3	متوسطة
2	يتابع المديرين في المركز التغيرات في البيئة الخارجية.	3,82	0,82	2	مرتفعة
3	يملك المديرين في المركز الخبرة الكافية للتعامل مع المتغيرات المستقبلية.	3,91	0,63	1	مرتفعة
4	يملك المديرين في المركز الإمكانيات للتعامل مع المتغيرات المستقبلية.	3,54	0,89	5	متوسطة
5	يشخص المديرين في المركز الفرص المتاحة.	3,61	0,77	3	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للاستشراف		3,70	0,58	مرتفعة	

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الاستشراف جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,70) وانحراف معياري (0,58). وقد جاءت الفقرة الثالثة "يمتلك المديرون في المركز الخبرة الكافية للتعامل مع المتغيرات المستقبلية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,91) وبأهمية نسبية مرتفعة، أما قيمة الانحراف المعياري لتلك الفقرة والبالغ (0,63)، فتدل أن هنالك تجانساً في استجابات المبحوثين، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً كبيراً لدى المركز باستقطاب المديرين الذين يمتلكون خبرات طويلة، وذلك ينعكس إيجابياً على بعد لاستشراف، وجاءت الفقرة الرابعة والتي تنص على "يمتلك المديرون في المركز الإمكانيات للتعامل مع المتغيرات المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,54)، وبتقدير متوسط من الأهمية، وهذا مؤشر على أن استثمار الإمكانيات المتوفرة من قبل المركز ليس بالمستوى الأمول.

المنظور الرؤيوي

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المنظور الرؤيوي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
6	يمتلك المديرون في المركز رؤية ذات أبعاد شمولية.	3,87	0,69	3	مرتفعة
7	يوحد المديرون في المركز جهود العاملين باتجاه تحقيق الأهداف.	3,74	0,76	4	مرتفعة
8	يعتمد المديرون في المركز على رؤية المركز في عملية صناعة القرارات.	4,17	0,76	1	مرتفعة
9	يعتمد المديرون في المركز أسلوب المحاكاة لبناء سيناريوهات مختلفة للأحداث المستقبلية المتوقعة.	3,93	0,74	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام للمنظور الرؤيوي	3,93	0,54		مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي العام لفقرات المنظور الرؤيوي جاء ضمن الدرجة المرتفعة من الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,93) وانحراف معياري (0,54)، حيث كانت الفقرة الثامنة "يعتمد المديرون في المركز على رؤية المركز في عملية صناعة القرارات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,17)، وانحراف معياري (0,76)، أما الفقرة السابعة التي تنص على "يوحد المديرون في المركز جهود العاملين باتجاه تحقيق الأهداف" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3,74) وانحراف معياري (0,76)، ويدل ذلك على أن هنالك تجانساً في استجابات المبحوثين، ويستنتج من ذلك أن المركز يعمل على تحليل البيئة بشكل دائم بما يحقق له القدرة على تحديد الفرص والتحديات والتغلب على كل المعوقات، وأن هناك اهتماماً مرتفعاً لدى إدارة المركز بصياغة الرؤية وانها أي الرؤيا واضحة تماماً، ومع ذلك فإن الجهود المبذولة من قبل المركز لتوحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق الأهداف ليس بالمستوى المطلوب بالمقارنة مع بقية الأبعاد.

الشراكة

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الشراكة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
10	يقوم المركز ببناء شراكات مع مؤسسات مختلفة لتوسيع نطاق عمله وتحسين كفاءته.	4,23	0,79	1	مرتفعة
11	يسعى المركز للاستفادة من الموارد المتنوعة للمؤسسات من خلال بناء شراكات معها.	4,10	0,81	2	مرتفعة

مرتفعة	4	0,71	3,85	يستفيد المركز من تجارب وخبرات الشركاء المتعاملين معه.	12
مرتفعة	3	0,77	3,94	يهتم المديرون في المركز بالتغلب على الصعوبات التي تواجههم في إدارة علاقاتهم مع شركائهم.	13
مرتفعة		0,63	4,03	المتوسط الحسابي العام للشراكة	

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الشراكة جاء ضمن الدرجة المرتفعة من الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4,03) وانحراف معياري (0,63). وقد جاءت الفقرة العاشرة "يقوم المركز ببناء شراكات مع مؤسسات مختلفة لتوسيع نطاق عمله وتحسين كفاءته" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,23) وبأهمية نسبية مرتفعة، أما قيمة الانحراف المعياري لتلك الفقرة (0,79) فتدل أن هنالك تجانسا في استجابات المبحوثين، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً مرتفعاً من قبل إدارة المركز ببناء شراكات مع المؤسسات المختلفة، كما أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات الأخرى جاء مرتفعاً حيث جاءت الفقرة الثانية عشر والتي تنص على "يستفيد المركز من تجارب وخبرات الشركاء المتعاملين معه" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري (0,71)، مما يدل أيضاً على أن المركز يستفيد من تجارب وخبرات الشركاء المتعاملين معه ولكن ليس بالمستوى الذي يستفيد الشركاء منه.

التحفيز

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
14	يعمل المديرون في المركز على إثارة روح التنافس الإيجابي بين العاملين.	3,37	0,82	4	متوسطة
15	يعمل المديرون في المركز على رفع مستوى أداء الموظفين لإنجاز الأعمال بمستوى عالي من الكفاءة.	3,69	0,76	1	مرتفعة
16	يتبنى المديرون في المركز العمل الجماعي لإنجاز الأعمال.	3,53	0,93	3	متوسطة
17	يمنح المديرون في المركز الموظفين المتميزين مكافآت متنوعة بعدالة.	3,56	0,93	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للتحفيز	3,54	0,72		متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التحفيز متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,54) وانحراف معياري (0,72)، وقد جاءت الفقرة الخامسة عشر "يعمل المديرون في المركز على رفع مستوى أداء الموظفين لإنجاز الأعمال بمستوى عالي من الكفاءة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,69) وبأهمية نسبية مرتفعة، أما قيمة الانحراف المعياري لتلك الفقرة (0,76) فتدل أن هنالك تجانسا في استجابات المبحوثين، وهذا يدل على هناك اهتماماً مرتفعاً من قبل إدارة المركز بالعاملين وتحفيزهم لرفع مستوى أدائهم لإنجاز الأعمال بمستوى عالي من الكفاءة، وكانت الأهمية النسبية لبقية الفقرات متوسطة حيث أن أقلها مرتبة الفقرة الرابعة عشر "يعمل المديرون في المركز على إثارة روح التنافس الإيجابي بين العاملين" وقد بلغ المتوسط الحسابي (3,37)، مما يدل على أن اتجاهات المستجيبين تتجه بتقدير متوسط من الأهمية، وهذا يدل على أن جهود إدارة المركز المتعلقة بإثارة روح التنافس الإيجابي بين العاملين ليست بالمستوى الكافي.

التفكير النظمي

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التفكير النظمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
18	ينظر المديرون في المركز إلى مديريات وأقسام المركز على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	3,59	0,90	2	متوسطة
19	يقوم المديرون في المركز بدراسة الأفكار مجتمعة لمعرفة قيمتها على المدى البعيد.	3,52	0,76	5	متوسطة
20	يقوم المديرون في المركز بتحليل مشاكل العمل بالنظر إلى أسبابها مجتمعة.	3,54	0,73	4	متوسطة
21	يفكر المديرون في المركز بطريقة تساعد على رؤية الأحداث المحيطة بصورة أكثر وضوحاً.	3,77	0,63	1	مرتفعة
22	يتبع المديرون منهجية علمية نظامية في تحليل المشكلات كأساس لصناعة القرارات.	3,56	0,77	3	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للتفكير النظمي		3,60	0,60	متوسطة	

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التفكير النظمي متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,60) وانحراف معياري (0,60)، وقد جاءت الفقرة الواحد وعشرون "يفكر المديرون في المركز بطريقة تساعد على رؤية الأحداث المحيطة بصورة أكثر وضوحاً" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,77) وبأهمية نسبية مرتفعة، أما قيمة الانحراف المعياري لتلك الفقرة (0,63) فتدل أن هنالك تجانسا في استجابات المبحوثين، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً مرتفعاً من قبل إدارة المركز بالتفكير بشمولية ومنطقية لرؤية الأحداث المحيطة بصورة واضحة، وأن جهود إدارة المركز المتعلقة بالنظر إلى مديريات وأقسام المركز على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء بالمستوى المتوقع، وأن جهود إدارة المركز المتعلقة بتحليل المشكلات بطريقة منهجية علمية بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بالمستوى الكافي، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التاسعة عشر والتي تنص على "يقوم المديرون في المركز بدراسة الأفكار مجتمعة لمعرفة قيمتها على المدى البعيد" قد بلغ الوسط الحسابي لها (3,52)، بتقدير متوسط من الأهمية، وهذا يدل على أن جهود إدارة المركز المتعلقة بدراسة الأفكار مجتمعة بالمستوى الكافي ولكن أقل من المأمول.

وصف أبعاد النجاح الاستراتيجي

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لمتغير النجاح الاستراتيجي

الرتبة	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النجاح الاستراتيجي
3	مرتفعة	0,67	3,70	التكيف والاستجابة
4	متوسطة	0,68	3,59	النمو
2	مرتفعة	0,69	3,78	الابتكارات المستمرة
1	مرتفعة	1,17	3,95	تحمل المخاطرة
مرتفعة		0,60	3,74	المتوسط الحسابي العام للنجاح الاستراتيجي

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيم المتوسطات الحسابية لمتغير النجاح الاستراتيجي جميعها ذات درجات مرتفعة من الأهمية باستثناء بعد النمو، حيث حصل بعد "تحمل المخاطرة" على أعلاها، وبعد "النمو" على أقلها، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير النجاح الاستراتيجي (3,74) وبهذا يتضح أن مستوى النجاح الاستراتيجي لدى المركز جاء مرتفعاً، وهذا يجيب على التساؤل الفرعي الثاني من تساؤلات الدراسة، ويحقق الهدف الثاني من أهداف الدراسة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد النجاح الاستراتيجي.

التكيف والاستجابة

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التكيف والاستجابة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
23	يعدل المركز في أهدافه وفقاً للتغير في الاحتياجات المتجددة للشركاء.	3,72	0,83	3	مرتفعة
24	يستطيع المركز التأقلم بسرعة مع الأحداث المفاجئة في بيئة العمل الخارجية.	3,96	0,75	1	مرتفعة
25	يمتلك المركز فرق عمل ذات مهارات تمكنه من أداء أكثر من مهمة في آن واحد.	3,81	1,07	2	مرتفعة
26	تتسم إجراءات عمل المركز بالمرونة للاستجابة مع كل ما هو جديد.	3,72	0,80	3	مرتفعة
27	يجري المركز مسوحات دورية باستمرار.	3,30	0,84	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للتكيف والاستجابة	3,70	0,67		مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التكيف والاستجابة جاءت مرتفعة الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,70) وانحراف معياري (0,67). وقد جاءت الفقرة الرابعة والعشرون "يستطيع المركز التأقلم بسرعة مع الأحداث المفاجئة في بيئة العمل الخارجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,96) وبأهمية نسبية مرتفعة، أما قيمة الانحراف المعياري لتلك الفقرة (0,75) فتدل على أن هنالك تجانسا في استجابات الباحثين، وهذا يدل على أن قدرة المركز على التأقلم بسرعة مع الأحداث المفاجئة في بيئة العمل الخارجية جاء بالمستوى المتوقع، كما أن الأهمية النسبية لبقية الفقرات جاءت مرتفعة ما عدا الفقرة السابعة والعشرون والتي تنص على "يجري المركز مسوحات دورية باستمرار"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,30) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على أن اهتمام المركز بالمسوحات الدورية ليس بالمستوى الكافي.

النمو

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات النمو

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
28	يتبنى المركز استراتيجية تقديم خدمات جديدة تتسم مع الظروف الطارئة باستمرار.	3,66	0,70	2	متوسطة
29	يراجع المركز أهدافه باستمرار لغايات تطويرها والتوسع فيها.	3,64	0,74	3	متوسطة
30	يستثمر المركز خبرات موظفيه في عملية صناعة القرارات الحاسمة.	3,49	0,97	4	متوسطة
31	يعيد المركز النظر وباستمرار في برامج تدريب منتسبيه.	3,73	0,85	1	مرتفعة
32	يعزز المركز خدمات البحث والتطوير لمواجهة التطورات السريعة في البيئة الخارجية.	3,41	0,91	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للنمو	3,59	0,68		متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات النمو جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,59) وانحراف معياري (0,68). وقد جاءت الفقرة الواحد والثلاثون "يعيد المركز النظر وباستمرار في برامج تدريب منتسبيه" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,73) وبأهمية نسبية مرتفعة، أما قيمة الانحراف المعياري لتلك الفقرة (0,85) فتدل على أن هنالك تجانسا في استجابات الباحثين، وهذا يدل على أن اهتمام إدارة المركز بإعادة النظر وباستمرار في برامج تدريب الموظفين، وأن المركز يتبنى استراتيجية تقديم خدمات جديدة ويراجع أهدافه باستمرار لغايات تطويرها ويستثمر خبرات موظفيه في عملية صناعة القرارات بالمستوى الكافي، بينما بلغ الوسط الحسابي للفقرة الثانية والثلاثون "يعزز المركز خدمات البحث والتطوير

لمواجهة التطورات السريعة في البيئة الخارجية" (3,41)، وبأهمية نسبية متوسطة بالمرتبة الأخيرة، وهذا يدل على أن اهتمام إدارة المركز في موضوع البحث والتطوير لمواجهة التطورات السريعة في البيئة الخارجية ليس بالمستوى المأمول الكافي.

ابتكارات مستمرة

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات ابتكارات مستمرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
33	يشجع المركز المديرين على تقديم المبادرات والأفكار المتميزة باستمرار.	3,76	0,70	3	مرتفعة
34	يقوم المركز بإجراء مقارنات مرجعية مع مراكز مماثلة متطورة.	3,45	0,99	6	متوسطة
35	هناك تحسين مستمر لنظم الاتصالات ومعالجة البيانات في المركز.	4,10	0,99	1	مرتفعة
36	يتبنى المركز عملية التحسين المستمر لجودة العمل ويعتبره معيار أساسي للنجاح.	3,97	0,83	2	مرتفعة
37	يقدم المركز فرص تدريب كافية ومتنوعة للعاملين.	3,76	0,96	3	مرتفعة
38	تعتبر مبادرات المركز متجددة وغير تقليدية مقارنة بالسنوات السابقة.	3,61	0,93	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للابتكارات مستمرة	3,78	0,69		مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الابتكارات مستمرة جاءت ضمن المستوى المرتفع من الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,78) وانحراف معياري (0,69). وقد جاءت الفقرة الخامسة والثلاثون "هناك تحسين مستمر لنظم الاتصالات ومعالجة البيانات في المركز" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,10) وبأهمية نسبية مرتفعة، أما قيمة الانحراف المعياري لتلك الفقرة (0,99) فتدل أن هنالك تجانسا في استجابات المبحوثين، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً مرتفعاً من قبل إدارة المركز فيما يتعلق بتحسين نظم الاتصالات ومعالجة البيانات، وأن اهتمام إدارة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات بتشجيع تقديم المبادرات والأفكار المتميزة وتبني عملية التحسين المستمر لجودة العمل وتقديم فرص تدريب كافية ومتنوعة بالمستوى الكافي، وبلغ الوسط الحسابي للفقرة الرابعة والثلاثون "يقوم المركز بإجراء مقارنات مرجعية مع مراكز مماثلة متطورة" (3,45) وبالمرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل أيضاً على أن اهتمام إدارة أ المركز بإجراء مقارنات مرجعية مع مراكز مماثلة.

تحمل المخاطرة

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات تحمل المخاطرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
39	لدى المديرين في المركز ثقة بالنفس بدرجة عالية تمكنهم من قبول المخاطرة في اتخاذ القرارات.	3,94	0,77	2	مرتفعة
40	يتمتع المديرين في المركز بخبرات تساعدهم على تحمل المخاطرة في اتخاذ القرارات.	4,00	0,84	1	مرتفعة
41	يعتمد المديرين في المركز على المواقف السابقة الشبيهة بالمواقف الحالية عند اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى سرعة في الإجراء.	3,92	0,72	3	مرتفعة
42	يتحمل المديرين في المركز مسؤولية اتخاذ القرارات في حال عدم وفرة المعلومات.	3,53	0,87	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لتحمل المخاطرة	3,85	1,17		مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات تحمل المخاطرة جاءت ضمن المستوى المرتفع من الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,85) وبانحراف معياري (1,17). وقد جاءت الفقرة الأربعون "يتمتع المديرون في المركز بخبرات تساعدهم على تحمل المخاطرة في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,00) وبأهمية نسبية مرتفعة، أما قيمة الانحراف المعياري لتلك الفقرة (0,84) فتدل أن هنالك تجانسا في استجابات المبحوثين، وهذا يدل على أن المديرون في المركز يمتلكون خبرات واسعة تساعدهم على تحمل المخاطرة في اتخاذ القرارات، وبلغ أيضا الوسط الحسابي للفقرة الثانية والأربعون "يتحمل المديرون في المركز مسؤولية اتخاذ القرارات في حال عدم وفرة المعلومات" (3,53) وبالمرتبة الأخيرة، مما يدل على أن اتجاهات المستجيبين تتجه نحو تقدير متوسط الأهمية، وهذا يدل أيضاً على أن رغبة إدارة المركز في اتخاذ القرارات حال عدم وفرة المعلومات جاء دون المستوى المتوقع.

اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظامي) على النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة، والنمو، والابتكارات المستمرة، وتحمل المخاطرة) في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (18).

جدول رقم (18) نتائج اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
T Sig.	T	B	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.00	13.861	0.85	0.061	الذكاء الاستراتيجي	1	0.00	192.12	0.660	0.812	النجاح الاستراتيجي

يشير الجدول رقم (18) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في المركز، من خلال قيمة F والبالغة (192,12) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية واحدة، وتشير قيمة R² والبالغة (0.66) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (66%) من التباين الحاصل في النجاح الاستراتيجي، وبلغت قيمة B (0.85)، وهذا يعني أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في الذكاء الاستراتيجي يؤدي إلى تغيير نسبته حوالي (85%) في متغير النجاح الاستراتيجي، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي، وبناء على ذلك فإن الدراسة توصلت إلى رفض الفرضية العدمية (H0)، وقبول الفرضية البديلة (Ha) حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في المركز.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظامي) على التكيف والاستجابة في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19) نتائج اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على التكيف والاستجابة

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
T Sig.	T	B	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.00	11.227	0.22	0.020	الذكاء الاستراتيجي	1	0.00	126.04	0.560	0.748	التكيف والاستجابة

يشير الجدول رقم (19) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في التكيف والاستجابة في المركز، من خلال قيمة F والبالغة (126.04) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية واحدة، وتشير قيمة R² والبالغة (0.56) إلى أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته (56%) من التباين الحاصل في التكيف والاستجابة في المركز، كما بلغ معامل الارتباط R=(0.748)، وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي والتكيف والاستجابة، وبناء على ذلك فإن الدراسة توصلت إلى أننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha) حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظمي) في التكيف والاستجابة في المركز.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظمي) على النمو في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (20).

جدول رقم (20) نتائج اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في النمو

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
T Sig.	T	B	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.00	12.652	0.24	0.019	الذكاء الاستراتيجي	1	0.00	160.08	0.618	0.786	النمو

يشير الجدول رقم (20) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في النمو، من خلال قيمة F والبالغة (160.08) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً إلى معنوية هذا النموذج عند درجة حرية واحدة، وتشير قيمة R² والبالغة (0.618) إلى أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته (61.8%) من التباين الحاصل في النمو، كما بلغ معامل الارتباط R=(0.786) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي والنمو، وبناء على ذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha) حيث ثبت وجود

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظامي) في النمو في المركز .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة والمتمثلة ب (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظامي) على الابتكارات المستمرة في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول

رقم (21).

جدول رقم (21) نتائج اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في الابتكارات المستمرة

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
T Sig.	T	B	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.00	11.412	0.28	0.024	الذكاء الاستراتيجي	1	0.00	130.24	0.568	0.754	الابتكارات المستمرة

يشير الجدول رقم (21) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في الابتكارات المستمرة في المركز، من خلال قيمة F والبالغة (130.24) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية واحدة، وتشير قيمة R² والبالغة (0.568) إلى أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته (56.8%) من التباين الحاصل في الابتكارات المستمرة في المركز، كما بلغ معامل الارتباط R= (75.4%)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي والابتكارات المستمرة، وبناء على ذلك فإن الدراسة توصلت إلى إن نرفض الفرضية العدمية (H₀)، ونقبل الفرضية البديلة (H_a) حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظامي) مجتمعة في الابتكارات المستمرة في المركز .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة والمتمثلة ب (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظامي) على تحمل المخاطرة في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول

رقم (22).

جدول رقم (22) نتائج اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تحمل المخاطرة

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
T Sig.	T	B	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.00	9.726	0.15	0.016	الذكاء الاستراتيجي	1	0.00	94.59	0.489	0.699	تحمل المخاطرة

يشير الجدول رقم (22) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحمل المخاطرة في المركز، من خلال قيمة F والبالغة (94.59) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية واحدة، وتشير قيمة R^2 والبالغة (0.489) إلى أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته (48.9%) من المتغيرات الحاصلة في تحمل المخاطرة في المركز، كما بلغ معامل الارتباط $R = (69.9\%)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي وتحمل المخاطرة، وبناء على ذلك فإن الدراسة توصلت إلى إننا نرفض الفرضية العدمية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_a) حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظمي) في تحمل المخاطرة في المركز.

الاستنتاجات

- 1- توافر عناصر الذكاء الاستراتيجي وعناصر النجاح الاستراتيجي لدى المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات بدرجة مرتفعة.
- 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والتحفيز، والتفكير النظمي) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة، والنمو، والابتكارات المستمرة، وتحمل المخاطرة) في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- 3- يتوفر بعد الاستشراف في المركز بدرجة مرتفعة، وهناك اهتماماً ملحوظاً لدى إدارة المركز بمتابعة التغيرات في البيئة الخارجية ويمتلك الخبرات للتعامل معها، إلا أن استقرار المستقبل وتشخيص الفرص المتاحة والإمكانات للتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية ليس بالمستوى المأمول.
- 4- يوجد في المركز رؤية واضحة شمولية يعتمد عليها المديرون في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق الأهداف، وكذلك يتم الاعتماد على أسلوب المحاكاة لبناء سيناريوهات مختلفة للأحداث المستقبلية المتوقعة.
- 5- يهتم المركز ببناء شراكات مع مؤسسات مختلفة لتوسيع نطاق عمله وتحسين كفاءته، وللاستفادة من التجارب والخبرات والموارد المتنوعة لتلك المؤسسات.
- 6- يعمل المركز على رفع مستوى أداء الموظفين لإنجاز الأعمال بمستوى عالي من الكفاءة، بينما العمل إثارة روح التنافس بين العاملين، وتبني العمل الجماعي ومنح الموظفين المتميزين مكافآت متنوعة ليست بالمستوى المأمول.
- 7- ينظر المركز إلى المديرية والأقسام على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء ويفكر المديرون بطريقة تساعد على رؤية الأحداث المحيطة بصورة أكثر وضوحاً، في حين دراسة الأفكار مجتمعة لمعرفة قيمتها على المدى البعيد، وتحليل مشاكل العمل بالنظر إلى أسبابها مجتمعة ليست بالمستوى المأمول.
- 8- مستوى التكيف والاستجابة في المركز مرتفع، حيث يستطيع المركز التأقلم بسرعة مع الأحداث المفاجئة في بيئة العمل الخارجية كونه يمتلك فرق عمل ذات مهارات تمكنه من أداء أكثر من مهمة في آن واحد، في حين جاء اهتمام المركز بإجراء مسوحات دورية باستمرار دون المستوى المأمول.
- 9- فيما يعلق بالنمو في المركز فكان بدرجة متوسطة، حيث يتم إبقاء الاهتمام الكافي من قبل المركز بمراجعة أهدافه باستمرار لغايات تطويرها والتوسع فيها ولكن ليس بالمستوى المأمول.
- 10- فيما يتعلق بتحمل المخاطرة فكان بدرجة مرتفعة، حيث يعتمد المركز على المواقف السابقة الشبيهة بالمواقف الحالية عند اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى سرعة في الإجراء، بينما تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات في حال عدم وفرة المعلومات ليس بالمستوى المأمول.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- 1- العمل الجاد على نشر أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتعميق ممارساته لدى العاملين في المركز من خلال دورات تدريبية، بما يسهم في تكوين الرؤى الاستراتيجية، وتحديد التوجهات المستقبلية، والتفكير بطريقة شمولية، واستثمار العلاقات مع الشركاء والحلفاء. بالإضافة إلى استقطاب موارد بشرية مميزة وتحفيزها والحفاظ عليها.
- 2- ضرورة التعرف على الفوائد التي يقدمها الذكاء الاستراتيجي والمجالات التي يمكن توظيف هذه الفوائد فيها وكيفية الاستفادة منها ومتابعة كل ما هو جديد في هذا المجال.
- 3- ضرورة الاستثمار في تعزيز الإمكانيات البشرية والمادية للتعامل مع المتغيرات المستقبلية من أجل استقرار المستقبل وتشخص الفرص المتاحة قبل البدء بإعداد الاستراتيجيات، لتحقيق أهداف المركز.
- 4- زيادة الاهتمام بأسلوب العمل الجماعي لإنجاز الأعمال، والعمل على إثارة روح التنافس الإيجابي بين الموظفين ومنح المتميزين منهم مكافآت متنوعة.
- 5- اتباع منهجية علمية نظامية في تحليل المشكلات كأساس لصناعة القرارات وذلك بدراسة الأفكار مجتمعة لمعرفة قيمتها على المدى البعيد، وتحليل مشاكل العمل بالنظر إلى أسبابها مجتمعة.
- 6- البناء على النجاحات الاستراتيجية السابقة من أجل تعزيزها وتطويرها وتبنيها كخيار استراتيجي لدى المركز، وذلك بالاهتمام بأبعاد النجاح الاستراتيجي التي تم تبنيها في هذه الدراسة واعتمادها من قبل المركز بحيث تدخل ضمن استراتيجيته، وتضمن التخطيط للبناء على هذه النجاحات كجزء مكمل للتخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة المركز.
- 7- تشجيع روح الإبداع من خلال الأخذ بالأفكار المتميزة الإبداعية وتطبيقها بما يسهم في تطوير قدرات المركز على النجاح والتطور وتأكيد روح الانتماء للعاملين.
- 8- الاهتمام الإضافي من قبل إدارة المركز بمراجعة الأهداف باستمرار لغايات تطويرها والتوسع فيها، وتبني استراتيجية تقديم خدمات جديدة تتسجم مع الظروف الطارئة باستمرار، والاستثمار في خبرات الموظفين في عملية صناعة القرارات الحاسمة.
- 9- الاهتمام الكافي من قبل إدارة المركز بإجراء مقارنات مرجعية مع مراكز مماثلة متطورة، والتأكيد على إقامة شبكة علاقات تستثمر فيها المعلومات بطرق ذكية مع اقتناص الفرص لبناء شراكات استراتيجية خاصة في ظروف استثنائية قد تتطلب تحالفات استراتيجية من أجل اكتساب مزايا إضافية تعزز تحقيق أهداف المركز.
- 10- ضرورة زيادة اهتمام المركز بإجراء مسوحات دورية باستمرار، وتقديم مبادرات متجددة وغير تقليدية، وتشجيع المديرين على تحمل المسؤولية المتمثلة باتخاذ القرارات في حال عدم وفرة المعلومات.
- 11- ضرورة الاهتمام بتشجيع وتحفيز الدراسات والأبحاث العلمية وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في مجال النجاح الاستراتيجي في المركز ومؤسسات القطاع العام، وذلك لخلق قاعدة فكرية ومعرفية لجوانب متعددة للنجاح الاستراتيجي، كون هذا الموضوع أصبح مطلب أساسي متزايد في حاضر ومستقبل معظم مؤسسات القطاع العام.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، مها صباح. (2017). "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي". مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 12، عدد 39، ص 204 - 230.
- أمين، هنار إبراهيم. (2014). "دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر، دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20 عدد 77، ص 168 - 187.

- جابر، نبيهة. (2016). "اتخاذ القرارات في ظل ظروف من المخاطر وعدم اليقين". موقع الكتروني متخصص في المشروعات الصغيرة والتنمية البشرية. <http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/821780>
- الزعيبي، حسن علي. (2019). *قضايا معاصرة في موضوعات الإدارة*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطائي، محمد عبد حسين. والخفاجي، نعمة عباس صغير. (2009). *نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية*. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الطعان، فارس. (٢٠١٣). "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل". *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، المجلد ١، العدد 3، ص 204-256.
- الياسري، اكرم محسن، والشمري احمد عبدالله. (2015). *مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظمية المنظمة (الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهرية)*. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الكواز، سعد محمود، ويحيى، علاء عبد السلام، وإبراهيم، طارق نوري. (2012). *إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي* دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان.
- الكمري، نوفل عبد الرضا، وسعود، عماد حسين. (2018). "أثر إدارة المراسم والإتيكيت في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة: دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد". *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد 15، عدد 1، ص 305 - 324.
- اللافي، خالد خلف، والخشمان، أيسر محمد. (2020). "تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مجلد 28، عدد 1، ص 48 - 79.
- مزهري، رمزي عطية. (2020). "رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجاً". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مجلد 28، عدد 1، ص 20-47.
- العبيدي، محمد عبد العزيز، والسالم قصي سالم. (2012). *الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من رقباء المالىين في ديوان الرقابة المالية*. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
- عمران، حسن عبد السلام، وأبو نجيم، مسعود سالم. (٢٠١٩). "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في شركة ليبيا للهاتف المحمول سبها". *مجلة العلوم البحتة والتطبيقية*، مجلد 18، عدد 2، ص 88-100.
- العزاوي، بشرى هاشم. (2008). "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينه من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعه بغداد"، *أطروحة دكتوراه (غ م)*، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم الإدارة العامة، بغداد.
- الصقور، مجد. (2017). "قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة والمتوسطة وأثرها على القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، مجلد 33، عدد 1، ص 187 - 216.
- راضي، ميرفت محمد، والمدهون، أحمد ناصر، وشاهين، محمد طلال. (2020). "الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية شركة (فيوجن) لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات... أنموذجاً". *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 40، عدد 1، ص 35-52.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Ahmadi, Masoud, & Baei, Fahimeh, & Hosseini-Amiri, Seyyed -Mahmoud, & Moarefi, Alireza, Suifan, Taghrid S. & Sweis, Rateb. (2020). "Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations". *Journal of Management Development*, Vol. ahead-of-print. No. ahead-of-print. <https://www.emerald.com/insight/0262-1711.htm>.
- Chankoson, T. (2019). "Multilevel causal factors affecting the strategic success of Thai export businesses". *Polish journal of management studies*. Vol. 19, No. 1, P 94-105.
- Daft, Richard. (2001). *Organization Theory and Design*. Second Edition, Thomson, South -Western, Mason, Ohio.

- Kvedaravicius, J., Skarzauskiene, A., & Palaima, T. (2009). "Systems thinking as intelligence competence and its relationship to leadership performance". *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 7, No 2, P. 75-85.
- Maccoby, Michael. Norman, Clifford. Norman, C. Jane. Margolies, Richard. (2013). *Transforming Health Care Leadership: A System Guide to Improve Patient Care, Decrease Costs, and Improve Population Health*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sadq, Zana Majed, & Khorsheed, Rebaz Khaleel, & Mohammed, Hazhar Omer, & Othman, Restoon. (2020). "The Effect of Administrative Leadership on Achieving Business Success Strategies (The Case of Lebanese French University)". *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 02, p. 3095-3102.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach, 5th Edition*. NY: Haddington: John Wiley & Sons.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2008). *Strategic Management & Business Policy. 13th Edition*. United States of America: Prentice Hall.

العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية

الأستاذ الدكتور محمد عبيدات

جامعة عمان العربية

تاريخ القبول: 2021/03/09

فارس محمد سلامة الرحاحلة

جامعة عمان العربية

تاريخ الاستلام: 2021/02/22

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة والتي وزعت على عينة تكونت من (260) فرداً، وبعد اجراء عملية التحليل الاحصائي توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية ارتبطت ارتباطاً ايجابياً مع العوامل المؤثرة على نجاح تصدير المنتجات الزراعية
 - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الأردنية للأسواق الخارجية تبعاً لمتغير العمر والخبرة الوظيفية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الأردنية للأسواق الخارجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
 - وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج بعدد من التوصيات.
- الكلمات المفتاحية:** تصدير المنتجات الزراعية، الأسواق الخارجية.

Factors Behind Increasing of Exporting the Jordanian Agrigultural Products to the Foreign Markets

Faris Mohammad AL –rahahleh

Prof. Mohammad Obaidat

Abstract

The aim of this study is to identify the factors that affect the increase in the export of Jordanian agricultural products to foreign markets.

The analytical descriptive method was used by using the questionnaire as a tool for collecting study data, which was distributed on a sample formed from an individual. After conducting the statistical analysis, the study reached the following results:

- The increase in the export of Jordanian agricultural products to foreign markets has been positively associated with the factors influencing the success of the export of agricultural products
- There are statistically significant differences in the factors affecting the export of Jordanian agricultural products to foreign markets according to the age variable and the functional experience.
- There are no statistically significant differences in the factors affecting the export of Jordanian agricultural products to foreign markets according to the variable of scientific qualification.
- In light of the results, the study recommended a number of recommendations.

Key Words: Exporting Agricultural, Products, Foreign Markets.

المقدمة:

تعد الزراعة في جميع الدول ركيزة أساسية للتنمية ببعديها الإقتصادي والاجتماعي، وفي العقود الثلاثة الماضية تقدمت لتصبح ركيزة للتنمية ببعدها البيئياً أيضاً بما ينطوي عليه ذلك من الحفاظ على التنوع الحيوي والتوازن البيئي الذي يكفلاديمومة الموارد وحفظ حقوق الأجيال القادمة فيها ويؤمن ظروف التنمية المستدامة.

وكدولة نامية يعوّل الأردن على الزراعة لكي تكون القاعدة الاقتصادية للتنمية الريفية المتكاملة من خلال استثمار الموارد الطبيعية المتاحة، وتوليد فرص العمل للريفيين، وتوفير المواد الأولية للتصنيع الزراعي، وتعزيز الروابط الاقتصادية التكاملية مع قطاعات الاقتصاد الأخرى. كما يعول على الزراعة في زيادة صادراته لتحسين درجة الاعتماد على الذات، وخفض العجز في الميزان التجاري الزراعي وفي تثبيت السكان في الريف والحد من هجرتهم منه والحفاظ على موارده الطبيعية والبشرية، وتحسين شروط البيئة وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة (الحياري، 2012).

يعتبر الأردن من الدول ذات الموارد الزراعية المحدودة إذ لا تتجاوز مساحة الأراضي القابلة للزراعة 8.9 مليون دونم، أي ما يقارب (10%) من إجمالي مساحة المملكة، ويستغل منها حوالي 4 مليون دونم فقط، ويرافق ذلك شح كبير في مصادر المياه العذبة المتجددة التيلا تتجاوز (750) مليون متر مكعب. وتشكل الأراضي المستغلة بالزراعة البعلية نحو (80%) من إجمالي المساحة الزراعية. ويتصف القطاع الزراعي الأردني بعدم استقرار الإنتاج وتقلبه من عام لآخر وذلك لاعتماده إلى حد كبير على مياه الأمطار والتي تتذبذب كمياتها من عام لآخر ويتذبذب توزيعها خلال الموسم الزراعي نفسه مما يؤثر بشكل مباشر على إنتاج الأراضي البعلية والمراعي ومنتجات الثروة الحيوانية (الحياري والعريقات، 2010).

وبالإضافة إلى هذه التحديات الخارجية فإن هناك بعض الإختلالات الهيكلية في الزراعة الأردنية ومنها الاستمرار في زراعة محاصيل ذات إستهلاك عال للمياه في مناطق لا تصلح لها، وعلى سبيل المثال فإن هناك مساحات كبيرة من الموز يتم زراعتها في منطقة وادي الأردن وهي منطقة معروفة بالحرارة العالية بالنسبة للزراعات الصيفية ونقص مصادر المياه. وإذا كان مزارعو الموز الكبار قادرين على شراء كميات من المياه تجاري أو إقامة آبار جوفية بتقنيات عالية فإن صغار المزارعين الذين لا يفتنون بالتحويل إلى زراعات أكثر جدوى من ناحية الإستهلاك المائي، خاصة في ظل وجود أنواع كثيرة من الموز المستورد وبأسعار قريبة جداً من السعر المحلي، مما يؤكد بأن زراعة الموز تقوم بإستهلاك المياه أكثر من الفائدة الاقتصادية الحقيقية لهذا الإستهلاك (الحياري، 2012).

والقليل من الناس يدركون معنى التسويق، وأكثرهم يعتقدون بأن التسويق هو البيع، بينما يعتقد آخرون بأن التسويق هو الترويج، وهذا اعتقاد خاطئ لأن مفهوم التسويق أشمل وأعم وأبعد مما يعتقدون، وقد حصل هناك إختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف التسويق ولعل سبب الإختلاف يكمن في النظرة الجزئية أو الشمولية لهذا النشاط الإنساني والإداري.

هذا وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية (American Marketing Association) عام (1995)، التسويق بأنه جميع العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المفاهيم المتصلة بالتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لتحقيق عمليات التبادل الضرورية بإتجاه إرضاء الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة (Kotler, 2015, P.9) وفي تعريف آخر للبكري فقد عرف التسويق على أنه تلك العمليات الإدارية التي يتم بواسطتها تحقيق الملائمة بين المنتجات وما تتطلبه الأسواق (البكري، 2005، ص11).

مشكلة الدراسة: (Research Problem)

بالرغم من الزيادة المضطربة في إنتاج الخضار والفواكه في الأردن والتي تجاوز إنتاج بعض محاصيلها احتياجات السوق المحلية، وعلى الرغم من تزايد الطلب في الأسواق الخارجية على هذه المحاصيل، إلا أن صادرات الخضار والفواكه الأردنية أظهرت اتجاهات مختلفة خلال نفس الفترة بسبب تراجع الأسواق التقليدية لهذه المحاصيل مما عزز الحاجة إلى دراسة إمكانية زيادة فرص التصدير المتاحة إلى الأسواق غير التقليدية لما يوفره تنوع الأسواق من تقليل عوامل المخاطرة وعدم التأكد، ومن أكثر المشاكل التي تواجه الصادرات الأردنية من الخضار والفواكه إلى الأسواق الخارجية، هي المنافسة التي يواجهها هذا الإنتاج مع الإنتاج من الدول الأخرى.

كما تبرز مشكلة الدراسة في ندرة الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية مما يبرر إجراء هذه الدراسة، وفي ضوء ما سبق فإن الغرض من هذه الدراسة هو دراسة العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.

بشكل عام تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية ؟ عناصر مشكلة الدراسة:

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما أثر نوعية المنتج على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية ؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر دراسة الأسواق المستهدفة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية؟
السؤال الفرعي الثالث: ما أثر ملاءمة التشريعات والقوانين ذات الصلة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية ؟

السؤال الفرعي الرابع: ما أثر المنافسة الخارجية للمنتج على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية؟
السؤال الفرعي الخامس: ما أثر وجود قنوات توزيع مناسبة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية ؟

السؤال الفرعي السادس: ما أثر ملاءمة الاسعار على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية ؟

السؤال الفرعي السابع : ما أثر الترويج الفعال على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية؟

السؤال الفرعي الثامن: ما أثر مدى توفر وسائل نقل مناسبة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية ؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

أهمية الدراسة (Significance of the study):

أولاً : الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة من الناحية النظرية في أنها تبحث في أحد الموضوعات الحديثة في التسويق وهو موضوع العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة بموضوع العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية. تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى في حدود علم الباحث التي تبحث في العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية..

ثانيا : الأهمية العملية :

تبرز الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

تناولها لموضوع هام هو العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.. كما تتمثل أهمية الدراسة في إمكانية تطوير تصدير المنتجات الزراعية إلى الاسواق الخارجية من خلال النتائج التي ستسفر عنها هذه الدراسة.

وتأتي أهمية الدراسة أيضا من الدور الذي تسعى اليه وهو تحقيق الهدف المنشود، كما يمكن الاستفادة مما ستسفر عنه الدراسة من نتائج يمكن الاستفادة منها من قبل الباحثين والمهتمين بشؤون تسويق المنتجات الزراعية والتي تتمثل بالعوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.

فرضيات الدراسة: (Research Hypothesis)

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) للعوامل المؤثرة (نوعية المنتج، دراسة الأسواق المستهدفه، ملائمة التشريعات والقوانين ذات الصلة، المنافسة الخارجية للمنتج، وجود قنوات توزيع مناسبة، ملائمة الأسعار، الترويج الفعال، مدى توفر وسائل نقل مناسبة) على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لزيادة تصدير المنتجات الزراعية الى الأسواق الخارجية.

ويتفرغ من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لنوعية المنتج على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لدراسة الاسواق المستهدفة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لملاءمة التشريعات والقوانين ذات الصلة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) للمنافسة الخارجية للمنتج على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لوجود قنوات توزيع مناسبة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.

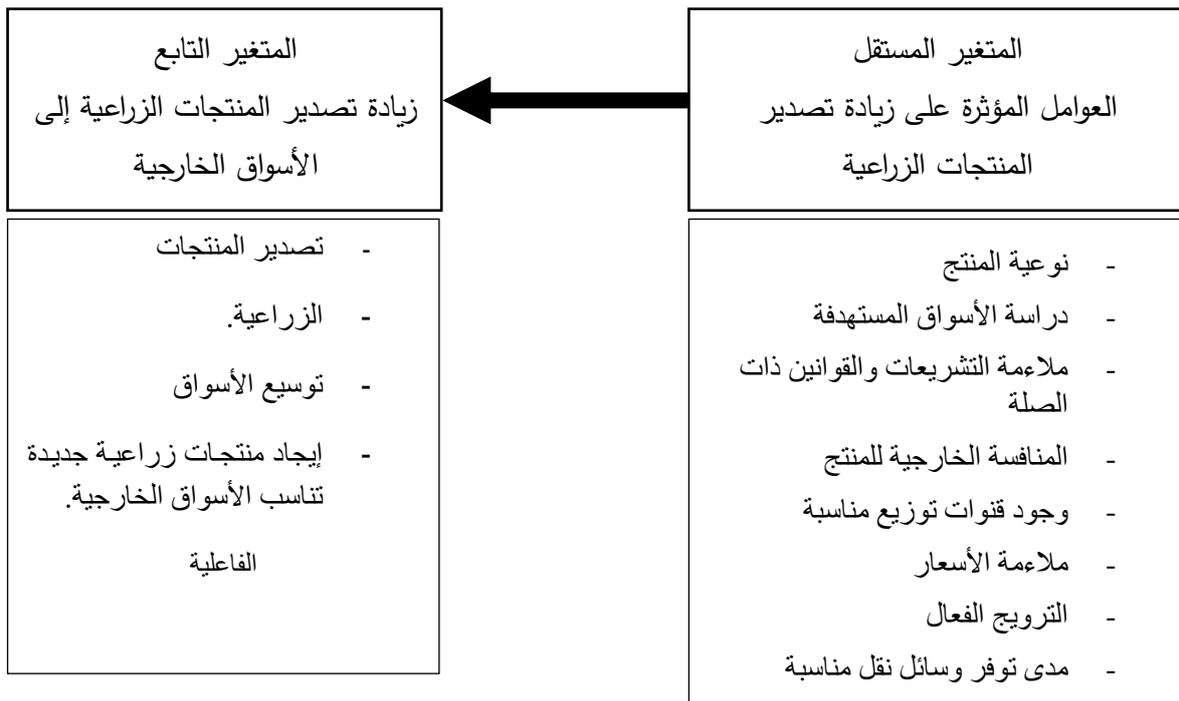
الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لملاءمة الأسعار على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.

الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) للترويج الفعال على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.

الفرضية الفرعية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لمدى توفر وسائل نقل مناسبة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.

أنموذج الدراسة : (Research Model)

من أجل اغراض هذه الدراسة قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسة، وخلص إلى تطوير انموذج الدراسة الآتي في الشكل رقم (1) حيث يوضح علاقات هذه المتغيرات:



الشكل (1) انموذج الدراسة

المصدر: تبني الباحث الإنموذج بعد تحليل الدراسات السابقة وبيان أوجه النقص فيها

المصدر اعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة كما في الجدول (1)

التعريفات الإجرائية (Procedural Definitions):

- العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية: هي جملة العوامل المختلفة التي لها تأثير واضح على عملية تصدير المنتجات الزراعية وتسهم في نجاحها، وسيتم قياسه من خلال المتغيرات التالية:
- نوعية المنتج: ويقصد بها نوعية المنتجات الزراعية خضروات وفواكه وحبوب والتي يتم إعدادها للتصدير وسيتم قياسه من خلال الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة.
- دراسة الأسواق المستهدفة: ويقصد بها عمل دراسة للأسواق التي يمكن تسويق المنتجات الزراعية إليها مع تحقيق أكبر فائدة ممكنة وسيتم قياسه من خلال الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة.
- ملاءمة التشريعات والقوانين ذات الصلة: ويقصد بها وضع تشريعات وقوانين يمكن من خلالها ضبط عملية تصدير المنتجات الزراعية للخارج وسيتم قياسه من خلال الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة.

- المنافسة الخارجية للمنتج: ويقصد بها منافسة المنتجات الزراعية الخارجية للمنتجات المحلية في الجودة والسعر والنوعية وسيتم قياسه من خلال الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة.
- وجود قنوات توزيع مناسبة: ويقصد بها تنوع القنوات التي يمكن من خلالها توزيع المنتجات الزراعية المختلفة لعدة جهات وسيتم قياسه من خلال الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة.
- ملاءمة الأسعار: ويقصد بها مدى مناسبة أسعار المنتجات الزراعية المتنوعة للاستهلاك المحلي والخارجي وسيتم قياسه من خلال الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة.
- الترويج الفعال: استخدام استراتيجيات تسويقية مناسبة يمكن من خلالها تسويق المنتجات الزراعية المختلفة لجهات عدة وسيتم قياسه من خلال الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة.
- مدى توفر وسائل نقل مناسبة: إيجاد وسائل نقل مختلفة برية وبحرية وجوية لتسويق المنتجات الزراعية المختلفة للخارج وسيتم قياسه من خلال الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة.
- الأسواق الخارجية: هي جميع الأسواق التي يمكن لها أن تستقبل المنتجات الزراعية المصدرة لها من دول أخرى وسيتم قياسه من خلال الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة.
- تصدير المنتجات الزراعية: من خلال زيادة الصادرات للمنتجات الزراعية بما يزيد من حجم الإيرادات. وسيتم قياسه من خلال الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة.
- توسيع الأسواق: العمل على إيجاد أسواق تصديرية جديدة للمنتجات الزراعية وسيتم قياسه من خلال الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة.
- إيجاد منتجات زراعية جديدة تناسب الأسواق الخارجية: العمل على تحسين نوعية المنتجات الزراعية بما يتلاءم مع الطلب في الاسواق الخارجية. وسيتم قياسه من خلال الفقرات ذات العلاقة بالاستبانة.

محددات الدراسة وحدودها (Limitations and Delimitations of the study) :

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الحالية على أسواق تصدير المنتجات الزراعية الأردنية للأسواق الخارجية (السوق المركزي للخضار).
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على عينة العاملين في تسويق المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية.
- الحدود الزمنية: تطبق الدراسة في العام 2018/2017
- الحدود العلمية: تتحدد الدراسة في بيان العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الأردنية للأسواق الخارجية.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

يستعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وكما يلي:

أولاً: الإطار النظري:

يعد الأردن بلداً زراعياً، ويهدف من خلال الزراعة استثمار الموارد الطبيعية المتاحة وتوليد فرص عمل، وتوفير المواد الأولية للتصنيع الزراعي والتأكيد على الروابط الاقتصادية من خلال تكامل مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، ومع ذلك فإن الأردن يعد من الدول ذات الموارد الزراعية المحدودة، إذ أن مساحة الأرض القابلة للزراعة لا تتعدى

(10%) من إجمالي مساحة المملكة الأردنية الهاشمية، إضافة إلى شح المياه العذبة المتجددة التي لا تتجاوز (750 مليون متر مكعب)، وقد ساهم انضمام الأردن إلى منظمة التجارة الدولية إلى دعم الزراعة في الأردن وقيام الحكومة بتقديم الدعم للمزارعين، ومع ذلك فإن الزراعة في الأردن تعاني من العديد من المشكلات الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل أو بآخر على الزراعة الأردنية.

وتتسم الزراعة الأردنية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجاز أهمها على النحو التالي (الحياري والعريقات،

:2010)

1. ندرة الأراضي الخصبة وضعف القدرة الاستثمارية، حيث قدرت الأراضي الزراعية بحوالي 9 ملايين دونم، وتقدر المساحة الخصبة منها بحوالي مليون دونم فقط. أما باقي الأراضي الأردنية فهي مناطق جافة وشبه جافة تقدر نسبتها بحوالي 81% من إجمالي مساحة الأردن التي تبلغ 88.9 مليون دونم تقريباً.
2. ندرة الموارد المائية، وضعف قاعدة المعلومات عنها، وتدني مستوى تطوير المصادر المائية، حيث ارتفع العجز المائي إلى حوالي 282 مليون متر مكعب في عام 1995 ويقدر أن يستمر الاتجاه التصاعدي للعجز المائي ليصل إلى حوالي 1440م3 مع حلول عام ألفين وعشرين.
3. ضعف القاعدة الإنتاجية لمستلزمات الإنتاج والتصنيع الزراعي، الأمر الذي يؤدي إلى الاعتماد على استيراد مستلزمات الإنتاج والتصنيع الزراعي، ويجعل من الزراعة الأردنية زراعة تحويلية تصدر نسبة كبيرة من القيمة المضافة المتحققة من النشاطات الزراعية إلى الخارج كما تجعل منها زراعة تابعة بما تحمله تلك التبعية من آثار سلبية على الأمن الزراعي وعلى الاقتصاد الوطني، كما تضع قيداً قوياً على إمكانات التنمية الزراعية.
4. الفجوة التكنولوجية، حيث يلاحظ أن هذه الفجوة لا زالت واسعة بين الأردن والدول المتقدمة على الرغم من التوسع الكمي والنوعي في استخدامات تكنولوجيا الزراعة في الزراعة الأردنية. وبالنظر لتدني دخول المزارعين وضعف إمكاناتهم المالية وصغر حيازاتهم وغيرها من العوامل غير المشجعة التي تضع قيداً على التوسع النوعي والكمي في مجال استخدامات التكنولوجيا الزراعية المتقدمة، يمكن الاعتقاد بوجود قيود على إمكانات التوسع الرأسي في الزراعة.
5. ضعف قاعدة الخدمات المساندة، وبخاصة مؤسسات البحث والتطوير والإرشاد والتمويل والإقراض الزراعي، إلى جانب ضعف التنسيق المؤسسي، والظروف القاسية التي يعمل فيها الباحثون والمرشدون الزراعيون.
6. التغيير المستمر في السياسات الزراعية، وعدم انسجام مختلف السياسات الزراعية مع قانون الزراعة بما فيها السياسة الزراعية التي اعتمدت مؤخراً. الأمر الذي يمثل ثغرة في تنفيذ هذه السياسات من حيث تعارضها مع قانون الزراعة، كما يجعل من أمر تجاوزها بالاعتماد على النصوص القانونية بالاعتماد على نصوص السياسة الزراعية أمراً ممكناً يتيح مجالاً للقرارات الفردية وبخاصة القرارات الفردية ذات الطابع النفعي.

العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية:

أولاً : نوعية المنتج

- يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي خاصة وأن عناصر المزيج التسويقي الأخرى تعتمد بشكل أساسي على وجود سلعة معينة لتتجه مجمل النشاطات لتسويقها ويمكن تعريفها (الخطيب، 2005):
- على أنها شيء يحمل خصائص وصفات ملموسة وغير ملموسة يمكن عرضها في السوق لجذب الانتباه ويمكن لهذا الشيء تلبية حاجات ورغبات إنسانية وقد تكون مادية أو خدمية.
 - وتعرف السلعة بأنها ذلك المزيج من المكونات المادية والغير المادية والتي يشتريها المستهلك جميعاً وفي آن واحد وذلك لهدف إشباع حاجة من حاجاته المتعددة وتلبية متطلباتها

- ويرى كوتلر (kotler) المنتج على انه أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحياة أو الإشباع لحاجة معينة أو رغبة معينة وهو بذلك يشمل على الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمنظمات، والأفكار وان مفرد المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم، السعر والمظهر المادي، واللون والطعم وغيرها. (Kotler, 2003).

فالمشتري وفقا لهذه التعاريف لا يشتري المنتج بخصائص مادية فحسب وإنما يشتري الانطباع عنه أيضا الذي يتجسد في الصورة التي يتخيلها عن هذا المنتج من جراء مشاهدته له وسماعه عنه كالاسم التجاري المميز (الشهرة أو خدمات ما بعد البيعالخ).

ونميز ثلاث مستويات للمنتج (عكروش، وعكروش، 2004):

1- المنتج الأساسي (المركزي) :

ويعني المزايا الأساسية التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح بإشباع حاجاته.

2- المنتج الملموس:

هو الذي يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي

3- المنتج بمفهوم واسع (المتماهي): هو جميع الخدمات التي ترافق المنتج التوزيع، التركيب، الضمان، الصيانة

ثانيا : دراسة الأسواق المستهدفة

دائما لا بد أن نحدد المستهلكين / العملاء المستهدفين حتى نستطيع حساب الطلب المتوقع وحتى نستطيع تلبية احتياجات هؤلاء العملاء. ونظرا لأن إرضاء جميع الناس أمر لا يمكن تحقيقه فإننا بحاجة لتقسيم العملاء إلى مجموعات مختلفة في احتياجاتها أو سلوكها (الشرائي) ثم نحاول اختيار الجزء (الأجزاء) الذي سنحاول إرضاءه (إرضاءها). فمثلا(مصلح، 2011):

- لا يمكن تصميم مطعم يرضي طلبات جميع الناس لأن هناك من يريد وجبات سريعة، وهناك من يريد أن يأكل وجبات عادية، وهناك من يريد أن يجلس في جو عربي تقليدي، وهناك من يريد أن يكون المطعم له ديكورات عصرية، وهناك من يريد أن يجلس في رائحة شوي الكبد، وهناك من يحب رائحة السمك. ناهيك عن الاختلاف في القدرة المالية. ما الذي يحدث عادة لحل هذه المعضلة؟ يتم تصميم المطعم والخدمة لقسم محدد من العملاء فتجد مطعم يرتاده شباب الجامعة ومطعم يرتاده العائلات متوسطة الدخل ومطعم لا يرتاده إلا ذوي الدخل المرتفعة وهكذا.

- لا يمكن تصميم لعبة أطفال تصلح لأي سن وأي أسرة فالأطفال يتفاوتون في القدرة الذهنية حسب السن والأسر تتفاوت في القدرة المالية. كذلك فإن لعب البنات تختلف عن لعب الأولاد. لذلك فإن مصنع لعب الأطفال يستهدف فئة معينة من الأطفال من جنس واحد وبن متقارب ومستوى اقتصادي معين.

إن فن تقسيم السوق هو أسلوب معروف لإدارة الأعمال المختلفة. فكيف نستطيع تقسيم السوق؟

دعنا نتذكر لماذا نريد تقسيم السوق: إننا نريد أن نقسم السوق إلى أقسام بحيث يكون لكل قسم متطلباته المختلفة عن الأقسام الأخرى وبحيث يمكن تلبية طلبات هذه الأقسام. تقسيم السوق يعتمد على طبيعة السوق من حيث كونه سوق استهلاكي أو سوق تجاري. السوق الاستهلاكي يعني أن العميل هو المستهلك، أما في السوق التجاري فيكون العملاء هم المؤسسات والشركات (السراي، 2006).

- يمكن تقسيم السوق الاستهلاكي إلى أقسام باستخدام أحد أو بعض التقسيمات الآتية (Satyendra , 2009):
- **جغرافية** : مصر - الجزائر - سوريا - قطر، أو حي الجيزة - حي المهندسين - الإسكندرية - المنيا، أو مناطق ريفية ومدن، أو مناطق حارة ومناطق باردة، أو مدن ساحلية ومدن غير ساحلية، مناطق مزدحمة ومناطق غير مزدحمة.
 - **ديمجرافية (إحصائيات السكان)**: ذكور وإناث، أطفال وشباب وكبار، عائلات صغيرة وعائلات كبيرة (حسب عدد أفراد العائلة)، عائلات بدون أطفال وعائلات بأطفال، صحيح ومريض بمرض خفيف ومريض بمرض شديد، نحيف وسمين وسمين جدا، ذو شعر كثيف ومهدد بسقوط الشعر ويعاني من سقوط الشعر، تقسيم حسب مستوى الدخل، تقسيم حسب المهنة: مهندسين ومحاسبين وصيادلة ومديرين ومعاشات وعاطلين وخلافه، تقسيم حسب مستوى التعليم: تعليم متوسط وتعليم جامعي وتعليم فوق الجامعي، وكذلك تقسيم حسب الديانة وحسب اللون - هذه التقسيمات تهدف إلى أن يكون المنتج مناسباً للعميل فمثلاً العميل شديد البياض قد يحب ألواناً تختلف عن التي تناسب الشخص الأسمر.
 - **سيكولوجية (نفسية)**: مستوى اجتماعي عالي ومنخفض ومتوسط، أو طموح ومكافح وناجح، أو انطوائي واجتماعي جدا.
 - **سلوكية (سلوك العميل تجاه المنتج)**: عميل سابق وعميل محتمل وعميل دائم، حسب استخدام المنتج مثل استخدام خفيف وشديد ومتوسط، حسب توقيت الشراء مثل عميل يشتري عادة صباحاً وعميل يشتري مساءً أو عملاء يشترون المنتج للاستخدام الدائم وآخرون يشترونه للاستخدام المؤقت أو عميل يشتري في الأعياد وآخر يشتري في المصايف، حسب الفائدة المطلوبة من المنتج مثل الجودة والراحة والسرعة والسعر.
- ويمكن تقسيم السوق التجاري إلى أقسام باستخدام أحد أو بعض التقسيمات الآتية (معلا، 2008):
- **ديمجرافية**: تقسيم حسب حجم الشركات مثل شركات عملاقة وكبيرة ومتوسطة وصغيرة، تقسيم حسب الصناعة مثل صناعة الزجاج وصناعة الورق وصناعة البلاستيك، تقسيم حسب الموقع الجغرافي مثل شركات في السعودية وشركات في قطر وشركات في الإمارات، شركات تابعة للحكومة وشركات مساهمة وشركات محدودة وشركات ذات ملكية فردية.
 - **متغيرات التشغيل**: تقسيم حسب التكنولوجيا المستخدمة مثل التكنولوجيا المختلفة في صناعة ما، تقسيم حسب شدة الاستخدام مثل مؤسسات ذات استخدام شديد ومتوسط وبسيط، تقسيم حسب احتياجات العميل للخدمة مثل مؤسسات تحتاج خدمات كثيرة ومؤسسات تحتاج خدمات قليلة.
 - **أسلوب الشراء**: تقسيم حسب أسلوب اختيار المنتج مثل مؤسسات تبحث عن الجودة ومؤسسات تبحث عن الأسعار الزهيدة ومؤسسات تبحث عن خدمة ما بعد البيع، تقسيم حسب مركزية عملية الشراء لدى العميل مثل مؤسسات مركزية في الشراء ومؤسسات لديها لامركزية في اتخاذ قرارات الشراء، تقسيم حسب طريقة التعاقد والاختيار المفضلة لدى العميل مثل مؤسسات تفضل التأجير ومؤسسات تفضل الشراء ومؤسسات تفضل عقود الخدمة (عقود المقاولات)، تقسيم حسب طبيعة عمل المؤسسة مثل مؤسسات تخصصها الأساسي تجاري ومؤسسات تخصصها مالي ومؤسسات تخصصها هندسي، تقسيم حسب التكنولوجيا المستخدمة في الطلب مثل مؤسسات مستخدمة للشبكة الدولية ومؤسسات لها شبكة خاصة للشراء ومؤسسات مستخدمة للفاكس والبريد (سويدان، 2010)..

- **خصائص الطلب:** تقسيم حسب حجم الطلب مثل مؤسسات تطلب كميات كبيرة في أمر التوريد الواحد ومؤسسات تطلب كميات صغيرة، تقسيم حسب سرعة الطلب مثل شركات تحتاج مدة توريد قصيرة جدا وشركات تقبل مدة توريد طويلة، تقسيم حسب استخدام المنتج/الخدمة فمثلا يمكن التركيز على شركات لها استخدام محدد للمنتج أو محاولة تلبية احتياجات استخدامات عديدة.
- **سلوك العملاء:** مؤسسات لها ولاء شديد لمورديها وشركات ليس لديها ولاء لمورديها، شركات لديها عدد محدود من الموردين وشركات لديها عدد كبير من الموردين، شركات لديها استعداد للمخاطرة وشركات ليس لديها استعداد للمخاطرة.

ثالثا : ملاءمة التشريعات والقوانين ذات الصلة

ويقصد بها وضع تشريعات وقوانين يمكن من خلالها ضبط عملية تصدير المنتجات الزراعية للخارج (satyendra,2009,p21).

ومن المعلوم أن الحكومات لها دور هام وحاسم في زيادة قدرة التنافس للسلع والخدمات من خلال الإجراءات الآتية: (خربوطلي، 2014)

- 1- العمل على توفير خدمات البنية التحتية والتي تساند تدعم القطاعات السلعية والخدمية .
 - 2- انتهاز السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية والضريبة المتوازنة والإجراءات الإدارية المرنة المنفتحة .
 - 3- وضع قوانين وتشريعات واضحة التي تنظم البيئة الاستثمارية المشجعة.
- وعليه، فإن أي تحديث في تشريعات وقوانين وأنظمة ضرائب بشكل ميسر من أجل تخفيض العبء للعمليات الإدارية التي يحتاج لها قطاع الصناعات والأعمال يسهم في زيادة التنافسية، ولكن تتضح المشكلة في عملية التطبيق والتي تصبح من الأعباء لكثرة الاجتهادات والمراجعات والروتين، الأمر الذي يبين مدى أهمية وضع التشريع الواضح للفهم وسهل التطبيق، للمتعاملين، فالدور الذي تؤديه الحكومة يتركز في الغالب على تطوير التشريعات والأنظمة من أجل ضمان الشفافية وتطبيقها، بالإضافة للسياسات المالية والنقدية والتي يجب أن تكون مدروسة ورشيدة، تسهم في إيجاد ظروف ومناخ أعمال مشجع، هذا الدور الذي ما زال ضعيفاً نظراً لعدم مواكبة التشريعات التي تصدر للاحتياجات المتزايدة في قطاع الأعمال(خربوطلي، 2014).

رابعا : المنافسة الخارجية للمنتج

ويقصد بها منافسة المنتجات الزراعية الخارجية للمنتجات المحلية في الجودة والسعر والنوعية (Jain&Batia, 2007,p45).

ساهمت العولمة في انتقاح الأسواق زيادة حجمها، وتوفير مزيد من الفرص أمام الشركات من أجل الاستفادة من الوفورات في الحجم الكبير للإنتاج والزيادة في القيم المضافة، حيث أن هناك علاقة طردية بين حجم الصادرات وبين التوسع في الأسواق الخارجية، حيث استطاعت التجارة الخارجية أن تؤدي دوراً هاماً في مسار التنمية الاقتصادية لعدد من الدول والمجتمعات، وذلك نتيجة جهود تم بذلها من قبل الدول في نطاق التحرر الاقتصادي والجهود المبذولة عالمياً من المنظمات العالمية وعلى رأسها منظمة التجارة العالمية(WTO) وذلك من أجل تخفيف القيود أمام تدفقات المنتجات بين الدول، الأمر سهل عملية دخول كثير من المنتجات الخارجية للدول من أجل تسويقها محلياً، الأمر الذي ساهم في

ركود المنتجات المحلية مقابل المنتجات الخارجية، وذلك أن معظم المنتجات الخارجية يكون تباع بسعر أقل من المنتجات المحلية (محمد، 2010)..

خامسا : وجود قنوات توزيع مناسبة

تعرف قنوات التسويق على أنها المعبر الذي تتدفق من خلالها المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، وتتكون من مجموعة من المؤسسات المتكاملة بشكل أو بآخر والمعنية بالقيام بعمليات متخصصة هدفها توصيل المنتجات إلى المشتريين وتمكينهم من الحصول عليها والانتفاع بها (معلا، 2008، ص238).

كما تعرف قنوات التسويق على أنها: مجموعة من المنظمات المستقلة المسؤولة عن تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات للعملاء بغرض الاستهلاك والاستخدام (عكروشوعكروش، 2004، ص387).

كما عرفت القنوات التسويقية على أنها: نظام من الأفراد والمنظمات الهادفة لتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك (سويدان، 2010، ص284).

كما تعرف قنوات التسويق على أنها: مجموعة من المحطات التي تنتقل عبرها السلعة ابتداءً من مصدرها حتى وصولها إلى المستهلك النهائي (معلا، 2008، ص240).

وأخيراً الباحث القنوات التسويقية على أنها مجموعة من المنظمات المتعاونة مع بعضها البعض والتي يقع على عاتقها إتاحة أو توفير السلعة أو الخدمة للاستخدام أو الاستهلاك من قبل المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي.

سادسا : ملاءمة الأسعار

السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، وهي ماتعرف باللغة الانكليزية بـ (4P (Product, Price, place, promotion)، والسعر هو العنصر الوحيد الذي يعطي إيراداً للشركة، في حين أن باقي العناصر تحملها تكاليف، لذلك تسعى الشركة لتحديده بشكل مناسب. (الخطيب، 2005).

إن السعر عبارة عن الشكل الذي يعبر عن قيمة السلعة، ويتم التعبير عنه بالنقود، وإن المستهلك ينظر دائماً إلى السعر من حيث مدى تطابقه مع الفوائد المتوقعة، ومدى مطابقته وتوافقه لجودتها ومواصفاتها وقيمتها الحقيقية، ويؤثر السعر على إدراك المستهلك ويعتبر مقياساً للجودة خاصة في الحالات التي يصعب فيها تقييم المنتج، لكن ذلك لايعني أن قيمة السلعة هي ذاتها لدى جميع المستهلكين، بل إنها تختلف من شخص إلى آخر ومن زمن إلى آخر، وأيضاً من سوق إلى أخرى. (شناك، 2016)

سابعا: الترويج الفعال،

تعريف الترويج وخصائصه:

أدت حداثة مفهوم الترويج ومحدودية الحصيلة المعرفية والعملية المتجمعة عنه في أوعية الفكر التسويقي في كثير من الأحيان إلى تبرير عدم وجود إطار متكامل من المفاهيم تمكن من تحديد الأبعاد والمضامين الأساسية لعملية الترويج. ومع ذلك، فإن محاولة القيام بذلك ستكون المحور الرئيسي الذي سترتكز عليه المناقشة في هذا الفصل من الكتاب الحالي.

ومع ذلك، فإن هناك محاولات عديدة استطاع من خلالها مفكرو التسويق رسم المعالم والخصائص الرئيسية التي تميز النشاط الترويجي عن غيره من الأنشطة التسويقية الأخرى. وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء عليها، وصولاً إلى تحديد واضح لمفهوم الترويج، يمكن أن يكون مفيداً للدارس والباحث في هذا المجال.

فقد عرف Kernan الترويج بأنه الجهد المبذول من جانب البائع لإقناع المشتري بقبول معلومات معينة عن سلعة أو خدمة، وحفظها في ذهنه بشكل يمكنه من استرجاعها. وبصورة أكثر تحديداً، فإن عملية الترويج تنطوي على محاولة من جانب البائع لإبراز الخصائص المميزة للسلعة أو الخدمة المروج لها كالتصميم والتغليف، وإسم العلامة، والجودة، والسعر ثم إقناع المشتري المرتقب بهذه الخصائص لشراء هذه السلعة أو الخدمة. ويستلزم ذلك بالضرورة وجود تدفق للمعلومات من جانب البائع إلى المشتري المرتقب بشكل مباشر أو غير مباشر (Kernan, Dommermuth and M. S., 2003).

أما كوتلر Kotler فقد عرف الترويج على أنه النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي، وينطوي على عملية اتصال إقناعي (Kotler, 2003). ومع هذا التعريف يتصف بقدر كبير من الدقة والشمولية التي تكسب المفهوم الترويجي درجة من التميز عن غيره من الأنشطة التسويقية الأخرى إلا أن كوتلر نفسه يعترف بالصعوبة الكبيرة التي تكتنف عملية تحديد مفهوم الترويج. فسعر السلعة، والنموذج (المودي)، ومستوى الجودة، الخدمة، والعلامة المميزة، كل ذلك له مضامين ترويجية يمكن من خلالها استمالة السلوك الشرائي. ومع ذلك فإنه إذا ما قبلنا هذه المقولة فإن مفهوم الترويج سينطوي على قدر كبير من الغموض والالتباس. ولهذا، فإن الأمر يحتاج إلى محاولة جادة يتم من خلالها إبراز مفهوم الترويج، كنشاط تسويقي متميز ومتخصص، ذو مضمون محدد وأهداف واضح.

وأبرز ما يشير إليه تعريف كوتلر للترويج صفتان رئيسيتان هما :

1- أن الترويج هو عبارة عن نشاط تسويقي، وهذا يوضح الطبيعة الديناميكية للترويج، ويؤكد انتماءه كعنصر إلى المزيج التسويقي Marketing Mix.

2- أن الترويج ينطوي على محاولات إقناع، وهذا يؤكد المضمون الاتصالي للترويج.

ثامنا : مدى توفر وسائل نقل مناسبة

وهي إيجاد وسائل نقل مختلفة برية وبحرية وجوية لتسويق المنتجات الزراعية المختلفة للخارج (عبيدات 2012،

ص 29).

وتعد عملية توفر وسائل النقل للمنتج من أهم عمليات التوزيع للمنتج، ذلك أن تسهم في نقل المنتجات داخلياً وخارجياً، وتعد الثورة التكنولوجية في قطاع النقل الوسيلة التي تسهم في عملية نقل المنتج بشكل ميسر وسهل بدون أي صعوبات، حيث أن الوسائل المتعارف عليها والمتوفرة للنقل سكك حديدية وطرق برية ونقل مائي جوي قد شهدت تطور غير مسبوق في تاريخ الأعمال. وتؤثر وسائل النقل في المجتمعات من خلال زاويتين هامتين أولها: أنها تعد العامل المحدد له أهمية قصوى في تحديد اختيارات المنتجين والمصنعين للمكان الذي يودون نقل المنتجات إليه. وثانياً، فوسائل النقل تؤثر بشكل كبير في المقدرة على دفع الأسعار للسلع التي سوف تنقلها تلك الوسائل، حيث تدخل التكاليف المتعلقة بالنقل في أسعار البيع ولها أثر كبير في نقل المنتجات والسلع في أسعار بيع منتجات نهائية، ذلك كله بين مدى الدور الذي يلعبه قطاع النقل في الإنتاج والتوزيع في المنتج (بوختارة، وزرقون، وبوعامرة 2017).

حيث عرف النقل بأنه الوسيلة التي يمكن استغلالها، باتجاه الزيادة في الإنتاج وتحسين النوعية وانتقال السلع من أماكن إلى أخرى تكون أكثر نفعاً، حيث يعد النقل بأنه عصب الكيان الاقتصادي والاجتماعي، باعتباره وسيلة فاعلة في تحقيق اتصال مستمر بين نقاط مختلفة لعمليات اقتصادية واجتماعية من أجل مواجهة التوسع الأفقي للمدن واختصار المسافات بين المنتج والمستهلك (عبيدات 2012، ص 29).

الدراسات السابقة ذات الصلة:

- الدراسات باللغة العربية

يوجد العديد من الدراسات التي عالجت موضوع تصدير المنتجات الزراعية وعلاقته بمتغيرات كثيرة، كما أن هنالك العديد من الدراسات التي تعرضت إلى التسويق للمنتجات الزراعية للأسواق الخارجية، نورد هنا بعض الدراسات التي أجريت والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وكالاتي:

دراسة دحو (2016) بعنوان: التسويق الدولي للمنتج الزراعي كأداة لتنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات، دراسة واقع تسويق التمور في الجزائر

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التسويق الدولي للمنتج الزراعي كأداة لتنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات، دراسة واقع تسويق التمور في الجزائر، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة تكونت من (19) من توزيع التمور وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تنمية الصادرات الجزائرية تعد إحدى الدوافع المهمة للمؤسسات الجزائرية العاملة في ميدان تسويق التمور، وأن هناك قصور في تطبيق استراتيجية التسويق الدولي للمؤسسات التي تصدر التمور، الأمر الذي انعكس سلباً على كمية صادراتها.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في بعض التعريفات الإجرائية.

دراسة الفراجي وتامر ومنهل (2016) بعنوان الكفاءات التسويقية لبعض محاصيل الخضر في محافظة بغداد الزراعي الصيفي 2014.

وقد هدفت الدراسة في البحث عن قياس الكفاءة التسويقية للمحاصيل الزراعية والتعف على الخدمات والوظائف التسويقية من خلال قنوات التسويق المختلفة، وكذلك دراسة الهوامش التسويقية ونصيب المنتج وتاجر الجملة وللتجزئة من توزيع دينار الزبون للحكم على مدى الكفاءة للنظام التسويقي، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المحاصيل الزراعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن كفاءة التسويق للمحاصيل الزراعية منخفضة، وأن الهامش التسويقي بين سعر المنتج وسعر المستهلك يمثل جزءاً مهماً مما يدفعه المستهلك.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في الأهمية النظرية والعلمية للدراسة الحاليه.

دراسة مصلح (2011).التحديات والمشاكل التي تواجه تسويق الفواكه والخضروات في محافظة قلقيلية حلول واقتراحات.

هدفت الدراسة لتشخيص تحديات ومشاكل تواجه عملية التسويق للفواكه والخضروات في قلقيلية، سبيلا لوضع مقترحات لحل هذه المشكلة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال بيان المشكلات التي تواجه قطاع تصدير المنتجات الزراعية في قلقيلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المشكلات والتحديات التي تواجه تسويق الفواكه والخضروات، كالمشكلات التي تتعلق بالأسواق المركزية، ومنافسة المنتجات الإسرائيلية، وعدم وجود برادات لتخزين الفائض من الإنتاج وعدم وجود شركات تصدير أو شركات تصنيف وترويج عربية من أماكن الإنتاج، ومنع تصدير المنتجات بسبب المنع الإسرائيلي.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في بناء نموذج الدراسة وخاصة ما يتعلق بالمتغير المستقل.

دراسة عبيدات (2010) بعنوان: معوقات إنتاج وتسويق الخضروات والفاكهة السودانية للاسواق العربية، خلال الفترة (2003-2007).

هدفت الدراسة للتعرف على أهم المعوقات التي تحد من استغلال إمكانيات السودان الزراعية في إنتاج وتسويق العديد من الخضروات والفواكه لتلبية الطلب المتنامي في الأسواق العربية. تم اتباع منهج وصفي تحليلي، من خلال عينة من العاملين في قطاع التصدير بلغ عددهم (120) فرداً واستخدمت الاستبانة كأدوات لجمع بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن إنتاج السودان يتصف بالضعف، وهناك ضعف في مساهمة السودان في واردات الدول العربية، وأن أهم أسواق التصدير هي للإمارات، وأن قطاع التسويق تواجه معوقات عدة منها عدم توظيف التكنولوجيا وضعف استخدام برامج التسميد. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في بناء نموذج الدراسة وخاصة ما يتعلق بالمتغير التابع.

الدراسات باللغة الإنجليزية :

دراسة (satyendra, 2009) بعنوان " How market Orientation and Outsourcing Create Capability and impact Business Performance

هدفت إلى التعرف على دور التوجه السوقي والمرونة الإستراتيجية في بناء القدرات التسويقية وتعزيز أداء العمل التجاري كما تهدف إلى معرفة كيف تساهم المصادر الخارجية في أداء المؤسسة من حيث محاولتها في التعرف على الدور التكميلي لتوجه السوق والدور الوسيط للقدرة التسويقية. وقد أجريت الدراسة على عينة من الهندية والأجنبية البالغ عددها (217). وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي والمرونة الإستراتيجية يساهمان في بناء القدرات السوقية وان المصادر الخارجية تعمل وتساهم في أداء العمل التجاري وان المصدر العالي للمخاطرة يكون له اثر ايجابي على أداء العمل التجاري كما أن التوجه السوقي والمصادر الخارجية يمكن أن تكون أدوات متممة في جهودا لبناء القدرات السوقية تعزيز العمل التجاري وإدارة الأوضاع التي تحتوي على المخاطرة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في مصادر جمع البيانات ومشكلة الدراسة.

دراسة (Jain & Batia, 2007) بعنوان " Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing firms

هدفت إلى معرفة مدى تأثير التوجه السوقي على أداء بعض الشركات الهندية العاملة في السوق الهندي، وخلصت هذه الدراسة إلى أنها تدعم تأكيد أن تبني التوجه السوقي هو مسألة جوهرية لا غنى عنها لتحقيق أداء أفضل في الشركات وان العلاقة ايجابية بين التوجه بالسوق والأداء المالي، كما أكدت أن التوجه بالسوق يدعم فاعلية توظيف المهارات والموارد في قيام الشركة بعملياتها، كما أن هنالك علاقة ايجابية بين التوجه بالسوق ومقاييس الأداء غير المالي من حيث روح الفريق لدى الموظفين والالتزام بالمنظمة، وجودة المنتج، وتحسين المنتج الجديد، ورضا العملاء أعلى. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة مقدمة البحث.

دراسة (Hult, et. al. 2005) بعنوان " Market Orientation and Performance: An Integration of (Disparate approaches"

هدفت إلى فحص العلاقة بين التوجه السوقي والأداء من خلال استخدام بيانات ل 217 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام مدخلين، الأول، يتعلق بالثقافة المؤسسية، والثاني، يرتبط بعناصر عملية المعلومات،

وتوصلت الإدارة إلى أن كلا المدخلين للتوجه السوقي يساعد في توضيح الأداء وألا أن التأثيرات كانت متوسطة للاستجابات التنظيمية. من هنا فمن المفترض أن يتم الأخذ بعين الاعتبار كلا المدخلين للتوجه السوقي، ومن المفترض أن يتم فحص التوجه السوقي في تحديد الأسبقيات الأخرى المهمة للأداء .
وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في مشكلة الدراسة وأهميته

وأجرى مرجان (Morgan 2009) دراسة بعنوان قياس قدرات السوق والتوجهات السوقية، وتكونت العينة من (748) من الأسواق التجارية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي بدورها تقدم سلع وخدمات معمرة وغير معمرة، وهدفت الدراسة إلى قياس قدرات السوق والتوجهات السوقية وذلك من خلال المصادر التي تم توزيعها في مواقع السوق كمحرك لأداء المؤسسات، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها أن التوجه السوقي له تأثير كبير وبشكل مباشر على عائدات السوق على الموجودات وبين أداء المؤسسات التجارية المتوقعة، وتعد القدرات التنظيمية موجودات رئيسية تساعد في أداء المؤسسات المتميزة.
وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في مشكلة الدراسة

المنهجية والإجراءات

فيما يلي استعراض لمنهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة الحالية نهجاً وصفيّاً تحليلياً وذلك من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التأكد من خصائصها السيكمترية.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية: قام الباحث بجمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة التي تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها.
المصادر الثانوية: عمل الباحث ما في استطاعته للرجوع إلى الأدب السابق ذي الصلة من خلال الرسائل العلمية والكتب والدراسات المحكمة وما ينشر من تقارير ومن خلال الرجوع إلى الشبكة مع التركيز على الدراسات الأجنبية لتعمقها في موضوع الدراسة (الصدق والثبات).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في تسويق وتصدير المنتجات الزراعية للأسواق الخارجية في سوق عمان المركزي الأردني والبالغ عددهم (320) فرداً في العام 2018/2017 والذين ما زالوا على رأس عملهم.
عينة الدراسة:

قام الباحث بعمل مسح شامل لأفراد مجتمع الدراسة من المصدرين للمنتجات الزراعية بحيث تم جمع معلومات مفيدة عن العوامل المؤثرة على تحسين تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية في العام 2018/2017.

أداة الدراسة :

قام الباحث ببناء أداة الدراسة وهي الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدب السابق وقام بالتحقق من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات).

صدق الأداة:

قام الباحث باستخدام الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة والتي تم بناؤها من خلال تحديد الأبعاد والفقرات وسيتم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين والاختصاصيين في ميدان إدارة الأعمال والإدارة العامة، وتم إجراء كل التعديلات حسب ملاحظات السادة المحكمين لإخراجها بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

أما فيما يتعلق بثبات الاستبانة فتم ذلك من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بواقع (25) فرداً ومن ثم استخراج معامل الثبات والذي بلغ (0.88) وهو مناسب لأغراض هذه الدراسة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

- 1- ان زيادة تصدير المنتجات الزراعية الاردنية للأسواق الخارجية ارتبطت ارتباطا ايجابيا مع العوامل المؤثرة على نجاح تصدير المنتجات الزراعية
- 2- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الأردنية للأسواق الخارجية تبعا لمتغير العمر والخبرة الوظيفية.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة على زيادة تصدير المنتجات الزراعية الأردنية للأسواق الخارجية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- متابعة تجارب وخبرات الدول المختلفة في مجال تصدير المنتجات الزراعية للاستفادة من خبراتهم في تحسين بيئة التصدير للمنتجات الزراعية في الأردن.
- 5- ضرورة عمل ندوات وورش عمل ومحاضرات تتعلق بتصدير المنتجات الزراعية مع الاستعانة بأراء الخبراء كلما دعت الحاجة لذلك لإيجاد آليات لتحسين بيئة تصدير منتجات زراعية لجميع دول العالم.
- 6- أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة في المستقبل.

قائمة المراجع (Lists of References) :

أولا: المراجع باللغة العربية:

- اسماعيل، هديل (2016): اثر المزيج التسويقي الاخضر على سلوك المستهلك لاستخدام المنتج ذو الطاقة المتجددة دراسة تحليلية على عينة من مستخدمي السخانات الشمسية في مدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 1(47)، ص ص 57-76.
- آل خطاب، واخرون(2015). أثر التسويق الاجتماعي وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية على المدارس الخاصة والمراكز الثقافية في مدينة معان، دراسات، العلوم الإدارية، 42(2)، ص ص 443-460.
- البكري، ثامر (2005). الاتصالات التسويقية والترويج، (ط1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- البكري، ثامر (2006). الاتصالات التسويقية والترويج، (ط1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بوختارة، سمير وزرقون، محمد وبوعمار، نوال (2017). واقع وأفاق تطوير قطاع النقل في الجزائر ودوره في التنمية الاقتصادية، لمجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 1(6)، ص ص 47-58.
- جرادات، صالح أحمد (2011). "تطبيق نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس على الشركات الصناعية لاختيار إستراتيجيات الأعمال"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- الحباري، محمود، (2012)، شروط تطبيق اتفاقية الجات وانعكاساتها على مستوردات دول الاتحاد الأوروبي من محاصيل الخضار والفواكه، التسويق الزراعي، مجلة دراسات ع23، ص 6-7.
- الحباري، محمود، والعريقات، إبراهيم، (2010)، تسويق منتجات الخضار والفواكه الطازجة، منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (الفاو)، عمان، الاردن.
- خربوطلي، عامر (2014). العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 30(1)، ص ص 671-695.
- الخطيب، شهناز (2005). الترويج الإعلاني وآثاره على سلوك المستهلك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

- الريتمات، رائدة (2016). أثر المسؤولية الاجتماعية على تشكيل الصورة الذهنية في الجامعات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ريستون، كريستوفر، (2011)، الاحتمالات المستقبلية لصادرات الخضار والفواكه لدول السوق الإمارات العربية المتحدة المشتركة بعد عام 1992 وبشكل خاص لدول منظمة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا، دار الكتاب الجامعي، عمان الأردن..
- السرابي، علاء حسين (2006). دور عناصر المزيج الترويجي في تنمية وزيادة الحصة السوقية للمنتجات الصناعية الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.
- سويدان، نظام (2010). التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شاكرا، قاسم عبد الحق (2006). سلوك المستهلك تجاه عناصر المزيج التسويقي للسلع اليمينية الميسرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- شناك، يوسف (2016). أثر تطبيق التسويق الاجتماعي في شركات الاتصالات اللببية على معرفة الزبون، دراسة تحليلية في مدينة طرابلس، طرابلس، ليبيا.
- طه، مرتضى احمد الحسن (2016). أثر التسويق الاجتماعي في زيادة الحصة التسويقية في قطاع الاتصالات بالسودان، دراسة حالة (شركتي سوداتل وزين)، جامعة الرباط الوطني، السودان.
- عاشور، هديل (2009). الإعلانات الدوائية الموجهة للمستهلك مباشرة في الأردن من منظور جندي، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عربيات، محمد عبد الفتاح محمد، (2003)، أثر تركيب سوق عمان المركزي للخضار والفواكه وسلوك المتعاملين فيه على أدائه، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- عكروش، مأمون، وعكروش، سهير (2004). تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عمرو، عهد احمد (2013). أثر ثقافة المنظمة في اختيار الإستراتيجيات التسويقية ودور تكنولوجيا المعلومات دراسة تطبيقية في قطاع الإنشاءات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
- الفراجي، أحمد وتامر، غسان ومنهل، محمد (2016) بعنوان الكفاءات التسويقية لبعض محاصيل الخضار في محافظة بغداد الزراعي الصيفي 2014. مجلة العلوم الزراعية، 47(3)، ص ص 837-845.
- قات، يوسف، (2003)، كلفة وأرباحية التصدير إلى الدول الإمارات العربية المتحدة، مؤسسة التسويق الزراعي، عمان، الأردن.
- عبيدات، محمد (2012) معوقات إنتاج وتسويق والفواكه السودنية لاسواق العربية، خلال الفترة (2003-2007). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، الخرطوم.
- مصلح، عطية (2011). التحديات والمشاكل التي تواجه تسويق الفواكه والخضروات في محافظة قلقيلية حلول واقتراحات. ورقة عمل، المؤتمر الزراعي الأول، تحديات التنمية الزراعية في فلسطين، 25-26/2/2011، برج أبو نورة، قلقيلية، فلسطين.
- معلا، ناجي (2008). إدارة التسويق، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- معلا، ناجي ذيب (2005)، الأصول العلمية للترويج التجاري و الإعلان، الطبعة الثانية، عمان، 2005.

ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية:

- Akroush, Mamoun N. (2007). " Marketing strategy implementation success factors: aqualitative empirical investigation of service organization in Jordan , Jordan Journal Of Business Administration, Vol. 3, No. 3. P391.
- Barnes, B.R. & Fox, M.T. & Morris, D.S. (2004). Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality, Total Quality Management, Vol.15.
- Boshoff, C. & Gray, B. (2004).The Relationship between Service Quality ,Customer Satisfaction and Buying Intention in Private Hospital Industry, S.Afr.Bus.Manage,Vol.35,No.4.
- Hult, GT, Ketchen DJ Jr, and Slater SF.(2005) " Market Orientation and performance: An Integration of Disparate approaches", **Strategic Management Journal**,Vol.26,No.12:1173-1181.

- Jain, Sanjay K. & Bhatia, Manju,(2007)," Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing firms" **Vision**, Vol. 11, Issue 1: 15-33.
- Kernrn, J. B. Dommermuth, W. P. and M. S. (2003). Promotion: An Introductory Analysis, New York: McGraw – Hill Book Company,.
- Kincaid, W. M. Je.(2003). Promotion: Products, Services and Ideas (6th. Ed), Columbus: Ohio: Bell and Howell Company.
- Kotler, Philip, (2003). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (11th.ed), Englewood Cliffs, N. J: Prentice – Hall International Inc.,. Kotler, Philip, (2015), Management Marketing New Jersey, united States of America.
- Lee, C. & Jung Chen, W. (2005). The Effects Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry**, International Journal of Management **Vol.22No.4**.
- Levy, Sidney J. and Boyl, Harper, (2001). Promotion: A Behavioral views, New York: Prentice – Hall Inc.
- Pride, William, M. & Ferrell, O.C. (2011), **Marketing**, New York.
- San Hwang, I. & Jang Chi, D. (2005). Relational among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and Hotel Performance**, International Journal of Management **Vol.22No.2**.
- Satyendra , Singh ,(2009)," How market Orientation and Outsourcing Create Capability and impact Business performance", **Thunderbird International Business Review**, Vol. 51, No:457-471.
- Stanely, Richard E. (2002). Promotion: Advertising, Publicity , Personal Selling, Sales Promotion, (5th. ed), Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall Inc.

القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجدارات الجوهرية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية"

أ.د. فاطمة الربابعة

جامعة مؤتة

تاريخ القبول: 2020/11/04

عدنان عطوي السعيدات

جامعة مؤتة

تاريخ الإستلام: 2020/09/05

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية على بناء الجدارات الجوهرية في شركات الإتصالات الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية وتتمثل في (زين، أمنية، أورنج). وتكونت وحدة المعاينة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين في الإدارات الرئيسية في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغ عددهم (270) موظفاً، وتم توزيع (270) استبانة عليهم بأسلوب المسح الشامل، وتم استرجاع (266) استبانة واستبعاد (9) استبانات حيث لم تكن صالحة للتحليل الإحصائي، وبلغت الإستبانات التي تم تحليلها (257) استبانة وبنسبة بلغت (95.2%).

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على بناء "الجدارات الجوهرية"، أما أبعاد القيادة التحويلية (تشجيع الإبتكار، الهام الرؤية المشتركة) فليس لها أثر على بناء "الجدارات الجوهرية". أوصت الدراسة بتعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية لما لها من دور في بناء الجدارات الجوهرية، واعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، بناء الجدارات الجوهرية، شركات الاتصالات، الأردن.

Transformational Leadership and its Impact on Building Core Competencies "Field study in Jordanian telecommunications companies"

Adnan Al Saidat

Prof. Fatima Al Rababa'

Abstract

The study aimed to identify the impact of transformational leadership on building core competencies in Jordanian telecommunications companies. The study relied on the descriptive analytical approach, and the study community is a Jordanian telecommunications company represented in (Zain, Umniah, and Orange). The unit of analysis consisted of the managers, their deputies, and the heads of the departments working in the main departments of Jordanian telecommunications companies. as their number reached (270) employees, and (270) questionnaires were distributed to them using the comprehensive survey method, (266) questionnaires were retrieved and (9) questionnaires were excluded as they were not valid for the statistical analysis. The analyzed questionnaires reached (257) questionnaires, with rate of (95.2%).

The study reached many results. The most important of which was a statistically significant impact of transformational leadership dimensions (empowering employees, taking risks, working as role models for employees) on building "core competencies. while transformational leadership dimensions (encouraging innovation, inspiring a shared vision) have no impact on building "core competencies. The study recommended strengthening the practice of transformational leadership style in Jordanian telecommunications companies because of their role in building core competencies, and adopting the concept of ideal influence among the leaders working in Jordanian telecommunications companies by acting as models that workers seek to emulate.

Key words: transformational leadership, building core competencies, telecommunications companies, Jordan.

المقدمة

في ظل التطور المستمر والسريع للمنظمات بمختلف أنواعها، وفي وجود البيئة التنافسية بين المنظمات ظهر مفهوم الجدارات الجوهرية، الذي يعتبر من مفاهيم العصر الحديث في حقل الادارة حيث برز هذا المفهوم في العقد الاخير من القرن الماضي.

يعتمد بقاء ونمو المنظمات على المدى الطويل في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير، على قدرتها في إستغلال واستثمار الجدارات الجوهرية التي تمتلكها، وحفظ وبناء وتطوير تلك الجدارات، فالجدارات الجوهرية في المنظمات تمثل مورداً استراتيجياً يميزها عن غيرها من المنافسين، وهي ذات طبيعة خاصة تتبع من كونها تتطلب فترة طويلة من الزمن لبنائها، تقوم على أساس المزج الفعال بين مختلف موارد المنظمة، حتى يتسنى لها توليد قيمة لعملائها تفوق ما قد يصل اليه المنافسين وبالطريقة التي يصعب تقليدها.

ولكن توافر الجدارات الجوهرية في المنظمة ليس كافياً "بحد ذاته، وإنما لا بد من توافر نمط قيادي قادر على استثمار وإدارة تلك الجدارات، وتمثل القيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً الوسيلة الافضل لاستثمار تلك الجدارات وبنائها من خلال تصور المستقبل، وإدراك الفرص البيئية والاستجابة للمتغيرات التي تحصل في تلك البيئة، وتساعد في تحقيق الميزة التنافسية على المدى المتوسط والبعيد، ويجعل الجدارات الجوهرية أساسية لتفوق المنتجات التي تكتسب المنظمة من خلالها الوصول الى زبائن جدد، وبطرق فريدة، بقصد الوصول للإبداع والإبتكار في منتجات المنظمة.

لذا فإن المنظمات بمختلف أنواعها تحتاج الى بعض المداخل الادارية الحديثة التي تمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات والضغوط والمؤثرات المختلفة، التي تساعد على تلبية الاحتياجات المجتمعية المفروضة عليها، ويعد مدخل الجدارات الجوهرية من المداخل التي أبرزتها أدبيات الادارة الحديثة، حيث يساعد نمط القيادة التحويلية في بناء وتطوير الجدارات الجوهرية في كافة المنظمات، ومواجهة المشكلات التي تعترض ادائها مما يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة

تلعب الجدارات الجوهرية دوراً مهماً في تعزيز التفوق للمنظمات ومنها شركات الإتصالات الأردنية (زين، اورانج، أمنية) وتحقيق ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات الديناميكية والمنافسة الشديدة، لما لهذه الشركات من دور أساسي في خدمة المجتمع من خلال الخدمات المختلفة التي تقدمها لزبائنها، خاصة" في ظل جائحة كورونا التي تعصف بالعالم، حيث يستفيد من خدماتها القطاعين العام والخاص وذلك لغايات العمل عن بعد دون تعطيل لأنشطتها، إلا ان إمتلاك الشركات لتلك الجدارات لا يعتبر كافياً، إذ لا بد من أجل تحقيق ذلك التفوق أن يتم إستثمار تلك الجدارات بأفضل طريقة، الأمر الذي يتوقف على طبيعة القيادات والنمط القيادي في تلك الشركات، بإعتباره المحرك الرئيسي في توجيه واستخدام تلك الجدارات، وعليه قد تمثل القيادة التحويلية أحد هذه الأنماط التي قد تلعب دوراً في بناء تلك الجدارات وصلها واستثمارها على الوجه الأمثل، وتظهر مشكلة الدراسة بعدم قدرة الباحثين على إدراك تأثير القيادة التحويلية على بناء الجدارات الجوهرية في شركات الإتصالات الأردنية.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر القيادة التحويلية على بناء الجدارات الجوهرية في شركات الإتصالات الأردنية؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

ما تصورات المبحوثين نحو مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية في شركات الإتصالات الأردنية؟
ما تصورات المبحوثين نحو مستوى بناء الجدارات الجوهرية في شركات الاتصالات الأردنية؟

أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تنبثق أهمية الدراسة من مناقشتها لموضوعات تتسم بالحدثة نوعاً ما، ولها دور مهم في بقاء المنظمات واستمرارها وتحقيقها لميزتها التنافسية والتي تتمثل بالجدارات الجوهرية التي تعتبر أساساً للمنظمات التي تسعى للتفوق والنجاح، وموضوع القيادة التحويلية بإعتبارها أحد الأنماط القيادية التي يمكن أن تلعب دوراً مهماً في بناء وإستثمار تلك الجدارات، كما تنبثق أهمية الدراسة من محدودية الدراسات السابقة التي ربطت ما بين موضوعات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية والجدارات الجوهرية في شركات الإتصالات الأردنية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية القطاع المبحوث وهي شركات الإتصالات الأردنية، التي تقدم خدماتها ومنتجاتها لشريحة كبيرة من المواطنين، وتعتبر مورداً من موارد الاقتصاد الأردني، وداعماً للمجتمع المحلي من خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

كما تنبثق أهمية الدراسة من خلال تقديم توصيات عملية لشركات الإتصالات الأردنية، بخصوص القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجدارات الجوهرية لتساعدتهم في تحقيق التميز الذي يساهم في رسم ما تطمح الشركات إلى تحقيقه من التطلعات والارتقاء بالأداء، وتبسيط الضوء على أبرز المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء العالي ان وجدت.

فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها، فقد تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بابعادها مجتمعة (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على بناء الجدارات الجوهرية بابعادها مجتمعة (تطوير الموارد، الحصول على المعرفة، الاهتمام بالتعلم الجماعي، التنوع في الخدمات) في شركات الإتصالات الأردنية. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

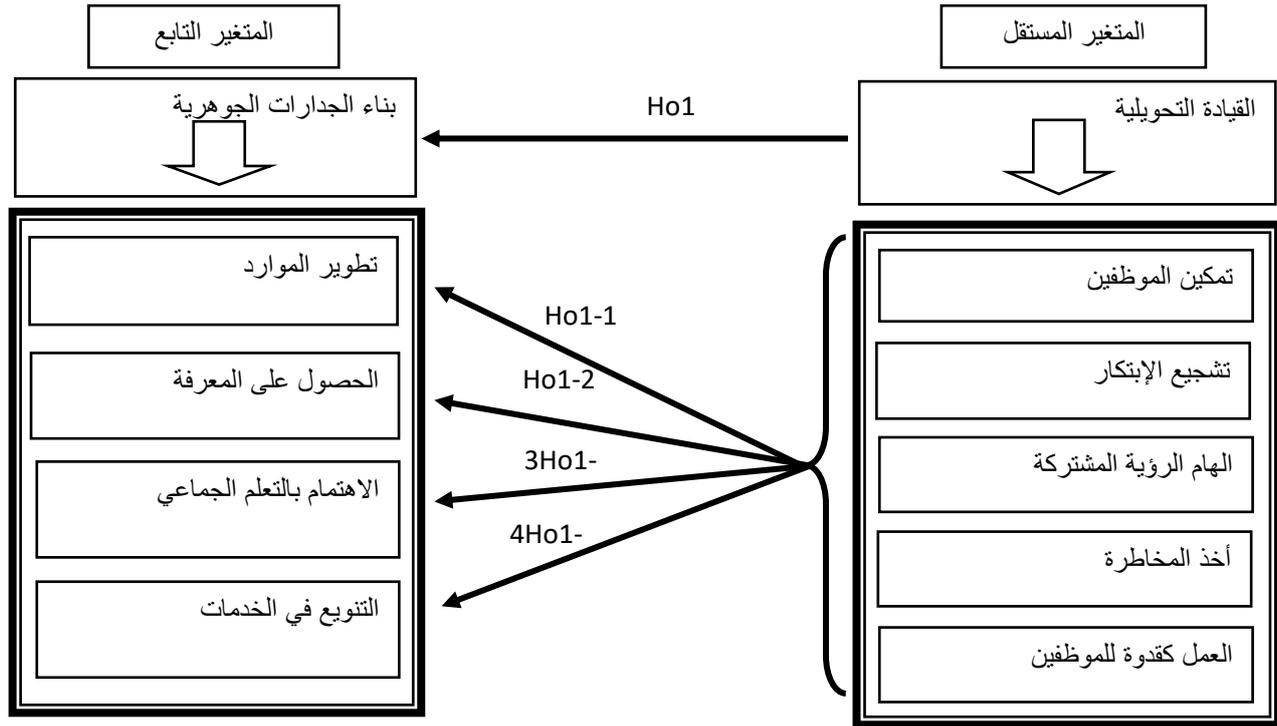
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بابعادها مجتمعة (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على تطوير الموارد في شركات الإتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بابعادها مجتمعة (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على الحصول على المعرفة في شركات الإتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بابعادها مجتمعة (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على الاهتمام بالتعلم الجماعي في شركات الإتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بإبعادها مجتمعة (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على التنوع في الخدمات في شركات الإتصالات الأردنية
أنموذج الدراسة

انطلاقاً من الإطار النظري ومشكلة الدراسة وفرضياتها قام الباحثين باقتراح نموذج يوضح العلاقات بين المتغيرات ويوضح تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع بأبعاده كما هو مبين في الشكل التالي:



المصدر: تم تطوير نموذج الدراسة من قبل الباحثين بالاعتماد على الدراسات الآتية:

فيما يتعلق بالمتغير المستقل تم الاعتماد على الدراسات الآتية:

مهدي، جابر وياره، سهيله، (2017)، أثر القيادة التحويلية في بناء الجدارات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابه، مجلة العلوم الاقتصادية، 1، (18)، 75-98

Perez, Giovanni, Freitas, Zahira, (2019), "Model of Relationship of Transformational Leadership and University Management", Dyna Journal, Vol, 86, Issue, 210: 9-16

Iqbal, Zaman, (2019), "Influence of Transformational Leadership Factors on Project Success", Pakistan Journal of Commerce and Social Science. Vol, 13, Issue, 1: 231-256

وفيما يتعلق بالمتغير التابع تم الاعتماد على الدراسات السابقة الآتية:

يعقوب، فيحاء عبد الله، (2019)، "تأثير المقدرات الجوهرية لشركات ومكاتب التدقيق على جودة الأرباح للمصارف المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد، 14، العدد، 46: 24-56

عبد الكريم، عزام عبد الوهاب، محمد، روش ابراهيم، (2019)، "تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشركات العامة للصناعات الانشائية"، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد، 11، العدد، 24: 441-476

Ming, Yuan, (2019), "Product Service System Transition Method: Building Firm's Core Competencies of Enterprise", International Journal of Production Research, Vol, 57, Issue, 20: 6452-6472

Yang, Bo, Xie, Le, (2019), "Dynamic Model and Simulation of Core competencies of Maritime Logistics Enterprises for Services Innovation", Journal of Coastal Research, Vol, 1, Issue, 94:891-896

التعريفات الإجرائية

قام الباحثان بتحديد التعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة على النحو الآتي:

المتغير المستقل:

القيادة التحويلية: هو النمط القيادي الذي يعبر عن قيام القيادات في شركات الاتصالات الأردنية بتمكين الموظفين، وتشجيع الإبتكار، وإلهام الرؤية المشتركة، وأخذ المخاطرة، والعمل كقدوة للموظفين، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا المتغير.

أبعاد المتغير المستقل:

التمكين: هو قيام القيادات في شركات الاتصالات الأردنية بمنح الموظفين حرية واسعة داخل الشركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتحمل مسؤولية القرارات المتخذة، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

تشجيع الابتكار: هو قيام القيادات في شركات الاتصالات الأردنية بتهيئة البيئة التي تزيد من مقدرة الموظفين على تطوير فكرة أو عمل، أو تصميم أو أسلوب بطريقة أفضل وأيسر وأكثر استخداماً وجدوى، نتيجة لتفاعل الفرد مع الخبرة التي يملكها، وتفكيره بطرق جديدة بعيداً عن التفكير التقليدي ومنحهم الحرية لتطبيق تلك الأفكار، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

الهام الرؤية المشتركة: هو قيام القيادات في شركات الاتصالات الأردنية بنقل ونشر رؤيتهم لمستقبل الشركة للموظفين فيها، ومناقشة ما ستكون عليه الشركة، وتحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لتطبيق تلك الرؤية، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

أخذ المخاطرة: هو ما تقوم به القيادات في شركات الاتصالات الأردنية من تدريب موظفيها على جميع المخاطر التي من الممكن أن تواجهها، وتحمل مخاطر الخوض في المنافسة ودخول الأسواق الجديدة، وإبتكار خدمات جديدة وفقاً لرغبات زبائنهم، وتحمل المخاطر التي تظهر عند سير الأعمال، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

العمل كقدوة للموظفين: هو تمتع القيادات في شركات الاتصالات الأردنية بمهارات قيادية تعزز الثقة بها، والتزامها بالقيم المثلى في سلوكها، بحيث يعتبر نموذجاً يحتذى به في الشركة، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

المتغير التابع:

بناء الجدارات الجوهرية: هي قيام القيادات في شركات الاتصالات الأردنية بتطوير الموارد، والحصول على المعرفة، والاهتمام بالتعلم الجماعي، والتنوع في الخدمات التي تقدمها لعملائها، والتي يمكن قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا المتغير.

أبعاد المتغير التابع:

تطوير الموارد: هو ما تقوم به القيادات في شركات الاتصالات الأردنية من عمليات رقابية دورية على مواردها البشرية والمادية، من خلال تدريب الموظفين وتحسين مهاراتهم ومعرفتهم، وتقليل مخزون الشركة من خلال الإستغلال الأمثل لتلك الموارد، واستخدام البحث والتطوير في تعاملها مع الزبائن، وإمتلاكها لإستراتيجيات واضحة لتطوير مواردها، وتقديم

خدماتها للزبائن بسرعة، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

الحصول على المعرفة: هي عملية إستخراج، وتنظيم، وهيكله، ونقل، ونشر المعرفة بنوعها الصريحة الموجودة في الوثائق، والحواشيب، والضمنية الموجودة في عقول الموظفين، من خلال التدريب، والحوار، والنشرات الداخلية، وتطبيقها عند الحاجة إليها، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

الاهتمام بالتعلم الجماعي: هو ما تقوم به القيادات في شركات الاتصالات الأردنية من توفير مناخ تنظيمي مناسب، وظروف مناسبة تشجع الموظفين على العمل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة لهذا التعلم، وتوزيع الأعباء بشكل ملائم على جميع الموظفين، وتطوير مهاراتهم من خلال التعلم من الآخرين والإستفادة من خبرات زملاء العمل، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

التنوع في الخدمات: هو إمتلاك القيادات في شركات الاتصالات الأردنية خبرة تصميم الخدمات المقدمة للزبائن بأساليب جديدة، والتي تحوز رضاهم، وإمتلاكها كذلك لمهارات فريدة تتفوق بها على المنافسين، وإعتمادها على خطط مدروسة لتقديم خدمات متعددة، والتي تم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

حدود الدراسة:

تم إنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

الحدود البشرية: تتمثل في مديري شركات الاتصالات الأردنية (زين، اورانج، أمنية) ونوابهم ورؤساء الأقسام في الإدارات الرئيسية لها.

الحدود المكانية: شركات الاتصالات الأردنية (زين، اورانج، أمنية)

الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة في الفترة من 2019-2020 إضافة إلى الجانب النظري من الدراسة، وتم توزيع الاستبانات في هذه الفترة.

الحدود العلمية: تم دراسة المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاده المتمثلة في (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين)، والمتغير التابع (بناء الجدارات الجوهرية) بأبعاده المتمثلة في (تطوير الموارد، الحصول على المعرفة، الاهتمام بالتعلم الجماعي، التنوع في الخدمات).

الإطار النظري والدراسات السابقة

القيادة التحويلية

اهتم الكثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة وما هي الادوات والوسائل ومصادر التأثير التي من الممكن ان يستخدمها القائد كي يستطيع التأثير بالسلوك وتعديله وجعله كما يريد، وحسب العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية كان هناك اتفاق بأن قدرات التابعين ومهاراتهم القيادية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعنى آخر ان هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي.

ومع تزايد أهمية رأس المال البشرية تزايدت معه المشكلات التي ترتبط بكيفية إدارته وتحسين ادائه، وانطلاقاً من مبدأ مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته فإن مشكلة تقييم وتحسين أداء الموارد البشرية التي يرتبط حلها بجل العديد من المشكلات الفرعية المرتبطة بالموارد البشرية، خاصة في ظل الدور الحالي الذي أصبح يلعبه في عملية خلق ودعم القيمة التنافسية للمنظمات،

وباختلاف الأدوار، الآن صار لابد من معاملة الموارد البشرية معاملة الأصول في المنظمات لذا لابد من تحسين أدائهم ومتابعتهم ليطم استثمارهم بشكل أكثر فعالية (همشري، 2013).

أبعاد القيادة التحويلية:

لقد أشار العديد من الباحثين إلى أبعاد القيادة التحويلية، فمنهم من حددها بثلاث أو أربع أبعاد مثل (Bass, 1985)، أعتمدت هذه الدراسة لقياس القيادة التحويلية على خمسة أبعاد في النموذج وذلك لتحقيق غرض الدراسة الحالية، إذ يُعدّ أكثر ملائمة لطبيعة عينة الدراسة والتي تتميز بمجموعة من المسؤوليات والواجبات يُتطلب منها ممارسة هذه الأبعاد ذات الطبيعة غير الملموسة.

تمكين الموظفين:

تبرز الدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين والتأصيل النظري للمواضيع ذات الصلة بهذا الحقل الإداري، ذلك الاهتمام الكبير بمواضيع التمكين الذي يثير في السنوات الأخيرة انتباه العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها، من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم، مما يستوجب استعراض أهم ما جاء منها لاستخلاص مفهوم لتمكين العاملين من خلال إجراء مقارنة لتلك المفاهيم مع بعضها البعض.

يشير كل من (Khalili, Sameti, and Sheybani, 2016) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Kele, Mohsin, and Lengler, 2017) حيث يؤكدان على أن التمكين هو مشاركة سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، في حين يحدد (Abadi, 2013) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات.

ويبرز (Fernandez, 2011) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، كما يضيف (Timothy, 2013) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة، ويرى (نور، 2018) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين.

تشجيع الابتكار:

يمكن تعريف الابتكار بأنه المقدرة على تطوير فكرة أو عمل أو تصميم أو أسلوب أو أي شيء آخر وبطريقة أفضل وأيسر وأكثر إستخداماً وجدوى (حريم، 2010).

فالابتكار ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب (Bernard and Daniel, 2005).

وأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الابتكارية من الممكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (Sliman and Atallah, 2011).

الهام الرؤية المشتركة:

إن الرؤية الواضحة وتحمل المخاطر عناصر ضرورية في القيادة التحويلية وتلبي ما يحتاجه إرضاء العملاء، فضلاً عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية الشركة التي تسعى الشركة لإنشائها وتطويرها وتحدد تخطيط مسار الشركة بإطلاع الإدارة العليا على الطريق والتوجه، وأن تكوين الرؤية

وصياغتها لا يعتمد فقط على وجود تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للشركة، بل انه يعد تدريباً على التفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على الشركة ان تتجه إليه لكي تحقق النجاح. (Richard and Joe, 2016).

أخذ المخاطرة:

تواجه المنظمات العديد من المخاطر المتمثلة بالأحداث والظروف غير المتوقعة التي إذا ما حدثت يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أحد أهداف المشروع على الأقل، وهنا تظهر إدارة المخاطرة حيث تكون مهمتها المساعدة في مواجهة المخاطر بشكل فعال، سواء الأخطار التي تهدد المشروع أو الناجمة عن ضياع فرص كان ممكن استغلالها ولم يتم ذلك.

القائد يتمتع بخصائص نفسية تمكنه من أن يكون شخصاً غير متأثر بالفوضى وعدم التأكد، وهذه السمة مهمة للقائد التحويلي لأن الظروف غير المؤكدة والغامضة والمعقدة، هي سمة بيئة الأعمال، فالقائد يتحمل المخاطرة المحسوبة (سماقية وتعتاع، 2013).

ويقصد بتحمل المخاطر هو تبني القيام بمبادرات وأفعال شديدة المخاطرة مما ينعكس ذلك إيجابياً على مستويات الأداء (الشمري وسلطان، 2018).

ويرى (عبد الرحيم، 2013) بأنها الرغبة في توفير موارد أساسية لإستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

العمل كقدوة للموظفين:

ويتمثل هذا البُعد في المواقف التي يتعرض لها القائد، حيث يتواصل القائد مع العاملين بشكل مباشر، يتم من خلالها إستخدام لغة الحوار بالإضافة الى حواسه في تفهم المواقف التي يمر بها كل موظف على حدا، والتعرف الى احتياجات ومتطلبات الموظفين والإستجابة لهم من أجل خلق بيئة إبداعية وتحفيزية، كما يتمكن القائد من تشجيع الموظفين على التحدث والبوح بما يشعرون به مما يسهل عليه تقييم الوضع الراهن في المنظمة (الطائي، 2014).
بناء الجدارات الجوهرية

إن مفهوم الجدارات الجوهرية والذي عمم استخدامه من قبل C. K , Prahalad, Gary, Hamel عام 1990، يعني "قدرة المنظمة على بناء قيمة أساسية تجسدها بمهارات وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو أعمال المنظمة المتنوعة، وبالتالي فإنها تسند قدراتها المتميزة لكي تحقق ميزات تنافسية في الصناعة" (عبد الرحيم، 2013)

هناك عدة مفاهيم للجدارات الجوهرية أشار إليها الكتاب والباحثين، حيث عرفها (Chiahuei Wu and Parker, 2013) بأنها مدخل حديث نسبياً لإدارة الموارد البشرية، يرتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق بإختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت إختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الإختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل إختيارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد إستخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج إختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل.

وعرف (Presbitero, 2015) الجدارات الجوهرية بأنها الإطار المرجعي للمقارنة بين المستوى الحالي والمطلوب من جدارات الفرد، والمطلوبة لتنفيذ مهمة بفعالية وكفاءة. اي بمعنى اخر هي عملية تحديد الجدارات الأساسية للمنظمة و / أو وظيفة، والتي تشتمل على تلك الجدارات في جميع أنحاء العمليات المختلفة (أي تقييم الوظائف والتدريب والتوظيف) للمنظمة، لضمان ان الموظفين والمنظمة على نهج واحد لتحقيق الاهداف التي من اجلها انشأت المنظمة.

أبعاد بناء الجدارات الجوهرية:

لقد أشار العديد من الباحثين إلى عدد من أبعاد الجدارات الجوهرية، وأعدمت هذه الدراسة لقياس الجدارات الجوهرية على أربعة أبعاد في الأنموذج وذلك لتحقيق غرض الدراسة الحالية، إذ يُعدُّ أكثر ملائمة لطبيعة عينة الدراسة والتي تتميز بمجموعة من المسؤوليات والواجبات يُتطلب منها ممارسة هذه الأبعاد ذات الطبيعة غير الملموسة.

تطوير الموارد:

التطوير يعني: التغيير أو التحويل من طور إلى طور. " تعني كلمة " التطور " التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها. ويطلق أيضاً على " التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم والقيم السائدة فيه (Sajee, 2019).

وتحتاج كل مؤسسة قسماً أو أقسام لإدارة الموارد، أي توفير الموارد التي تحتاجها المؤسسة بالحجم المناسب وفي الوقت المناسب. ينطبق ذلك على توفير الموارد المالية، ومخزونات المخازن، والموارد البشرية العاملة، ووسائل الإنتاج، وتوفير المعلوماتية (Gulati and Anderson, 2007).

الحصول على المعرفة:

يرى (البطائنة والمشاقبة، 2010) المعرفة بأنها حصيلة الإمتزاج أو خليط من التجارب، والقيم، والمعلومات والخبرة والحكمة البشرية، وأنها من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات إلا أنها منثورة ومبعثرة هنا وهناك بين أنحاء وزوايا المنظمة أو في عقول ذوي الخبرة الذين هم عرضة للضياع أو الخسارة أو فقدان.

كما يرى (نجم، 2009) بأن المعرفة هي مجموعة من المعلومات مضافة إليها خبرة وفهم للسياق والتعبير عنه، وهي أكثر قيمة وفعالية من المعلومات إذ أنها جاهزة لاتخاذ القرار والقيام بأداء الأعمال. وبشكل مبسط فإن المعرفة هي التعاقب الطبيعي الذي يأتي بعد المعلومات، فهي ذات مرتبة أعلى من المعلومات.

الاهتمام بالتعلم الجماعي:

يعرف التعلم الاجتماعي بأنه "طريقة التي يتم فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل، وهي لا تأتي بالتلقين بل بالملازمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين، وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة، ليصار لمراجعتها والإستفادة منها في حل المشكلات" (الخالدي، 2012، ص 23).

وهو أسلوب تعلم يتم فيه تقسيم الموظفين إلى مجموعات صغيرة غير متجانسة (تضم مستويات معرفية مختلفة)، يتراوح عدد أفراد كل مجموعة ما بين 4 - 6 أفراد، ويتعاون موظفي المجموعة الواحدة في تحقيق هدف أو أهداف مشتركة (Laudon & Laudon, 2014).

التنوع في الخدمات:

يمكن أن يترتب على التقدم السريع في التكنولوجيا، تقدماً مقابل في الأساليب الفنية المطبقة في مجال الخدمات، مما يؤدي الى حفز التجديد من خلال تخفيض تكلفة تقديم الخدمات والأدوات المالية، وتخفيض في أداء المعاملات المالية ومن ثم تقديم خدمات وأدوات مالية جديدة، ولقد سبق الذكر بأن الخدمات لم تعد الآن تقتصر فقط على عمليات الانتاج والإيداع وتلقيها وما يرتبط بها من أنشطة أخرى (يعقوب، 2019).

من أهم مظاهر التقدم في تقديم الخدمات هي التوسع الكبير في استخدام الحاسوب حيث أدى هذا الى السرعة في تقديم الخدمات وتقليل الأعباء البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء والعاملين. وقد أدى هذا الى مواكبة التزايد

الكبير في حجم المعاملات، وإمكانية حصول العميل على الخدمات المطلوبة في أي فرع وفي أي منطقة من المناطق داخل الدولة المعينة دون الحاجة إلى الاتصال بالفرع (Gulati, 2007).

العلاقة بين القيادة التحويلية وبناء الجدارات الجوهرية

بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة تبين وجود عدد من الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وبناء الجدارات الجوهرية، لكن القليل من الدراسات العربية التي اهتمت بدراسة هذه العلاقة (الطائي، 2014). وتشير العديد من الدراسات إلى العوائد الايجابية لتوافر أبعاد بناء الجدارات الجوهرية في المنظمات حيث تعتبر قوة دافعة تخلق الرضا والالتزام بما يؤدي لزيادة إنتاجية العمل ورفع مستوى الأداء وكذلك تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات. وأظهرت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية وشعور العاملين بالالتزام التنظيمي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على بناء الجدارات الجوهرية (Persbitro, 2015) فالقيادة التحويلية تقود المنظمات لتوظيف التحولات الجوهرية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وتضع رؤية للمستقبل وتعمل على انتهاز الفرص المحتملة وتُفجر الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتزيد من الشعور بالالتزام لديهم. كما وأنها ومن خلال سلوكياتها تستطيع تغيير ثقافة المنظمة للاتجاهات المرغوبة وتخلق الثقة بينها وبين المرؤوسين وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوس العاملين وتزيد من قيم الولاء للمنظمة التي يعملون بها (نجم، 2009).

وأما بخصوص العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ودوره في بناء الجدارات الجوهرية المتميزة، فقد أظهرت نتائج دراسة (Kumar, 2012; Hallajy et al., 2011; Yakasat & Kankanala, 2010; Altahayneh et al., 2009) أن السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة يؤثر في الجدارات الجوهرية المتميزة عند الموظفين، وخاصة أبعاد الدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي، فالقائد التحويلي يمارس سلوكيات تجعل منه انموذجاً وقُدوة يحتذى بها، ويحظى باحترام الجميع، وهو معني باكتساب ثقة العاملين معه، ويتجنب استخدام السلطة للمكسب الشخصي، ويستخدمها فقط وبشكل سليم لتحقيق المصلحة العامة، كما أنه يثير في الافراد حب التحدي، ويتيح الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق اهداف العامة للمنظمة، ويذكي فيهم الحماس، ويعزز روح الجماعة، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، ويقوم كذلك بحث الافراد وتشجيعهم على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين اداء وتحقيق الاهداف.

وبناءً على ما سبق تبين دراسة مهدي وبارة (2017) وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية والمتغير الوسيط (التمكين) في بناء الجدارات الجوهرية.

الدراسات السابقة

قام الباحثان بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة والاستفادة من بعض الدراسات ذات العلاقة المباشرة وفيما يلي بعض هذه الدراسات.

(1) القيادة التحويلية

دراسة (كمال، 2019) بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار"، هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية الدافعية الإلهامية) والالتزام التنظيمي، حيث تألف مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار، وتم توزيع الاستبيان على العاملين، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أنه

يوجد علاقة واضحة ودالة احصائياً" بين القيادة التحويلية وأبعادها مجتمعة ومنفردة والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة.

دراسة (Sajee, 2019) بعنوان (Does Meaningful Work Explain The Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior ?

"هل العمل ذو القيمة يشرح العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر؟"، هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (الابتكار، والتمكين، وحل المشاكل)، و سلوك العمل المبتكر، ولفحص الدور الوسيط للعمل ذو القيمة في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر في الشركات الصناعية الهندية، وقد تألف مجتمع الدراسة من المدراء التنفيذيين في الشركات المبحوثة، وتم توزيع الاستبيان على المدراء في تلك الشركات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها، أن للقيادة التحويلية أثر مميز على السلوك المبتكر وأن العمل ذو القيمة والمعنى يؤثر بشكل جزئي على العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبتكر.

دراسة (الشنطي، 2019) بعنوان " دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الابداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية -قطاع غزة"، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى توافر ابعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التاثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية والدافعية الالهامية)، في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة وقياس مستوى الاستغراق الوظيفي والسلوك الابداعي وتحديد دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابداعي، وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة، وقد تم توزيع الاستبيان على العاملين، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من اهمها وجود اثر ايجابي للقيادة التحويلية في السلوك الابداعي وان الاعتبارات الفردية تؤثر في السلوك الابداعي بشكل كبير بينما كانت ابعاد (التاثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافعية الالهامية) ذات تاثير ضعيف.

دراسة (Perez & Freites, 2019) بعنوان " Model of Relationship of Transformational Leadership and University Management

"نموذج العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجامعة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة، والمتمثلة في (تحدي العملية، والرؤية المشتركة، وتمكين الآخرين من العمل، والخدمة كنموذج)، وإدارة الجامعة في (31) جامعة في كولومبيا، وتألف مجتمع الدراسة من مدراء الجامعات المبحوثة، وتم توزيع الاستبيان لغايات جمع البيانات اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة وبين تقدم إدارة الجامعة، وأن القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة تؤدي إلى أثر ايجابي على العوامل المرتبطة بإدارة الجامعة، وأن بعد تمكين الآخرين من العمل كان له أثر مرتفع وإيجابي على إدارة الجامعة، بينما كانت باقي الأبعاد ذات أثر متوسط على إدارة الجامعة.

دراسة (فخري، 2019) بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي : بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى قدرة القادة على توحيد جهود المرؤوسين نحو التفوق التنافسي، وركزت الدراسة على ابعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التاثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والدافعية الالهامية)، وتألف مجتمع الدراسة من رؤساء الاقسام والشعب والمدراء في الشركة المبحوثة، وتم توزيع الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها أنه يوجد دور هام للقيادة التحويلية بأبعادها الاربعة

في تحقيق التفوق التنافسي وكذلك كان النتائج أن القيادة التحويلية تحقق التفوق التنافسي بالاعتماد على احدى الاستراتيجيتين: استراتيجية التمييز أو استراتيجية قيادة الكلفة.

دراسة (Iqbal & Zaman, 2019) بعنوان "Influence of Transformational Leadership Factors on Project Success"

"أثر عوامل القيادة التحويلية على نجاح المشروع"، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة في (الهام الرؤية المشتركة، وتحدي العملية، وتمكين الآخرين من العمل، والاعتبارات الفردية، والتشجيع)، على نجاح المشروع، وقد تألف مجتمع الدراسة من مدراء المشاريع العاملين في مشاريع لجنة التعليم العليا في الباكستان، وقد تم توزيع الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها، أن مدراء المشاريع الذين يمارسون القيادة التحويلية كانوا أقدر على تحسين نجاح مشاريعهم، وأن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة كان لها أثر إيجابي على نجاح المشاريع.

دراسة (الشمري وسلطان، 2018) بعنوان " مدى ممارسة القيادات الادارية للقيادة التحويلية : دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال والدقيق في السعودية" هدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية للقيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (الجاذبية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والحفز الالهامي) بالمؤسسة العامة لصوامع الغلال والدقيق في السعودية، وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة المبحوثة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وقد تم توزيع الاستبيان على العاملين، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من اهمها أن القيادات الادارية في المؤسسة المبحوثة تمارس القيادة التحويلية بأبعادها الاربعة وبدرجة كبيرة، كما وجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة نحو ممارسة بعد الاعتبارات الفردية وفقاً لمتغير الخبرة والدورات التدريبية.

دراسة (Nicola, Isabel, 2018) بعنوان " Leadership and Team Transformational Effectiveness: The mediating Role of Affective Team Commitment"

"القيادة التحويلية وفاعلية الفريق: الدور الوسيط لالتزام الفريق الفعال"

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافعية الالهامية، والاعتبارات الفردية) على فاعلية الفريق بوجود التزام الفريق الفعال كمتغير وسيط في الشركات التجارية في البرتغال، وقد تألف مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات المبحوثة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وتم توزيع الاستبيان وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها، أن التزام الفريق الفعال يؤثر بشكل جزئي على العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة خبرة الفريق، وأن التزام الفريق الفعال كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وكلاً من بقاء الفريق وتحسين عملية الفريق لم يظهر له أثر.

دراسة (لطيف وبدوي، 2018) بعنوان "دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الاداء المتميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك"، هدفت الدراسة الى تحديد العلاقات والفروقات بين متغير القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والحفز الالهامي، و التمكين) ومتغير الاداء في جامعتي تكريت وكركوك، وتألف مجتمع الدراسة من القادة الاكاديميين في الجامعتين المبحوثتين في العراق، وتم توزيع الاستبيان لغايات جمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن تبني المنظمات لنمط القيادة التحويلية يساعد في تحفيز العاملين لبذل المزيد من الجهد من أجل التكيف وتوليد القيمة والبقاء، كما يعزز هذا النمط وأواصر التواصل والترابط بين العاملين في المنظمة.

(2) بناء الجدارات الجوهرية

دراسة (عبد الكريم ومحمد، 2019) بعنوان "تأثير امتلاك الشركة للجدارات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الانشائية"، هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير وأهمية المقدرات الجوهرية بأبعادها المتمثلة في (المقدرات الشخصية، التعلم الجماعي، خلق قيمة للزبون وتوزيع المنتجات) في تعزيز المرونة التصنيعية في الشركة العامة للصناعات الانشائية في العراق، وقد تألف مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة المبحوثة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وتم توزيع الاستبيان على العاملين لجمع البيانات وتحليلها، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها وجود علاقة ارتباطية بين المقدرات الجوهرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة والمرونة التصنيعية، وأن اي تغيير في مستوى المقدرات الجوهرية التي تمتلكها الشركة سيؤدي الى تغيير في مستوى المرونة التصنيعية لعملياتها.

دراسة (عيدان، 2019) بعنوان "Impact Core Competencies on Organizational Performance

Study of its Application in Asia-Cell Communications Company in Babylon and Diwaniyah"

"أثر الجدارات الجوهرية على الأداء التنظيمي: ودراسة تطبيقية في شركة آسيا للاتصالات في بابل والديوانية" هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير وأهمية الجدارات الجوهرية بأبعادها المتمثلة في (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤيا، التمكين والتعاون) على الأداء التنظيمي في شركة آسيا للاتصالات في مدينتي بابل والديوانية في العراق، وقد تألف مجتمع الدراسة من الإداريين والمحاسبين في الشركة المبحوثة، وتم توزيع الاستبيان على العاملين لجمع البيانات وتحليلها، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها وجود علاقة تأثير قوية بين أبعاد الجدارات الجوهرية مجتمعة على الأداء التنظيمي.

دراسة (يعقوب، 2019) بعنوان "تأثير الجدارات الجوهرية لشركات ومكاتب التدقيق على جودة الارباح

للمصارف المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية"، هدفت الدراسة لقياس مدى وجود علاقة وتأثير للمقدرات الجوهرية بأبعادها المتمثلة في (المعرفة، الخبرة، مهارة المدققين، التكنولوجيا) لشركات ومكاتب التدقيق على جودة الارباح للمصارف المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية، وقد تألف مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف العراقية المستمرة في إصدار قوائمها المالية وعددها (10) بنوك، وتم توزيع الاستبيان، و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من اهمها وجود علاقة وتأثير ايجابي للمقدرات الجوهرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة لشركات ومكاتب التدقيق في جودة الارباح للمصارف المبحوثة.

دراسة (Tanabalan & ismail, 2019) بعنوان "The Impact of Core Competencies of IT

Professionals on Business Success in Malaysia

"تأثير الجدارات الجوهرية لمحترفي تكنولوجيا المعلومات على نجاح الاعمال في ماليزيا"، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الجدارات المحورية (المعرفة، الوعي بالسوق، والقيادة، والريادة) للمهنيين في تكنولوجيا المعلومات على نجاح الاعمال في ماليزيا، وقد تألف مجتمع الدراسة من المهنيين في تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الوسطى في مجموعة شركات ماليزيا متعددة القطاعات، وقد تم توزيع الاستبيان، و توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها أن المعرفة والوعي بالسوق والقيادة كان لها أثر مهم في النجاح بينما كانت الريادة ذات أثر ضعيف يعزوه الباحثان الى عدم تبلور فكرة الريادة بشكل واضح لدى عينة الدراسة.

دراسة (Chiu & yuan, 2019) بعنوان "Product service system transition method: building firm's core competencies of enterprise".

"طريقة الانتقال لنظام خدمة المنتج: بناء الجدارات الجوهرية للشركة"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اسلوب الانتقال لنظام الخدمة من خلال بناء الجدارات المحورية المتمثلة في (الموارد، والقدرات التسويقية، والحصول على المعرفة) لشركات بيع السيارات الصينية، وقد تألف مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الاقسام في الشركات المبحوثة، وتم توزيع الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها، ان الجدارات المحورية بأبعادها مجتمعة ومنفردة ذات أثر واضح في المساعدة على أسلوب التحول لنظام الخدمات للشركات.

دراسة (Yang & Xie, 2019) بعنوان "Dynamic Model and Simulation of Core competencies of Maritime Logistics Enterprises for Services Innovation"

النموذج الديناميكي ومحاكاة الجدارات الجوهرية لشركات الخدمات اللوجستية البحرية لابتكار الخدمات"، هدفت هذه الدراسة الى استخدام نموذج ديناميكي لدراسة العلاقة السببية للجدارات الجوهرية بأبعادها المتمثلة في (الحصول على المعرفة، واستيعاب المعرفة، والاستحواذ) لشركات الخدمات اللوجستية البحرية من منظور ابتكار الخدمات من خلال العوامل المؤثرة فيها، وبالتالي بناء نموذج ديناميات النظام لتطوير الجدارات الجوهرية في تلك الشركات، وتألف مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في شركات الخدمات اللوجستية الصينية، وتم توزيع الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها، أن الجدارات الجوهرية بأبعادها مجتمعة تعزز الابتكار لدى الشركات المبحوثة، وأن بعد استيعاب المعرفة يساعد المنظمة على الاستدامة والبقاء، وأن الشركات المبحوثة يمكنها الحصول على المعرفة من خلال التحالفات الإستراتيجية أو الإستعانة بمصادر خارجية أو من خلال عمليات الدمج.

دراسة (Hannah & Mya, 2019) بعنوان "Core Competencies a Framework for Community Health Workers A model for Advancing the Profession"

"الجدارات الجوهرية إطار للعاملين في صحة المجتمع ، نموذج للتقدم بالمهنة"، هدفت الدراسة الى تأسيس إطار للجدارات الجوهرية بأبعادها المتمثلة في (الاتصالات، والتنوع، والتدريب الاحترافي، والتقييم) للعاملين في قطاع صحة المجتمع في الولايات المتحدة الامريكية وربطها بإطار عمل للعاملين في ذلك القطاع، وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع صحة المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم توزيع الاستبيان على العاملين في القطاع المبحوث في مدينتي بيلوكسي وميسيسيبي، وتم توزيع الاستبيان الكترونياً على كافة الولايات الامريكية المتحدة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها، أن وجود إطار واضح ومحدد للجدارات الجوهرية بأبعادها ووجود إطار عمل محدد يؤثر بشكل ايجابي على تطوير اداء العاملين في قطاع صحة المجتمع.

دراسة (مهدي، ياره، 2017) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في بناء الجدارات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الجدارات الجوهرية بأبعادها المتمثلة في (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية)، ودرجة ممارستها في شركات التأمين بولاية عنابة، وكذلك الكشف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي) في بناء الجدارات الجوهرية، بالإضافة إلى التحقق من تأثير التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والجدارات الجوهرية، وقد تم توزيع الاستبيان على العاملين في تلك الشركات بالمستويات الإدارية

المختلفة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها، وجود إتفاق بين العاملين حول أبعاد القيادة التحويلية، وكذلك حول التمكين، ووجود أتفاق كذلك حول مصادر الجدارات الجوهرية، وأن القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة لها أثر إيجابي على بناء الجدارات الجوهرية.

دراسة (حسين، 2017) بعنوان " دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصنع اسمنت كركوك"، هدفت الدراسة تقديم اطار متكامل عن القدرات الجوهرية بأبعادها المتمثلة في (الموارد، والقابليات، والاتصال، والعمل الجماعي، وتمكين العاملين، وحل المشكلات) والتميز التنظيمي، والتعرف على دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مصنع اسمنت كركوك، وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المصنع المبحوث بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وتم توزيع الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها، وجود اهتمام كبير من قبل الادارة المعنية في الدراسة بأبعاد القدرات الجوهرية وابعاد التميز التنظيمي، كما يوجد علاقة ارتباطية بين ابعاد القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي من أجل الحصول على البيانات اللازمة لذلك وتحليلها وتصنيفها لوصف عينة الدراسة، وعرضها بشكل جداول وأشكال، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، التي تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتوصياتها.

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية وتتمثل في (زين، أمنية، أورانج). وتكونت وحدة المعاينة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين في الادارات الرئيسية في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغ عددهم (270) موظفاً، حيث تم توزيع (270) استبانة عليهم بأسلوب المسح الشامل، وتم استرجاع (266) استبانة وتم استبعاد (9) استبانات حيث لم تكن صالحة للتحليل الإحصائي وبلغت الإستبانات التي تم تحليلها (257) استبانة وبنسبة بلغت (95.2%). وقد تم التحقق من صلاحية أداة الدراسة وذلك كما يلي:

صدق الأداة:

تم تحكيم الإستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية وكذلك من ذوي الخبرة والاختصاص وقد أخذ بأرائهم في صياغة النسخة النهائية للإستبانة.

ثبات الأداة:

تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح ان نتائج كرونباخ-الفا كانت لجميع متغيرات الدراسة أعلى من 70% وهذه النسبة تعتبر مقبولة اعتماداً على (Sekeran, & Bougie 2010) مما يدل على ان فقرات الاستبانة بأبعادها تتمتع بالاتساق الداخلي.

أداة الدراسة:

لجمع البيانات والمعلومات الضرورية تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة التي بحثت بمتغيرات الدراسة، المتغير المستقل: القيادة التحويلية، والمتغير التابع: الجدارات الجوهرية، وقد تكونت الاستبانة من أجزاء ثلاثة تضمن الجزء الأول منها مجموعة من الأسئلة حول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة المعاينة، فيما تكون الجزء الثاني

منها من مجموعة فقرات قاست المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وأبعادها الفرعية، اما الجزء الثالث فتكون من مجموعة فقرات قاست المتغير التابع (الجدارت الجوهريه) وأبعادها الفرعية.

الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس موافقة افراد وحدة المعاينة وكالاتي: موافق بشدة وتم اعطاءها 5 درجات، موافق وأعطيت 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق وأعطيت درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة. تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة في برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بهدف معالجتها باستخدام الاختبارات الاحصائية التي تحقق أغراض الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الآتية: التكرارات، والنسب المئوية: وقد استخدمت من اجل وصف خصائص وحدة المعاينة الشخصية والوظيفية. المتوسط الحسابي: وذلك لقياس درجة موافقة افراد وحدة المعاينة على مضمون فقرات الاستبانة. الانحراف المعياري: وتم الاعتماد عليه في تحديد درجة تشتت متوسطات استجابات وحدة المعاينة عن المتوسط الحسابي لكل فقرة.

الانحدار الخطي المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

اختبار كرونباخ الفا: وذلك لتحديد مستوى الاتساق الداخلي ومستوى ثبات فقرات الاستبانة.

إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع.

معامل التضخم والتباين (VIF).

جدول رقم (1): نتائج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا	المجال
المتغير المستقل (القيادة التحويلية)		
5	.863	تمكين الموظفين
5	.870	تشجيع الإبتكار
5	.774	الهام الرؤية المشتركة
5	.820	أخذ المخاطرة
5	.791	العمل كقدوة للموظفين
المتغير التابع (بناء الجدارت الجوهريه)		
5	.778	تطوير الموارد
5	.793	الحصول على المعرفة
5	.804	الإهتمام بالتعلم الجماعي
5	.880	التنوع في الخدمات
55	.968	الأداة ككل

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول فقرات أبعاد القيادة التحويلية

المتغير	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
القيادة التحويلية	تمكين الموظفين	3.8412	.73507	مرتفعة
	تشجيع الإبتكار	3.8506	.76776	مرتفعة
	الهام الرؤية المشتركة	3.9510	.63240	مرتفعة
	أخذ المخاطرة	4.3401	.46903	مرتفعة
	العمل كقدوة للموظفين	4.2163	.52816	مرتفعة
المتوسط الحسابي الكلي		4.0398		مرتفعة

يتبين من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل "القيادة التحويلية" ككل (4.04) وبمستوى مرتفع، وأن أعلى الأبعاد هو بعد (أخذ المخاطرة) كان تقديره مرتفع بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري (0.47)، تلاه البعد (العمل كقدوة للموظفين) كان تقديره مرتفع بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري (0.53)، تلاه البعد (الهام الرؤية المشتركة) كان تقديره مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري (0.63)، تلاه البعد (تشجيع الإبتكار) كان تقديره مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري (0.77)، وأن البعد تمكين الموظفين بمتوسط حسابي كان (3.84) وانحراف معياري (0.74) وتقديره مرتفع وهو أدنى متوسط حسابي بين الأبعاد. وهذا ما يدل على أن مستوى ممارسة أبعاد "القيادة التحويلية" جاء بمستوى مرتفع في شركات الاتصالات الأردنية محل الدراسة.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول فقرات أبعاد الجدارت الجوهرية

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	.47256	4.2428	تطوير الموارد	الجدارت الجوهرية
مرتفعة	.64253	4.1035	الحصول على المعرفة	
مرتفعة	.76776	3.8506	الإهتمام بالتعلم الجماعي	
مرتفعة	.82638	3.7805	التنوع في الخدمات	
مرتفعة		3.9944	المتوسط الحسابي الكلي	

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع "الجدارت الجوهرية" ككل (3.99) وبمستوى مرتفع، وأن البعد (تطوير الموارد) كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري (0.47)، وتلاه البعد (الحصول على المعرفة) جاء بوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.64)، وتلاه البعد (الإهتمام بالتعلم الجماعي) جاء بوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.77)، وأخيراً جاء البعد (التنوع في الخدمات) بأدنى وسط حساب حيث بلغ (3.78). وهذا ما يدل على إهتمام شركات الإتصالات الأردنية محل الدراسة ببناء الجدارت الجوهرية ومستوى تنفيذها وتطبيقها بمستوى مرتفع.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على بناء الجدارت الجوهرية بأبعادها مجتمعة (تطوير الموارد، الحصول على المعرفة، الاهتمام بالتعلم الجماعي، التنوع في الخدمات) في شركات الإتصالات الأردنية".

جدول رقم (4): نتائج تحليل تباين الإنحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى HO1

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل الارتباط (R2)	معامل الارتباط (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.943a	.889	.887	.18545

يبين الجدول رقم (4) نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، والمتغير التابع (الجدارت الجوهرية) مجتمعة قد بلغت (0.943). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد (R2) (0.889)، أي أن النموذج فسر 88.9% من التباين الكلي في "الجدارت الجوهرية" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول رقم (5): نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لأثر "القيادة التحويلية" على بناء "الجدارت الجوهريّة" ANOVAb

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ Sig
1	الانحدار	69.518	5	17.379	505.351	.000b
	الخطأ	8.666	251	.034		
	المجموع	78.184	256			

ويوضح الجدول (5) نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على بناء الجدارت الجوهريّة، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (505.351) عند مستوى دلالة (0.000) وتتص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05)، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر "القيادة التحويلية" (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على بناء "الجدارت الجوهريّة" (تطوير الموارد، الحصول على المعرفة، الاهتمام بالتعلم الجماعي، التنوع في الخدمات) مجتمعة.

جدول (6): نتائج المعاملات لأثر "القيادة التحويلية" على بناء "الجدارت الجوهريّة"

أبعاد المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية		قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
	المعاملات المعيارية	قيمة Beta				
الثابت	.419	.114			3.673	.000
تمكين الموظفين	.576	.022	.800		26.218	.000
تشجيع الابتكار	.013	.028	.015		.462	.645
الهام الرؤية المشتركة	.054	.035	.046		1.554	.121
أخذ المخاطرة	.255	.031	.243		8.298	.000
العمل كقدوة للموظفين	.175	.051	.279		3.420	.001

يظهر من الجدول (6) نتائج المعاملات Coefficients لأثر "القيادة التحويلية" بمتغيراته الفرعية على المتغير التابع (الجدارت الجوهريّة) مجتمعة حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة لكل من (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين)، حيث بلغت (26.218، 462.، 1.554، 8.298، 3.420)، بالتتابع عند مستوى دلالة معنوية sig t بلغ (0.000، 0.645، 0.121، 0.001) بالتتابع. واستناداً الى قاعدة القرار المتعلقة بـ t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية لـ t أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (تمكين الموظفين، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد على بناء "الجدارت الجوهريّة"، أما تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة فليس لهما أثر على بناء "الجدارت الجوهريّة".

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للقيادة التحويلية بابعادها مجتمعة (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على تطوير الموارد في شركات الإتصالات الأردنية".

جدول (5): نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى HO1:1

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل الارتباط (R2)	معامل الارتباط (R) المعدل	الخطأ المعياري
المتغير التابع تطوير الموارد	.740a	.547	.540	.32051

يبين الجدول رقم (7) نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وبعُد المتغير التابع (تطوير الموارد) قد بلغت (0.740). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد (R2) (0.547)، أي أن النموذج فسر 54.7% من التباين الكلي في "تطوير الموارد" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (8): نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لأثر "القيادة التحويلية" على تطوير الموارد ANOVAb

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F Sig المعنوية
المتغير التابع تطوير الموارد	الانحدار	31.281	5	7.820	76.126	.000b
	الخطأ	25.888	251	.103		
	المجموع	57.169	256			

ويوضح الجدول (8) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر "القيادة التحويلية" على تطوير الموارد، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وان العلاقة بين المتغير المستقل وبعُد التابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (76.126) عند مستوى دلالة (0.000) وتتص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05)، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر "القيادة التحويلية" (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على تطوير الموارد.

جدول رقم (9): نتائج المعاملات لأثر "القيادة التحويلية" على تطوير الموارد

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		قيمة t	مستوى الدلالة Sig
	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta			
الثابت	1.004	.197			5.094	.000
تمكين الموظفين	.085	.038	.138		2.232	.026
تشجيع الابتكار	-.127	.049	-.170		-2.599	.010
الهام الرؤية المشتركة	.463	.060	.459		7.734	.000
أخذ المخاطرة	.334	.053	.373		6.292	.000
العمل كقدوة للموظفين	.134	.062	.186		2.170	.031

يظهر من الجدول (9) نتائج المعاملات Coefficients لأثر "القيادة التحويلية" بمتغيراته الفرعية على بُعُد المتغير التابع (تطوير الموارد) حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة لكل من (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين)، حيث بلغت (2.232، -2.599، 7.734، 6.292، 2.170)، بالتتابع عند مستوى دلالة معنوية t sig بلغ (0.026، 0.010، 0.00، 0.00، 0.031) بالتتابع.

واستناداً الى قاعدة القرار المتعلقة بـ t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية لـ t أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية

المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات على تطوير الموارد. بالنسبة لقيمة Beta فهي توضح وجود علاقة إيجابية لابعاد القيادة التحويلية الفرعية (تمكين الموظفين، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على المتغير التابع (تطوير الموارد)، اما بعد تشجيع الابتكار فإن قيمة Beta تشير لوجود علاقة سلبية مع بعد المتغير التابع تطوير الموارد، ويفسر ذلك بأن تشجيع الابتكار يجعل الموظفين يركزون على إيجاد أفكار وطرق جديدة للعمل وعدم التركيز على الموارد الموجودة في الشركة.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على الحصول على المعرفة في شركات الإتصالات الأردنية".

جدول (10): نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية HO1:2

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل الارتباط (R2)	معامل الارتباط (R) المعدل	الخطأ المعياري
المتغير التابع الحصول على المعرفة	.655a	.429	.420	.48953

يبين الجدول رقم (10) نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وبُعد المتغير التابع (الحصول على المعرفة) قد بلغت (0.655). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد (R2) (0.429)، أي أن النموذج يفسر 42.9% من التباين الكلي في "الحصول على المعرفة" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (11): نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لأثر "القيادة التحويلية" على الحصول على المعرفة ANOVA b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المتغير التابع الحصول على المعرفة	الإنحدار	45.299	5	11.325	47.258	.000b
	الخطأ	60.388	251	.240		
	المجموع	105.687	256			

يوضح الجدول (11) نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لأثر "القيادة التحويلية" على الحصول على المعرفة، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وان العلاقة بين المتغير المستقل وبُعد التابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (47.258) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05)، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر "القيادة التحويلية" بأبعادها (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على الحصول على المعرفة.

جدول رقم (12): نتائج المعاملات لأثر "القيادة التحويلية" على الحصول على المعرفة

أبعاد المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدلالة Sig
	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة t	
الثابت	.970	.301		3.224	.001
تمكين الموظفين	.428	.058	.511	7.377	.000
تشجيع الابتكار	-.169	.075	-.167	-2.264	.024
الهام الرؤية المشتركة	-.009	.091	-.007	-.099	.921

أخذ المخاطرة	.521	.081	.428	6.424	.000
العمل كقدوة للموظفين	.701	.051	.695	13.822	.000

يظهر من الجدول (12) نتائج المعاملات Coefficients لأثر "القيادة التحويلية" بمتغيراته الفرعية على بُعد المتغير التابع (الحصول على المعرفة) حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة لكل من (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين)، حيث بلغت (7.377، -2.264، -0.099، 6.424، 13.822)، بالتتابع عند مستوى دلالة معنوية t sig بلغ (0.00، 0.024، 0.921، 0.00، 0.00) بالتتابع. واستنادا الى قاعدة القرار المتعلقة بت t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل t أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية للأبعاد (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات على الحصول على المعرفة أما البعد (الهام الرؤية المشتركة) فليس له أثر على الحصول على المعرفة. بالنسبة لقيمة Beta فهي توضح وجود علاقة إيجابية لأبعاد القيادة التحويلية الفرعية (تمكين الموظفين، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على المتغير التابع (الحصول على المعرفة)، أما بعدي تشجيع الابتكار والهام الرؤية المشتركة فإن قيمة Beta تشير لوجود علاقة سلبية مع بعد المتغير التابع (الحصول على المعرفة).

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على الاهتمام بالتعلم الجماعي في شركات الاتصالات الأردنية".

جدول (13): نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة HO1:3

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل الارتباط (R2)	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري
المتغير التابع الاهتمام بالتعلم الجماعي	.601a	.362	.351	.51747

يبين الجدول رقم (13) نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وبُعد المتغير التابع (الاهتمام بالتعلم الجماعي) قد بلغت (0.601). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة فوق المتوسطة بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد (R2) (0.362)، أي أن النموذج فسر 36.2% من التباين الكلي في "الاهتمام بالتعلم الجماعي" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول رقم (14): نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لأثر "القيادة التحويلية" على الاهتمام بالتعلم الجماعي ANOVAb

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
المتغير التابع الاهتمام بالتعلم الجماعي	الانحدار	38.207	5	9.552	35.670	.000b
	الخطأ	67.480	251	.268		
	المجموع	105.687	256			

ويوضح الجدول (14) نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لأثر "القيادة التحويلية" على الاهتمام بالتعلم الجماعي، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وان العلاقة بين المتغير المستقل وبُعد التابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (35.670) عند مستوى دلالة (0.000) وتتص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05)، واعتماداً على النتائج

التي تم الحصول عليها يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر "القيادة التحويلية" (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على الاهتمام بالتعلم الجماعي.

جدول رقم (15): نتائج المعاملات لأثر "القيادة التحويلية" على الاهتمام بالتعلم الجماعي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		أبعاد المتغير المستقل
		المعاملات المعيارية	قيمة B	
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	
.000	3.918		.314	الثابت
.001	3.232	.312	.085	تمكين الموظفين
.000	4.277	.379	.074	تشجيع الابتكار
.005	-2.844-	-.248-	.089	الهام الرؤية المشتركة
.000	4.801	.269	.077	أخذ المخاطرة
.000	7.377	.511	.058	العمل كقدوة للموظفين

يظهر من الجدول (15) نتائج المعاملات Coefficients لأثر "القيادة التحويلية" بمتغيراته الفرعية على بُعد المتغير التابع (الاهتمام بالتعلم الجماعي) حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة لكل من (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين)، حيث بلغت (3.232، 4.277، -2.844، 4.801، 7.377)، بالتتابع عند مستوى دلالة معنوية sig t بلغ (0.001، 0.000، 0.005، 0.000، 0.000) بالتتابع. واستناداً الى قاعدة القرار المتعلقة بt والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل t أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات على الاهتمام بالتعلم الجماعي.

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على التنوع في الخدمات في شركات الإتصالات الأردنية".

جدول رقم (16): نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة HO1:4

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل الارتباط (R2)	معامل الارتباط (R)	الخطأ المعياري
المتغير التابع تنوع الخدمات	.943a	.890	.888	.27649

يبين الجدول رقم (16) نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وبُعد المتغير التابع (التنوع في الخدمات) قد بلغت (0.943). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة فوق المتوسطة بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد (R2) (0.89)، أي أن النموذج فسّر 89% من التباين الكلي في "الاهتمام بالتعلم الجماعي" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول رقم (17): نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لأثر "القيادة التحويلية" على التنوع في الخدمات ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
المتغير التابع تنوع الخدمات	الإنحدار	155.558	5	38.890	508.714	.000b
	الخطأ	19.265	251	.076		
	المجموع	174.823	256			

ويوضح الجدول (17) نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لأثر "القيادة التحويلية" على التنوع في الخدمات، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وان العلاقة بين المتغير المستقل وبُعد التابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (508.714) عند مستوى دلالة (0.000) وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05)، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر "القيادة التحويلية" (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على التنوع في الخدمات.

جدول رقم (18): نتائج المعاملات لأثر "القيادة التحويلية" على التنوع في الخدمات

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		أبعاد المتغير المستقل
		المعاملات المعيارية	قيمة B	
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	
.080	-1.760-		.170	الثابت
.000	24.143	.734	.033	تمكين الموظفين
.000	8.260	.267	.042	تشجيع الابتكار
.000	-4.621-	-.135-	.052	الهام الرؤية المشتركة
.000	3.594	.105	.046	أخذ المخاطرة
.000	4.277	.379	.074	العمل كقدوة للموظفين

يظهر من الجدول (18) نتائج المعاملات Coefficients لأثر "القيادة التحويلية" بمتغيراته الفرعية على بُعد المتغير التابع (التنوع في الخدمات) حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة لكل من (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين)، حيث بلغت (24.143، 8.260، -4.621، 3.594، 4.277)، بالتتابع عند مستوى دلالة معنوية t sig بلغ (0.00، 0.00، 0.00، 0.00، 0.00) بالتتابع. واستناداً الى قاعدة القرار المتعلقة بـ t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية لـ t أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات على التنوع في الخدمات.

مناقشة النتائج

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على بناء "الجدارت الجوهريّة"، أما أبعاد القيادة التحويلية (تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة) فليس لهما أثر على بناء "الجدارت الجوهريّة"، وقد يفسر ذلك بأن القيادات في شركات الاتصالات الأردنية لا تقوم بالتشجيع الكافي على الابتكار، والهام موظفيها برؤيتها المستقبلية.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على تطوير الموارد.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على الحصول على المعرفة أما البعد (الهام الرؤية المشتركة) فليس له أثر على الحصول على المعرفة، وقد يفسر ذلك بعدم استخدام القيادات في شركات الاتصالات الأردنية للأساليب التي توضح رؤيتها وتربطها باهتمام الموظفين بالحصول على المعرفة.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على الاهتمام بالتعلم الجماعي.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تشجيع الابتكار، الهام الرؤية المشتركة، أخذ المخاطرة، العمل كقدوة للموظفين) على التنوع في الخدمات.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (كمال، 2019) حيث أظهرت أنه يوجد علاقة واضحة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأبعادها مجتمعة ومنفردة والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة. كما اتفقت مع دراسة (Sajee, 2019) حيث أظهرت أن للقيادة التحويلية أثر مميز على السلوك المبتكر وأن العمل ذو القيمة والمعنى يؤثر بشكل جزئي على العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبتكر، واتفقت أيضاً مع دراسة (الشنطي، 2019) حيث أظهرت وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في السلوك الإبداعي وإن الاعتبارات الفردية تؤثر في السلوك الإبداعي بشكل كبير بينما كانت ابعاد (التأثير المثل، والاستثارة الفكرية والدافعية الإلهامية) ذات تأثير ضعيف، واتفقت مع دراسة (Perez & Freites, 2019) حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة وبين تقدم إدارة الجامعة، وأن القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة تؤدي إلى أثر إيجابي على العوامل المرتبطة بإدارة الجامعة، وأن بعد تمكين الآخرين من العمل كان له أثر مرتفع وإيجابي على إدارة الجامعة، بينما كانت باقي الأبعاد ذات أثر متوسط على إدارة الجامعة، كما اتفقت مع دراسة (مهدي وياره، 2017) حيث أظهرت بأنه يوجد علاقة واضحة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة وبناء الجدارات بأبعادها مجتمعة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، فإنها توصي بعدد من التوصيات وهي:

أولاً: تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية لما لها من دور في بناء الجدارات الجوهرية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.

تحديث وتطوير أهداف المنظمة بشكل مستمر ليحقق للشركة تعزيز موقعها وقدرتها التنافسية خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل.

إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في شركات الاتصالات الأردنية.

تعزيز قدرة القادة العاملين في تلك الشركات على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل وإثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين تحت قيادتهم وتعزيز اهتمامهم بضرورة التعرف على ما يود العاملون تحت قيادتهم تحقيقه في حياتهم العملية والوظيفية.

ثانياً: الاستمرار بتعزيز الجدارات الجوهرية وتطبيقها في عمليات المنافسة الحاصلة، إذ أن قدرة الشركة على تحقيق الجدارات المناسبة لحالة المنافسة تعطيلها مرونة أكبر في مواجهة التحديات البيئية ومعرفة الفرص السوقية الأفضل وذلك من خلال:

زيادة البحوث والرسائل المهمة بمفهوم الجدارات الجوهرية، لاسيما في قطاع منافسة الشركات المشابهة، إذ أن متابعة تلك البحوث تمكن الشركة من الاستفادة منها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات.

توفير بيئة العمل الضرورية والقواعد اللازمة والتدريب والوصف الوظيفي الذي يركز على السلوك. الإستفادة من خبراء المهام لاستكشاف أهم الجدارات الحالية وكيف يتصورون مهامهم في المستقبل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البطايبة، محمد والمشاغبة، زياد (2010)، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. دار جليس الزمان.
- حسين، حريم (2017)، إدارة المنظمات: منظور كمي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخالدي، صالح، (2012)، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم في تطوير ثقافة التميز، ص23، الأردن، دار حامد للنشر.
- سماقية، السعيد وتعتاع، فاطمة (2013)، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي، يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلم الاقتصادية والتجارية والعلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر.
- الشمري، عبد الرحمن، سلطان، ندى، (2018)، مدى ممارسة القيادات الادارية للقيادة التحويلية: "دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال والدقيق في السعودية"، المجلة العربية للادارة، 8(1): 225-235
- الشنطي، محمود، (2019)، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية، قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات، 29(2): 1-33
- الطائي، رعد (2014)، دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطننة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(79)، العراق.
- عبد الرحيم، نعمة (2013)، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد الكريم، عزام عبد الوهاب، محمد، روش ابراهيم، (2019)، تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشركات العامة للصناعات الانشائية، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 1(24): 441-476
- عبدان، أفراح، (2019)، أثر الجدارات الجوهرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة آسيا للاتصالات في بابل والديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية، 27 (1).
- فخري، نور، (2019)، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 118: 245-255
- كمال، برباوي، (2019)، علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار، مجلة اقتصاد المال والاعمال (JFBE)، 3(2): 559-572
- لطيف، خلف ناصر، بدوي، نسرين عيد، (2018)، دور ابعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الاداء المتميز: دراسة مقارنة لاراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 8(2): 115-130
- مهدي، جابر وياره، سهيل، (2017)، أثر القيادة التحويلية في بناء الجدارات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابه، مجلة العلوم الاقتصادية، 1(18)، 75-98
- نجم، نجم (2009). إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- همشري، عمر أحمد، (2013). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، عمان: دار صفاء.
- يعقوب، فيحاء عبد الله، (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية لشركات ومكاتب التدقيق على جودة الأرباح للمصارف المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، 14(46): 24-56

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abadi, M. (2013). Process of employee empowerment (concepts and dimensions). Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 2 (11), 76-83.
- Althayneh, Z. (2009). The effects of coaches' behaviors and burnout on the satisfaction and burnout of athletes. Unpublished doctoral dissertation, The Florida State University, Tallahassee.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press
- Bernard, M., Daniel, C. (2005). Gestion des ressources humaines: pilotage sociale ET performance, Paris: Dunod.

- Chiahuei Wu, Sharon K Parker (2013) " Who is Proactive and Why? Unpacking Individual Differences in Employee Proactivity "See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/259969125>
- Chiu, Ming, Chu, Yuan, (2019), Product service system transition method: building firm's core competence of enterprise. International Journal of Production Research, Vol, 57, Issue, 20:6452-6472.
- Fernandez, S (2011). A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes. The 11th National Public Management Research Conference, New York: Maxwell School, Syracuse University, Syracuse.
- Gulati Erkutlu and Anderson Chafra, (2007), The impact of team empowerment on proactivity, Journal of Health Organization and Management, Vol. 26 Iss 5 : 560 – 577 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/14777261211256918>
- Hallajy, M., Janani, H. & Fallah, Z. (2011). Modeling the effect of coaches' leadership styles on athletes' satisfaction and commitment in Iranian handball pro league. World Applied Sciences Journal, 14(9), 1299-1305.
- Hannah, Covert, Mya, Sherman, (2019), "Core Competencies a Framework for Community Health Workers, A model for Advancing the Profession American Journal of Public Health Journal, Vol,109, Issue,2: 320-327.
- Iqbal, Zaman, (2019), Influence of Transformational Leadership Factors on Project Success, Pakistan Journal of Commerce and Social Science. Vol, 13, Issue, 1: 231-256
- Kele, A., Mohsin, A., and Lengler, J. (2017). How willing/unwilling are luxury hotels' staff to be empowered? A case of East Malaysia. Tourism Management Perspectives, (22), 44-53.
- Khalili, H., Sameti, A., and Sheybani, A. (2016). A Study on the Effect of Empowerment on Customer Orientation of Employees. Global Business Review, 17 (1), 38-50.
- Kumar, D. (2012). Does transformational leadership matters? International Journal of Business and Behavioral Sciences, 2(4), 32-48.
- .Laudon, K., and Laudon, J. (2014). Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Available at: http://fms.uofk.edu/multisites/UofK_fms/images/pdf/mis.pdf
- Nicola, Isabel, (2018), Transformational Leadership and Team Effectiveness: The mediating Role of Affective Team Commitment, Revista de Psicologia de Organization, Vol, 34, Issue, 3: 135-144.
- Perez, Giovani, Freitas, Zahira,) (2019), Model of Relationship of Transformational Leadership and University Management, Dyna Journal, Vol, 86, Issue, 210: 9-16
- Presbitero, A. (2015), Proactivity in career development of employees, Career Development International Journal, Vol. 20 Iss 5: 525 – 538 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0043>
- Richard, F., Ilsever, Omar & Dr. Joe, (2016), Does transformation leadership promote innovation practices in E- commerce? Business Studies Journal, Vol. 8: 30-35
- Sajee, Kesari, (2019), Does Meaningful Work Explain the Relationship between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior? Journal of Change Management, Vol, 4, Issue, 3: 330-345
- Sekaran, & Bougie, (2010), Research, Methods for business: A skill building a pproach, fifth Ed, Haddington John Willey & sons.
- Sliman S., Atallah A. (2011). The administrative creativity skills of the public schoos Principals in the tafila directorate of education, Int J Edu Scip, vol 1, n 3.
- Tanabalan, Nizam, & Ismail, Kamil, (2019), The Impact of Core Competencies of IT Professionals on Business Success in Malaysia, International Journal of Management, Vol,6, Issue,7: 496-520.
- Timothy, A. (2013). Impact of employee empowerment on service qualityan empirical analysis of the Nigerian banking industry. British Journal of Marketing Studies, 1 (4), 32-40.
- Yakasat, M. & Kankanala, V. (2010). Relationship between student athlete satisfaction and leadership profiles of sport administrators in Nigerian universities. British Journal of Sports Medicine, 44, i81-i81.
- Yang, Bo, Xie, Le, (2019), Dynamic Model and Simulation of Core competencies of Maritime Logistics Enterprises for Services Innovation, Journal of Coastal Research, Vol,1, Issue,94: 891-896

أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة في مدينة اردب

الأستاذ الدكتور يونس مقدادي

جامعة عمان العربية

تاريخ القبول: 2021/01/11

سامر فندي احمد العمري

جامعة عمان العربية

تاريخ الاستلام: 2020/09/12

الملخص

هدف البحث إلى قياس أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة في مدينة اردب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم تطوير استبانة مكونة من (26) فقرة وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة وبنسبة 100% والذي بلغ عددهم الإجمالي (300) مشروعاً، وتم إجراء تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع والابتكار الريادي على تحقيق الاستدامة (البقاء) ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس الاستراتيجيات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والعمر، وأظهرت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس الاستراتيجيات تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، وأوصى الباحثان عدداً من التوصيات ومن أهمها ضرورة رفع كفاءة وقدرات مالكي المشاريع الصغيرة في محافظة اردب وذلك من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية متخصصة بإدارة المشاريع الريادية واستراتيجياتها وذلك لتمكينهم من إدارة مشاريعهم بكفاءة وفعالية عالية لضمان البقاء والنمو واستدامتها، في ظل تحديات السوق التي تواجهها من حين لآخر.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الريادة، الاستدامة، المشاريع الصغيرة.

The Impact of Entrepreneurship Strategies on Achieving Small Projects Sustainability in Irbid City

Samer Fandi Alomari

Prof.Younes Megdadi

Abstract

The study aimed to measure the impact of entrepreneurship strategies on achieving small projects sustainability in Irbid city , to achieve the objectives of the study used descriptive analytical approach , and it was developed a survey set consisted of (26) paragraph , the validity and reliability were verified and it was distributed to the study sample with percentage of 100%, with a total of (300) projects, and the data analysis was conducted by the statistical packages program for social sciences (SPSS). The results of the study showed that there is a statistically significant impact of the dimensions were as creativity and leadership innovation, entrepreneurial individuality on achieving sustainability (survival) while there is no statistically significant impact on the dimension of entrepreneurship on achieving sustainability (survival), and the absence of statistically significant differences between the averages of the responses of the sample individuals on the scale of strategies attributable to the gender and age variable, but the study indicated that there are differences with Statistical significance between the averages of the responses of the sample individuals on the scale of strategies due to the variable of the scientific qualification and experience, and the study recommended a number of recommendations, the most important of which is to enlarge the effectiveness of small projects ownership by training programs of implementing the entrepreneurship strategies to improve its project management performance effectively and its efficiency to ensure their projects sustainability and growth properly on the bases of challenges which they face from time to another.

Key words: Entrepreneurship Strategies, Sustainability, Small Projects

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة في ظل التغيير والتطور للنظم الاقتصادية العالمية ، فتوجب عليها التمتع بفاعلية ومرونة أكبر بكثير مقارنة في مما كانت عليه الزمن الماضي، لذا تُعد استراتيجيات الريادة من أهم الاستراتيجيات التي تساعد المنظمات نحو تحقيق رغبات وحاجات الزبائن ، ودخول أسواق جديدة بواسطة منتجات جديدة ومخاطر وفرص جديدة من خلال العناصر المرتبطة بذلك سواء بالابتكار أم بأخذ المخاطرة أم بالتفرد أم بالمبادأة وذلك لتحقيق نمو وبقاء المشاريع.

فأصبحت الريادة سمة أساسية وعنصر فعال في اقتصاديات العالم المعاصرة، فالتطورات التكنولوجية والثورة المعرفية وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط أسهمت في ازدياد دور الأفكار الريادية وتطلبت إشراك الجميع بتوعمهم الثقافي والحضاري لغرض تحقيق النجاح والتقدم على مختلف المستويات، ففي توجهات منظمات الأعمال الحديثة فقد أصبحت الريادة سمة ضرورية لنجاح وتطور هذه المنظمات(البنوان ، 2011).

ولتحقيق النجاح المنشود لمنظمات الأعمال وبشكلٍ ريادي فقد برز مجموعة من الاستراتيجيات الريادية والمعمول بها لدى منظمات الأعمال نحو تحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وتمكنها من دخول أسواق جديدة بواسطة منتجات جديدة ومخاطرة جديدة وفرص جديدة من خلال العناصر المرتبطة بذلك سواء بالابتكار أو بالتفرد أو المبادأة لمساعدتها في الريادة(النصيري وأبو حسين ، 2017).

وتعد الاستدامة من الأهداف الرئيسة بالنسبة لمنظمات الأعمال وبشكلٍ خاص المشاريع الصغيرة والتي تتعرض للعديد من المخاطر والتهديدات التي تواجه بقاءها وديمومتها مما وجه ذلك أنظار وتوجهات مالكي تلك المشاريع باتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان نجاحها واستمراريتها وديمومتها وتطورها بما يتلائم مع متطلبات واحتياجات الأسواق المحلية مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق الاستدامة والبقاء والنمو لهذه المشاريع محدودة الموارد.

وتلعب المشاريع الصغيرة على اختلاف أنواعها أهمية كبيرة في النمو الاقتصادي والاجتماعي في معظم دول العالم، فهي تعتمد على استخدام الأيدي العاملة مقارنة بالأموال التي تستثمر فيها، وأن معدل مساهمتها في إجمالي القيمة المضافة يفوق الأهمية النسبية لرؤوس الأموال المستثمرة فيها، الأمر الذي يؤكد على دورها الأساسي في التنمية مقارنة بالمشاريع الكبيرة بعد أن أثبتت قدرتها في معالجة العديد من المشكلات الرئيسية.(جواد ، 2009).

ونظراً لأهمية استراتيجيات الريادة والتي تعتبر النواة الحقيقية لتطوير أفكار المشاريع الصغيرة وضمان نجاحها واستمراريتها وديمومتها وتطورها واستدامتها، وعليه فأن هدف هذا البحث الرئيس هو معرفة أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة في مدينة إربد.

مشكلة الدراسة

إن الاهتمام بالريادة واستراتيجياتها للمشاريع الصغيرة سعياً لتحقيق الاستدامة من أجل بقائها واستمرارها وتحقيقاً لأهدافها ، وذلك من خلال توجيه الطاقات والأفكار الإبداعية والابتكارية لمالكي هذه المشاريع حتى تكون ريادية بأفكارها وتكوينها واستمراريتها وتوظيف الإمكانات الموجودة فيها المالية والبشرية والمادية خدمةً للاقتصاد الوطني، وقد أكدت العديد من الأبحاث والدراسات أهمية فاعلية تطبيق استراتيجيات الريادة في تنمية واستدامة المشاريع.وقد تمحورت مشكلة البحث في التعرف على أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة وتطبيقها على المشاريع الصغيرة في مدينة إربد.

أسئلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما أثر استراتيجيات الريادة بإبعادها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي) في تحقيق الاستدامة (البقاء) للمشاريع الصغيرة في مدينة إربد؟
 - هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات الريادة بإبعادها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي) في تحقيق الاستدامة (البقاء) للمشاريع الصغيرة في مدينة إربد يعزى للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كالتنوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- أهمية الدراسة**

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو استراتيجيات الريادة بإبعادها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي) في تحقيق الاستدامة (البقاء) والتي تعد من الموضوعات الهامة في حياة منظمات الأعمال والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمشاريع الصغيرة، إذ تتبع أهمية البحث من أهمية المشاريع الصغيرة ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، كما تكمن أهمية البحث في كونها ستقدم إطاراً نظرياً قد يستفيد منه الباحثون في دراسات مشابهة للدراسة الحالية. أما الأهمية التطبيقية لمشكلة البحث في كونها تعيد مالكي المشاريع الصغيرة وتقدم لهم إطار عمل شاملاً لاستراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة لمشاريعهم من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان، بالإضافة لبيان مدى أهمية تبني استراتيجيات الريادة نحو مستقبل أفضل لمشاريعهم ولضمان ديمومتها ونموها واستمراريتها ونجاحها على المدى الطويل.

فرضيات الدراسة

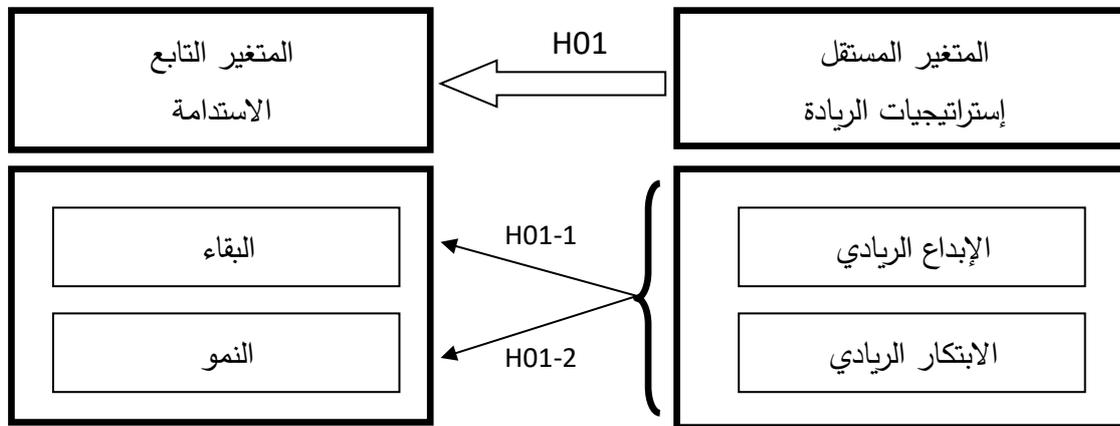
استناداً إلى مشكلة وأسئلة البحث فقد تم صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لاستراتيجيات الريادة بإبعادها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي) في تحقيق الاستدامة (البقاء) للمشاريع الصغيرة في مدينة إربد.
- الفرضية الرئيسية الثانية: H02: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لآراء عينة الدراسة نحو تحقيق الاستدامة (البقاء) للمشاريع الصغيرة في مدينة إربد تعزى للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كالتنوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أنموذج الدراسة (Research Model)

وتحقيقاً لأهداف هذه البحث فقد تم تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وقد قام الباحثان بتطوير

أنموذج خاص بالدراسة، والشكل الآتي يوضح أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

التعريفات الاجرائية

استراتيجيات الريادة: هي الاستراتيجيات التي تحفز المشاريع الصغيرة على استغلال الفرص في السوق والابتكار والإبداع والتحديث للمنتجات والقدرة على تحقيق الأرباح المالية والتطوير والتوسع في الأسواق، وكذلك تشجيع العاملين فيها على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات.

الإبداع الريادي: تتمثل بالأفكار الخلاقة والجديدة التي تتبعها المشاريع الصغيرة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وبالتالي فالإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. وستقاس من خلال عدد من المؤشرات ومنها المبادرة بالأفكار الجديدة، اكتساب المعرفة، البحث والتطوير، تطوير السلع والخدمات.

الابتكار الريادي: مرحلة التفكير المسبق التي ستحدد الطرق والآليات التي ستسلكه الجهود والأعمال التسويقية والإنتاجية في المشاريع الصغيرة، وهو الاستغلال الأمثل للموارد التسويقية بالمنشأة من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة بزيادة الإنتاج ورفع المستوى التسويقي للمنظمة، وهو مجموعة من الخطوات المترابطة التي تهدف إلى وضع السياسات التسويقية والإنتاجية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف. وستقاس من خلال مجموعة من المؤشرات ومنها القدرات ومهارات التخطيط والتطوير الإنتاجي، الموارد المالية، القدرات التسويقية وعلاقات الزبائن، إدارة الموارد المتاحة.

الاستدامة: وهي ما تقدمه المشاريع الصغيرة من خطط وأعمال ينجم عنها تأثيرات إيجابية على الصعيد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي وهي وعي لتأثير المشروع الإيجابي في البيئة والمجتمع المحيطين به، والحرص على التخفيف من أي آثار سلبية تسببها عمليات المشروع من خلال تبني المبادرات التي تراعي المقومات الثلاثة الأهم للتنمية، ألا وهي المجتمع والبيئة والاقتصاد، وستقاس من خلال عدد من المؤشرات ومنها:

البقاء: قدرة المشاريع الصغيرة في تبنيها لاستراتيجيات الريادة في تحقيق استمرارها، والمحافظة على ديمومتها وتحقيق الأهداف المالية والبقاء على المدى الطويل.

النمو: التزام المشاريع الصغيرة بتقديم المنتجات ومواكبته التغيرات الصناعة وهيكل السوق وحاجات الزبائن وذلك بتبنيها لاستراتيجيات الريادة مما يساعد على تطويرها وتنميتها، والحفاظ على إنتاجيتها وتقديمها.

الأطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

اطلع الباحث على أدبيات البحث في ظل المتغيرات المستقلة والتابعة الدراسات السابقة فيما يخص موضوع البحث، وفيما يلي عرض لبعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

أولاً: الأطار النظري

دخل مفهوم الريادة إلى بيئة الأعمال الاقتصادية في بداية القرن الثامن عشر من قبل (R.Cantilon)، فالريادة تطلق على استمرارية وديمومة نجاح المشروع، وتشكل محوراً هاماً في النمو الاقتصادي باعتبارها عنصراً أساسياً للنمو والتنمية، بما تنتجه من تنوع في الأعمال وإيجاد وظائف جديدة وأساليب جديدة وحديثة في تقديم الخدمات، فقد عرفها الاتحاد الأوروبي بأنها الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما من خلال مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية في التسيير ضمن مؤسسة جديدة أو مؤسسة قائمة (إدريس وأحمد، 2016).

وتشير الريادة إلى مجموعة من العمليات والخطوات والمراحل التي تعمل على تحديد الفرص التي تتعلق باحتياجات موجودة فعلاً في الأسواق، وما تحمله من مخاطر للوصول لمنظمة تلبي هذه الاحتياجات (القاسم، 2013).

وقد عرفها العاني وآخرون (2010) بأنها مجموعة الخطوات التي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد من أجل الوصول إلى مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء متميز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة ، تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات.

وعرفها (Wright & Vanaelst , 2010) بأنها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع والأخذ بالمخاطر التي ستواجهه ، وتحقيق الأرباح المالية.

وعرفها الشمري (2015) بأنها " القيام بأنشطة فريدة تلبى متطلبات بيئة الأعمال والمستفيدين منها من خلال اكتشاف الفرص واستثمارها بعقلية استباقية وتبني المخاطر المحسوبة لتحقيق الأرباح " .

ويرى (Urs et al , 2020) أن أهمية الريادة تتجلى في دورها بزيادة فعالية المنظمات على اختلاف أنواعها ، بالإضافة إلى دورها في النمو الاقتصادي محلياً وعالمياً.

وقد بين (Hisrich & Ramadani , 2017) أهمية ريادية الأعمال للمنظمات في عدة مجالات ومن أهمها بإنها تعد الريادة عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة حيث تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل، وكذلك نموها، وتقديم الفرصة للعاملين للاستفادة من مهاراتهم الإبداعية وصياغة ثقافتها التي تقوي من أدائها في الأسواق، وتساعد على مواجهة مخاطر وتهديدات من المنظمات الأخرى في بيئة الاعمال، وتساعد على معالجة الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهومين ريادية الأعمال والمنافسة من حيث الابتكار في المنظمات.

وتعد استراتيجيات الريادة من أهم الأساليب التي تدفع المنظمات لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن ، وكذلك الوصول بهذه المنظمات إلى التميز، لما في ذلك من تأثير في الحياة العامة وما تشهده اليوم من تطورات وتغيرات أثرت في أداء كثير من منظمات الأعمال، والإفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة في التغيير باستراتيجياتها وأدواتها التي تستخدم لزيادة ربحيتها وحصتها السوقية.

والاستراتيجية بشكل عام هي خطة موحدة متفاعلة وشاملة تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، وهي مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط المعتمدة مع بعضها لتحديد مجال المنظمة ووسائلها في النجاح وتتضمن مجموعة القرارات والأنشطة التي تتبع لضمان أداء المنظمة مستقبلياً.(المحمدي ، 2011)

ولها عدة مستويات منها على مستوى الشركة وهي تتعلق بالأمور الإجمالية والنطاق المتعلق بالمنظمة وكيف سيتم إضافة قيمة جديدة للأجزاء المختلفة (وحدات الأعمال) في المنظمة، وإستراتيجية وحدة الأعمال والتي تتعلق بكيفية أن تنجح منظمات الأعمال في المنافسة في الأسواق المميزة للسلع والخدمات المختلفة ، وأخيراً مستوى إستراتيجية الأعمال وهي تتعلق بكيفية أن أجزاء مكونات المنظمة تقوم بالتوصيل بكفاءة فيما يرتبط بالمنظمة واستراتيجيات مستوى الأعمال في ظل المصادر والعمليات والأفراد. (السكرانة ، 2016)

واستراتيجية الريادة هي تلك الاستراتيجيات التي تحفز المنظمة على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجع العاملين على اتخاذ القرارات، وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات، وقد عرّف العديد من الباحثين مفهوم استراتيجيات الريادة كالاتي :

فقد عرفها جمعة (2017) بأنها " استراتيجيات ذات دلالات معينة وملموسة للعاملين من حيث الابتكار والتغيير وكذلك إجراء التحسينات لأفكار الأعمال الموجودة ، وأن معظم المنظمات لديها استراتيجيات مجربة تساعدها في الريادة

وكذلك العمل على الاستفادة من التطورات الحديثة للتكنولوجيا لتطوير الخدمات والمنتجات التي يتم طرحها في الأسواق الجديدة .

وأشار زيدان (2017) بأن استراتيجيات الريادة هي قدرة المنظمة على تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة بشكل مسبق ودخولها إلى الأسواق في الأوقات المناسبة لمواجهة التحديات في منظمات الأعمال عن طريق استثمار الفرص وتجنب التهديدات بهدف زيادة الزبائن ونمو الأرباح.

ويضيف (Rogers, 2020) بأنها " موقف استراتيجي لرواد الأعمال على مستوى المؤسسة للتمكن من القدرة على اتخاذ القرارات والإجراءات المنضبطة في مجال أداء الأعمال ، و قدرة الفرد أو المنظمة على ابتكار طرق وأساليب جديدة لتسيير أعمال قائمة أو استحداث أعمال جديدة قادرة على منح ميزة تنافسية مع مراعاة القدرة على معالجة وتحمل المخاطر الناشئة من تنفيذها ."

وحسب ما أشار إدريس وأحمد (2016) فقد عرف الاتحاد الأوروبي استراتيجيات الريادة بأنها الأفكار والطرق التي تمكن المنظمات من خلق وتطوير نشاط معين من خلال مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية في التسيير ضمن مؤسسة جديدة أو مؤسسة قائمة.

وأشار (Michael et al , 2010) إلى أن إستراتيجيات الريادة هي تكامل منظور الريادة (البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة) لتصميم الإستراتيجيات التي تحسن من مستوى الأفراد ، وأن إستراتيجيات الريادة تتمثل بالعناصر الآتية : (تحديد الفرص، والنمو، والإبداع، وتبني المخاطر، والمرونة، والرؤية).

فالإبداع والريادة وما يربط بينهما من علاقة تساعد منظمات الأعمال على أن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أم الخدمات وإرضاء الزبائن والقدرة على اختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين فيها. (خصاونة ، 2011)

ويرى (Duman et al , 2015) بأن الإبداع جزء لا يتجزأ من الريادة، وهناك العديد من الأساليب التي تعمل على معرفة مستوى الإبداع في المنظمة وهي: الموارد المالية التي تستثمر في مجال الإبداع ، الموارد البشرية المستخدمة للقيام بالأنشطة الإبداعية، تواجب التطورات في المنتجات وخطوط الإنتاج، وبغض النظر عن نوع الإبداع أو طريقة تصنيفه فإنه يعتبر عنصراً مهماً من عناصر التوجه الريادي إذ تسعى فيها المنظمة للوصول إلى الفرص الجديدة.

كما يعرف النقرد بأنه تحقيق الانسجام بين النتائج المرغوبة لكافة أصحاب المشاريع والاستثمار في كافة الموارد في المنظمة وتوظيفها بشكل فعال لتحقيق أعلى معدلات النمو والوصول إلى رضا العملاء وأصحاب المصالح والعاملين بها، ويعد النقرد من أهم معايير التميز والإبداع في الأداء ، ويتطلب تنفيذ الأعمال بجهد كبير لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (الشروقي، 2018).

ويرى (Barringer& Ireland, 2011) بأن النقرد هو القدرة على إعطاء قيمة متميزة يصعب تقليدها أو غير قابلة للتطوير والقدرة على التميز بموارد يصعب حصول المنافسين عليها ، وهذا يعطي المشروع قوة سوقية عالية.

ويعرف الزعبي (2016) المبادأة بأنها المساهمة في التغييرات والمستحدثات والانتباه إلى البيئة المحيطة وقدرة المنظمات على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التطورات التي قد تحدث، كما يرتبط سلوك المبادأة مع العديد من المفاهيم المرتبطة بقدرة المنظمات على استغلال الفرص التي تتعلق بتقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين في الوقت والمكان المناسب.

فالمبادأة هي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات ومدى القدرة على تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية ، والأخذ بمخاطرة عالية في ظل ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسات والتي تتمثل بتنفيذ التوجهات الريادية ، وتتضمن عدة عناصر هي إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين في الإبداع ، ومحاولة التعاون مع المنافسين لاحتوائهم ، والمفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير (Christensen, 2011).

ويرتبط مفهوم ريادة الأعمال بابتكار أفكار جديدة لتقديم خدمات ومنتجات متميزة دائماً أو أسلوب إنتاج جديد أكثر كفاءة، وهي تركز على عنصر المخاطرة من خلال تطوير منتج قديم أو تقديم منتج أو خدمة جديدة، فالمخاطرة تتضمن إمكانية عدم قبول المستهلكين للمنتج أو الخدمة بالشكل الجديد، أو عدم الإقبال على المنتج أو الخدمة الجديدة، وهذا ما يجعل مفهوم ريادة الأعمال يتعدد ليشمل المالك والمبادر ورائد الأعمال الناجح والمالك المخاطر، والمبدع الإنتاجي (أبو قرن، 2015).

تعد الاستدامة أهم النظم والمجالات الإدارية التي لاقى اهتمام في الآونة الأخيرة وخاصة في المنظمات التي تفكر بالبقاء والنمو طويل الأجل ، وذلك لأن أهم معطيات الاستدامة هو الاعتماد على الخصائص المختلفة للمنظمة وان تتسجم وتتواءم هذه الخصائص من أجل الحفاظ على المنظمة وتماسكها في الأجلين المتوسط والطويل، وأصبحت الاستدامة مفهوم أساسي للعديد من الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال وذلك ضماناً لسلامة وبقاء المنظمة (Wiedinger et al, 2014).

وتشير الاستدامة إلى شيء طويل المدى وهي قدرة المنظمة على الحفاظ على الممارسات بمرور الوقت من خلال التوازن بين الأهداف المختلفة للمنظمة والتي تتمثل بالربحية طويلة المدى من حيث النمو والابتكار والإبداع والميزة التنافسية على المنافسين (Blanchard , 2010).

وان أهمية تطبيق الاستدامة في المنظمات هو الانسجام بين الكفاءة والفعالية، إذ إن العديد من المؤسسات قد فشلت لأسباب عديدة ومنها الحاجة الضرورية إلى النمو والتعلم لتلبية الغايات الأساسية وعمليات التنمية، وان العنصر الأساسي للاستدامة هو عملية العمل على تطوير البنى التحتية (Harrison, 2012).

ثانياً: الدراسات العربية

أشارت دراسة عرقاوي وآخرون (2020) تهدف إلى دراسة العلاقة والأثر ما بين تطبيق الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية، وتبني المخاطر) في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية كدراسة حالة، اتبع الدراسة المنهج الوصفي ، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المواقع الإشرافية للشركة والبالغ عددهم (80) عضواً ، وقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل لجمع بيانات الدراسة، أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة ارتباط وأثر بين بعد الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال للعاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية، وبينت النتائج أيضاً ، وفي ضوء النتائج خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام الشركة بتعزيز الابتكار الإداري وبمكونات استراتيجية ريادة الأعمال من خلال إزالة جميع العوائق التي تحول دون وصولها للأفراد ؛ وذلك من خلال إعطاء العاملين الحرية الكاملة في ابتكار أساليب إدارية حديثة للتخلص من جمود الهيكل التنظيمي.

أما دراسة الهنيني وأبو رمان (2019) والتي هدفت إلى بيان أثر تبني استراتيجية الريادة في المصارف العاملة في الأردن في تحقيق التنمية الاقتصادية في الأردن، حيث اشتملت على أبعاد الريادة (الثقافة الريادية، الإبداع والابتكار،

درجة التنافسية، درجة الاستقلالية)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها (91) مستجيباً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الريادة (الثقافة الريادية، الإبداع والابتكار، درجة التنافسية، ودرجة الاستقلالية) على تحقيق التنمية الاقتصادية، كما خرجت بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة إتباع المصارف سياسة التطوير والتحسين المستمر للسياسات والإجراءات والأنظمة والبرامج المستخدمة في تسيير الأعمال.

وأشارت دراسة عمر ويونس (2019) والتي هدفت إلى تحديد أهم عوامل استدامة إبداعها (عامل مقدار رأس مال المشروع، حجم رأس مال المشروع) في المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر بإبعادها (كالعمر، المستوى التعليمي، ونمط السكن والنوع، الدافع للحصول على المشروع، المهنة السابقة والخبرة التراكمية لصاحب المشروع) التي نفذها ديوان الزكاة بولاية غرب كردفان، بالسودان ، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أن ثلثي المشروعات المنفذة تتصف بالاستدامة سواء كانت كلية أو جزئية ساهمت في استدامتها مجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالمشروعات ومنها ما يتعلق بخصائص صاحب المشروع ومنها ما يتعلق ببيئة المشروع، بينما واجه الثلث الآخر صعوبات ومعوقات أدت إلي فشلها التام أو الجزئي ، وتمثلت أهم عوامل استدامة المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر في العوامل الشخصية: كالعمر، المستوى التعليمي، ونمط السكن والنوع، الدافع للحصول على المشروع، المهنة السابقة والخبرة التراكمية لصاحب المشروع. وعوامل الاستدامة المتعلقة بالمشروع ذاته فتمثلت في: العوامل الاقتصادية وتتمثل في: عامل مقدار رأس مال المشروع، حجم رأسمال المشروع مقارنة بمعامل الوسيط الكلي لجميع مشروعات الدراسة وكانت لصالح المشروعات التي رأسمالها كبير أو متوسط، اسم المشروع على مستوى الاستدامة حيث كانت لصالح مشروعات مشكاة الخير والتدريب المهني.

وأشارت دراسة (Abolghasem , et al, 2016) والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية ريادة الأعمال بإبعادها (الإبداع، الابتكار، تطبيق المعرفة) وأداء الشركات في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم. وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عين ة الدراسة من مجموعة من الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم ، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تقدم مساهمات كبيرة وهامة في تطوير أي دولة ، وأن العصر الحاضر هو عصر التنافس على الموارد ورؤوس الأموال، و تحاول الدول الصناعية الكبرى وحتى الدول النامية على الاستفادة من الموارد ورؤوس الأموال من خلال الاستفادة من الأشخاص المتعلمين والخبراء وتطوير دورة النمو والتنمية وتحقيق الابتكار وللوصول إلى هذه الابتكارات التي تؤدي إلى إحياء اقتصاد كل بمد من خلال ريادة الأعمال، وفي الواقع، كان تنظيم المشاريع هو المفهوم الذي يقترن دائماً بالإنسان، ويلعب دوراً رئيسياً للنمو الاقتصادي والتنمية في البلدان، وبالتالي فإن الريادة تضمن استدامة المشاريع بشرط الابتكار وخلق منتجات جديدة ، وتستند التنمية الاقتصادية في عالم اليوم على الابتكار والإبداع وتطبيق المعرفة وريادة الأعمال. وأوصت الدراسة بضرورة تقديم عرض إطار عمل يساعد على تطوير الخطة الاستراتيجية وكذلك مراجعة السياسات عملية للمديرين وصانعي السياسات وكذلك المستثمرين ولتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة المستقبلية لحد من العوائق التي تحول دون تحقيق الهدف المستقبلي وكيفية التغلب عليها في إيران، وضرورة استغلال الفرص الجديدة المتاحة في الساحة الدولية لكسب النجاح في السوق والحفاظ على الميزة التنافسية.

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة ، ومجتمع وعينة البحث، واستبانة البحث وأساليب التَّحَقُّق من صدقها وثباتها، والاختبارات الإحصائية التي جرى اعتمادها لتحقيق الهدف من البحث.

منهج الدراسة

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار أثر استراتيجيات الريادة بإبعادها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي) في تحقيق الاستدامة (البقاء) للمشاريع الصغيرة في مدينة إربد، وقام الباحثان بتصميم استبانته وتوزيعها على أفراد مجتمع البحث من خلال التواصل معهم عبر وسائل التواصل والزيارات الميدانية المؤلف من أصحاب المشاريع الصغيرة في مدينة إربد.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع البحث من جميع مالكي المشاريع الصغيرة في مدينة إربد والبالغ عددهم (300) مشروعاً حسب إحصائيات وزارة التنمية الاجتماعية، (2019). وتالف من القطاعات الصناعية والتجارية والحرفية والزراعية.

عينة الدراسة

تكونت عينة البحث من (300) فرداً من مالكي المشاريع الريادية في مدينة إربد، وقد تم استخدام طريقة المسح الشامل للمشاريع العاملة في مدينة إربد من مجتمع الدراسة، جدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1): وصف العينة المبحوثة وفق المتغيرات الشخصية لأفرادها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	216	72.0
	أنثى	84	28.0
العمر	أقل من 25 سنة	48	16.0
	25 سنة- أقل من 35 سنة	126	42.0
	35 سنة- أقل من 45 سنة	102	34.0
	45 سنة فأكثر	24	8.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	96	32.0
	دبلوم	108	36.0
	بكالوريوس	72	24.0
	دراسات عليا	24	8.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	96	32.0
	5 سنوات- أقل من 10 سنوات	90	30.0
	10 سنوات فأكثر	114	38.0
المجموع		300	%100

أداة الدراسة

قام الباحثان بتصميم أداة البحث (الاستبانته) بحيث تغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة بالشكل الذي يمكن من اختبار الفرضيات والتي تم بناءها وتكوينها وتوزيعها على أفراد العينة لقياس أثر استراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي) في تحقيق الاستدامة (البقاء) للمشاريع الصغيرة ، ووزعت إجابات أفراد العينة المبحوثة على فقرات الاستبانته وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والتي تعبر عن مدى موافقة المستجيب مع فقرات الاستبانته (موافق بشدة 5، موافق 4، محايد 3، غير موافق 2، غير موافق بشدة 1) ، وتكونت الاستبانته من جزأين: الجزء الأول وصف المتغيرات الشخصية الوظيفية ، أما الجزء الثاني تناول المتغير المستقل استراتيجيات الريادة بأبعادها حيث تكون من (14) فقرة توزعت على (2) أبعاد وهي (البعد الأول وهي بعد الإبداع الريادي وتكون من (7) فقرات، وبعد الابتكار الريادي وتكون من (7) فقرات) أما المتغير التابع فهو الاستدامة تكون من (12) فقرة.

صدق أداة الدراسة

وللتأكد من صدق استبانة الدراسة، قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة الاختصاص في البحث العلمي، للحكم على مدى صلاحيتها، لإبداء رأيهم في مدى مناسبة الفقرات، ودقة الصياغة اللغوية، وقد ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا على عينة البحث، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي لكل من مجالات المقاييس، ولمعرفة لتلك القيم جدول (2) يوضح ذلك

جدول (2) قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات المقاييس والمقاييس ككل

المجال	قيمة كرونباخ ألفا	المجال	قيمة كرونباخ ألفا
الإبداع الريادي	0.878	البقاء	0.895
الابتكار الريادي	0.792	النمو	0.884
المخاطرة الريادية	0.864	تحقيق الاستدامة ككل	0.911
التفرد الريادي	0.706		
المبادأة الريادية	0.912		
الاستراتيجيات ككل	0.918		

يتبين لنا من جدول (2) أن قيم معاملات الثبات لمجالات المقاييس تراوحت (0.706-0.912)، كما بلغت قيمته للمقياسين (0.911-0.918) هي قيم مرتفعة وكافية لأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

للتأكد من فرضيات البحث تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم إجراؤها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لوصف خصائص عينة البحث، والإجابة عن فرضياتها.
- معامل كرونباخ ألفا: وهدفه قياس صدق الأداة ثبات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (Consistency (Reliability).
- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها بهدف بيان خصائص أفراد العينة المبحوثة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك بهدف عرض متوسط الإجابات عن فقرات أبعاد البحث وبيان درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل نتائج البحث التي تهدف إلى قياس أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة في مدينة إربد في الأردن، وتم عرض نتائج البحث وفقاً لأسئلة البحث، وللإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل والتابع، وفيما يلي عرض لذلك:

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات إجابات أفراد العينة على كل بُعد من أبعاد استراتيجيات الريادة والاستراتيجيات ككل، جدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات إجابات أفراد العينة على كل بُعد من أبعاد استراتيجيات الريادة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم البُعد	البُعد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
3	المخاطرة الريادية	4.434	.518	مرتفعة	1
1	الإبداع الريادي	4.371	.579	مرتفعة	2
2	الابتكار الريادي	4.320	.469	مرتفعة	3
4	التفرد الريادي	4.212	.430	مرتفعة	4
5	المبادأة الريادية	3.928	.802	مرتفعة	5
	الاستراتيجيات ككل	4.277	.400	مرتفعة	

* الدرجة العظمى (5)

يتبين لنا من خلال الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد استراتيجيات الريادة تراوحت (3.928-4.434) كلها بدرجة موافقة مرتفعة، حيث كان أعلاها للبعد "المخاطرة الريادية"، ثم يليه المتوسط الحسابي (4.371) للبعد "الإبداع الريادي"، بينما كان أدناها للبعد "المبادأة الريادية"، وبلغ المتوسط الحسابي للاستراتيجيات ككل (4.277) بدرجة موافقة مرتفعة.

ثانياً: التحليل الوصفي المتغير التابع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات إجابات أفراد العينة على كل بُعد من أبعاد تحقيق الاستدامة والاستدامة ككل، جدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات إجابات أفراد العينة على كل بُعد من أبعاد تحقيق الاستدامة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم البُعد	البُعد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	البقاء	4.492	.430	مرتفعة	1
2	النمو	4.365	.582	مرتفعة	2
	الاستدامة ككل	4.441	.424		

* الدرجة العظمى (5)

يتبين لنا من خلال الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لبعد البقاء بلغ (4.492) وبدرجة موافقة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد النمو (4.365) وبدرجة موافقة مرتفعة، وكما بلغ المتوسط الحسابي للاستدامة ككل (4.441) وبدرجة موافقة مرتفعة.

أختبار الفرضيات

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بإبداعها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادأة الريادية) في تحقيق الاستدامة (البقاء) للمشاريع الصغيرة في مدينة اردب، وفيما يلي عرض لذلك:

الفرضية الرئيسية الأولى **HO1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيات الريادة بإبداعها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادأة الريادية) في تحقيق الاستدامة بإبداعها (البقاء، والنمو) للمشاريع الصغيرة في مدينة اردب؟ وإنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لاستراتيجيات الريادة بإبعادها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية) في تحقيق الاستدامة (البقاء) للمشاريع الصغيرة في مدينة اردب؟

اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم: وتم ذلك من خلال ما يلي:
اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity): تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذين الاختبارين الذين يعتبر أحدهما الطرق المستخدمة للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد من تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح به لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، جدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6) نتائج اختباري: معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المبادرة الريادية، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية)

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الإبداع الريادي	.422	2.369
الابتكار الريادي	.474	2.111
المخاطرة الريادية	.620	1.613
التفرد الريادي	.640	1.561
المبادرة الريادية	.747	1.339

يلاحظ من الجدول (6) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج. وبعد ادخال المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية) بطريقة (Enter)؛ التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر دال احصائياً على المتغير التابع (تحقيق الاستدامة (البقاء) للمشاريع الصغيرة في مدينة اردب)، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر ان وجد.

تحليل التباين (ANOVA): بعد ادخال متغيرات المتعلقة باستراتيجيات الريادة بإبعادها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية) في تحقيق الاستدامة (البقاء) للمشاريع الصغيرة في مدينة اردب، تم حساب تحليل التباين للمتغيرات المدخلة في المعادلة والمبينة نتائجه في الجدول (7).

الجدول (7) نتائج تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
Regression	9.582	5	1.916	12.331	.000b
Residual	45.689	294	0.155		
Total	55.271	299			

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

b: المتغير المستقل (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية)

يلاحظ من الجدول (7) ان قيمة ف بلغت (12.331) وبدلالة احصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية بين المتغير المستقل استراتيجيات الريادة بإبعادها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية) على المتغير التابع (تحقيق الاستدامة (البقاء)). ويبين الجدول (8) ملخص لنموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول (8) ملخص لنموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد 2R	معامل التحديد المعدل 2Adjusted R	الخطأ المعياري في التقدير Std. Error of the Estimate
1	.416a	.173	.159	.39421

a: المتغير المستقل (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية) يتبين من الجدول (8) ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.416)، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) لها (0.173)، وأن قيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) (0.159) والذي يدل على أن المتغير المستقل (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية) استطاع أن يفسر (15.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحقيق الاستدامة (البقاء)).

الجدول (9) معنوية معاملات (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي البسيط المعيارية (Standardized) والغير معيارية (Unstandardized)

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	المعيارية		الغير المعيارية		نموذج الانحدار الخطي البسيط
		Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B		
*0.000	9.977		.273	2.729		(Constant) الحد الثابت
*0.000	-4.874	-.398	.061	-.295		الإبداع الريادي
*0.000	4.492	.346	.071	.317		الابتكار الريادي
*0.000	3.831	.258	.056	.214		المخاطرة الريادية
*0.019	2.352	.156	.066	.156		التفرد الريادي
.537	.618	.038	.033	.020		المبادرة الريادية

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول (8) يتبين ما يلي:

- وجود دلالة احصائية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد، حيث بلغت قيمة (ت=9.977) وبدلالة احصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود معنوية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد.
- وجود دلالة احصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري والغير معياري المتعلق بالمتغير المستقل (الإبداع الريادي)، حيث بلغت قيمة (ت=-4.874) وبدلالة احصائية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الريادي على تحقيق الاستدامة (البقاء)؛ وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري التي بلغت قيمته (-0.398)، والغير معياري (-0.295).

- وجود دلالة احصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري والغير معياري المتعلق بالمتغير المستقل (الابتكار الريادي)، حيث بلغت قيمة (ت=4.492) وبدلالة احصائية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الريادي على تحقيق الاستدامة (البقاء)؛ وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري التي بلغت قيمته (0.346)، والغير معياري (0.317).
- وجود دلالة احصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري والغير معياري المتعلق بالمتغير المستقل (المخاطرة الريادية)، حيث بلغت قيمة (ت=3.831) وبدلالة احصائية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة الريادية على تحقيق الاستدامة (البقاء)؛ وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري التي بلغت قيمته (0.258)، والغير معياري (0.214).
- وجود دلالة احصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري والغير معياري المتعلق بالمتغير المستقل (التفرد الريادي)، حيث بلغت قيمة (ت=2.352) وبدلالة احصائية (0.019) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفرد الريادي على تحقيق الاستدامة (البقاء)؛ وبذلك فإنه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري التي بلغت قيمته (0.156)، والغير معياري (0.156).
- عدم وجود دلالة احصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري والغير معياري المتعلق بالمتغير المستقل (المبادأة الريادية)، حيث بلغت قيمة (ت=0.618) وبدلالة احصائية (0.537) وهي أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمبادأة الريادية على تحقيق الاستدامة (البقاء).
- الفرضية الفرعية الثانية: H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) استراتيجيات الريادة بإبعاها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادأة الريادية) في تحقيق الاستدامة (النمو) للمشاريع الصغيرة في مدينة اردب؟
- للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجيات الريادة بإبعاها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادأة الريادية) في تحقيق الاستدامة (النمو) للمشاريع الصغيرة في مدينة اردب، وفيما يلي عرض لذلك:
- اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم: وتم ذلك من خلال ما يلي:
- اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity): تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذين الاختبارين الذين يعتبر أحدهما الطرق المستخدمة للتخلص

من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح به لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، جدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9) نتائج اختباري: معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية)

معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	المتغيرات المستقلة
2.369	.422	الإبداع الريادي
2.111	.474	الابتكار الريادي
1.613	.620	المخاطرة الريادية
1.561	.640	التفرد الريادي
1.339	.747	المبادرة الريادية

يُلاحظ من الجدول (9) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج. وبعد ادخال المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية) بطريقة (Enter)؛ التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر دال احصائياً على المتغير التابع (تحقيق الاستدامة) (النمو) للمشاريع الصغيرة في مدينة اردب، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر أن وجد.

- تحليل التباين (ANOVA): بعد ادخال متغيرات المتعلقة باستراتيجيات الريادة بإبعادها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية) في تحقيق الاستدامة (النمو) للمشاريع الصغيرة في مدينة اردب، تم حساب تحليل التباين للمتغيرات المدخلة في المعادلة والمبينة نتائجه في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

الدالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000b	16.177	4.368	5	21.839	Regression
		.270	294	79.381	Residual
			299	101.220	Total

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

b: المتغير المستقل (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية).

يلاحظ من الجدول (10) ان قيمة ف بلغت (16.177) وبدلالة احصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية بين المتغير المستقل استراتيجيات الريادة بإبعادها (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية).

على المتغير التابع (تحقيق الاستدامة) (النمو). ويبين الجدول (11) ملخص لنموذج (Model Summary) تحليل

الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول (11) ملخص لنموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري في التقدير
	R	2R	2Adjusted R	Std. Error of the Estimate
1	.464a	.216	.202	.51962

a: المتغير المستقل (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادرة الريادية).

يتبين من الجدول (11) ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.464)، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) لها (0.216)، وأن قيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) (0.202) والذي يدل على أن المتغير المستقل (الإبداع الريادي، الابتكار الريادي، المخاطرة الريادية، التفرد الريادي، المبادأة الريادية) استطاع أن يفسر (20.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحقيق الاستدامة (النمو)).

الجدول (12) مغنوية معاملات (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي البسيط المعيارية (Standardized) والغير معيارية (Unstandardized)

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	المعيارية		الغير المعيارية		نموذج الانحدار الخطي البسيط
		Standardized Coefficients	Beta	Unstandardized Coefficients	Std. Error	
				B		
*.000	3.976			.360	1.433	(Constant) الحد الثابت
.076	-1.783	-.142		.080	-.142	الإبداع الريادي
.076	1.779	.134		.093	.166	الابتكار الريادي
*.009	2.614	.171		.074	.193	المخاطرة الريادية
*.000	5.958	.385		.087	.520	التفرد الريادي
.232	-1.197	-.072		.043	-.052	المبادأة الريادية

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول رقم (12) يتبين ما يلي:

- وجود دلالة احصائية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد، حيث بلغت قيمة (ت = 3.976) وبدلالة احصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود مغنوية لثابت معادلة الانحدار الخطي المتعدد.
- عدم وجود دلالة احصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري والغير معياري المتعلق بالمتغير المستقل (الإبداع الريادي)، حيث بلغت قيمة (ت = -1.783) وبدلالة احصائية (0.076) وهي أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الريادي على تحقيق الاستدامة (النمو).
- عدم وجود دلالة احصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري والغير معياري المتعلق بالمتغير المستقل (الابتكار الريادي)، حيث بلغت قيمة (ت = 1.779) وبدلالة احصائية (0.076) وهي أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الريادي على تحقيق الاستدامة (النمو).
- وجود دلالة احصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري والغير معياري المتعلق بالمتغير المستقل (المخاطرة الريادية)، حيث بلغت قيمة (ت=2.614) وبدلالة احصائية (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة الريادية على تحقيق الاستدامة (النمو)؛ وبذلك فإنه توجد مغنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري التي بلغت قيمته (0.171)، والغير معياري (0.193).

- وجود دلالة احصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري والغير معياري المتعلق بالمتغير المستقل (التفرد الريادي)، حيث بلغت قيمة (ت=5.958) وبدلالة احصائية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفرد الريادي على تحقيق الاستدامة (النمو)؛ وبذلك فانه توجد معنوية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري التي بلغت قيمته (0.385)، والغير معياري (0.520).

عدم وجود دلالة احصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري والغير معياري المتعلق بالمتغير المستقل (المبادأة الريادية)، حيث بلغت قيمة (ت=-1.197) وبدلالة احصائية (0.232) وهي أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمبادأة الريادية على تحقيق الاستدامة (النمو).

السؤال الرئيسي الثاني: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$) لأثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة في مدينة اربد يعزى للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كالنوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد لحساب الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الاستراتيجيات وتحقيق الاستدامة في المشاريع الصغيرة حسب متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات المقياس حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	الإحصائي	مقياس الاستراتيجيات	تحقيق الاستدامة	
	ذكر	المتوسط الحسابي	4.275	4.433	
		الانحراف المعياري	0.406	0.467	
	أنثى	المتوسط الحسابي	4.281	4.461	
		الانحراف المعياري	0.388	0.289	
العمر	25 سنة فأقل	المتوسط الحسابي	4.105	4.375	
		الانحراف المعياري	0.234	0.407	
	25- أقل من 35 سنة	المتوسط الحسابي	4.352	4.476	
		الانحراف المعياري	0.466	0.429	
	35- أقل من 45 سنة	المتوسط الحسابي	4.273	4.426	
		الانحراف المعياري	0.355	0.447	
	45 سنة فأكثر	المتوسط الحسابي	4.242	4.450	
		الانحراف المعياري	0.376	0.329	
		ثانوية عامة فأقل	المتوسط الحسابي	4.147	4.372
			الانحراف المعياري	0.336	0.350
		دبلوم	المتوسط الحسابي	4.348	4.414
			الانحراف المعياري	0.341	0.491
	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	4.129	4.408	
		الانحراف المعياري	0.387	0.368	

4.938	4.919	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	سنوات الخبرة
0.111	0.143	الانحراف المعياري		
4.478	4.355	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	
0.404	0.368	الانحراف المعياري		
4.413	4.202	المتوسط الحسابي	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
0.414	0.437	الانحراف المعياري		
4.432	4.270	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
0.450	0.387	الانحراف المعياري		

جدول (14) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقاييس الدراسة حسب متغيرات الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
0.776	0.081	0.008	1	0.008	الاستراتيجيات ككل	النوع الاجتماعي
0.516	.423	0.067	1	0.067	تحقيق الاستدامة ككل	
*0.000	13.755	1.322	3	3.966	الاستراتيجيات ككل	العمر
0.208	1.525	0.241	3	0.723	تحقيق الاستدامة ككل	
*0.000	44.286	4.256	3	12.769	الاستراتيجيات ككل	المؤهل العلمي
*0.000	14.026	2.217	3	6.651	تحقيق الاستدامة ككل	
*0.000	22.389	2.152	2	4.304	الاستراتيجيات ككل	سنوات الخبرة
*0.026	3.683	0.582	2	1.164	تحقيق الاستدامة ككل	
		0.096	290	27.872	الاستراتيجيات ككل	الخطأ
		0.158	290	45.837	تحقيق الاستدامة ككل	

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

يتبين لنا من الجدول السابق (14) ما يلي:

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الاستراتيجيات وتحقيق الاستدامة تعزى حسب متغير الدراسة (النوع الاجتماعي)، حيث كانت قيم الدلالة الاحصائية للمقياسين تبعاً للنوع الاجتماعي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس تحقيق الاستدامة تعزى حسب متغير الدراسة (العمر)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الاستراتيجيات تعزى حسب متغير الدراسة (العمر) ولمعرفة تلك الفروق لصالح من تلك تم الرجوع الى الجدول (12) الذي يحتوي على قيم المتوسطات الحسابية لمقياس الاستراتيجيات تبعاً للعمر، حيث كانت هذه الفروق لصالح (25 سنة- أقل من 35 سنة)، ثم (35 سنة-أقل من 45 سنة) وجاءت بالمرتبة الأخيرة (25 سنة فأقل)،
- 3- ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الاستراتيجيات وتحقيق الاستدامة تعزى حسب متغير الدراسة (المؤهل العلمي) ولمعرفة تلك الفروق لصالح من تلك تم الرجوع الى الجدول

- (12) الذي يحتوي على قيم المتوسطات الحسابية تبعاً للمؤهل العلمي، حيث كانت هذه الفروق لصالح (دراسات عليا)، ثم (بكالوريوس) وجاءت بالمرتبة الأخيرة (ثانوية عامة فأقل)،
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الاستراتيجيات وتحقيق الاستدامة تعزى حسب متغير الدراسة (سنوات الخبرة) ولمعرفة تلك الفروق لصالح من تلك تم الرجوع الى الجدول (12) الذي يحتوي على قيم المتوسطات الحسابية تبعاً لسنوات الخبرة، حيث كانت هذه الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات)، ثم (10 سنوات فأكثر) وجاءت بالمرتبة الأخيرة (5سنوات -أقل من 10 سنوات).

مناقشة النتائج والتوصيات

ملخص النتائج:

توصلت هذه الدراسة للنتائج الآتية:

- أن المتوسطات الحسابية لأبعاد استراتيجيات الريادة تراوحت (4.371 - 4.320) كلها بدرجة موافقة مرتفعة، حيث كان أعلاها للبعد "الإبداع الريادي"، ثم يليها الابتكار الريادي بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن الإبداع الريادي من الإستراتيجيات الملحة في تبنيها من قبل مالكي المشاريع الصغيرة حرصاً منهم على تحسين مكانة مشاريعهم التنافسية وذلك من خلال إيجاد الأفكار الجديدة وتطوير منتجات وخدمات مشاريعهم بالإضافة لوضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل والعقبات التي تواجه مشاريعهم.
- أن المتوسط الحسابي لبعد البقاء بلغ (4.492) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن استدامة المشاريع الصغيرة من القضايا المصيرية بالنسبة لمالكي المشاريع الصغيرة والتي تهدف إلى بقاء ونمو مشاريعهم ضمن حلول ريادية قائمة على الإبداع والابتكار سعياً إلى اغتنام الفرص وزيادة حجم المبيعات والحصة التسويقية وتعزيز مكانتها التنافسية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات الريادة على تحقيق الاستدامة (البقاء) ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عرقاوي وآخرون (2020) والتي أشارت إلى وجود علاقة وارتباط بين بعد الابتكار الإداري واستراتيجية ريادية الأعمال للعاملين في الشركات
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الاستراتيجيات وتحقيق الاستدامة تعزى حسب متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي ، العمر) ، ويعزى ذلك إلى أن أصحاب المشاريع الصغيرة يعيشون ظروف متشابهة بغض النظر عن جنسهم وعمرهم ويطبق عليهم نفس القوانين والأنظمة والتشريعات ، مما انعكس على تشابه استجاباتهم للدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الاستراتيجيات وتحقيق الاستدامة تعزى حسب متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ويعزى ذلك إلى دور المؤهل العلمي في تكوين المعرفة والخبرة التسويقية، إذ يتمتع أصحاب المؤهلات العليا بمعارف ومهارات إدارية وفنية اكتسبوها من خلال دراستهم مقارنة بأصحاب المؤهلات الأقل، ويتفق ذلك مع دراسة عمر ويونس (2019) والتي أشارت إلى وجود أثر للخبرة والممارسة لدى عينة الدراسة في استدامة مشاريعهم.

التوصيات

في ظل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، إن الباحثان يتقدم بمجموعة من التوصيات، وهي على النحو التالي:

- 1- ضرورة رفع كفاءة وقدرات مالكي المشاريع الصغيرة في محافظة اربد ، وذلك من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية متخصصة بالمشاريع الريادية وإستراتيجياتها وذلك لتمكينهم من إدارة مشاريعهم بكفاءة وفاعلية عالية من أجل ضمان النمو والبقاء في ظل تحديات السوق ومتغيراته.
- 2- ضرورة البحث عن أفكار إبداعية ريادية تمكن مالكي المشاريع الصغيرة من تبنيها لتكون الانطلاقة الحقيقية للتكيف مع الأسواق وتحدياتها ، واغتنام الفرص التسويقية لمنتجاتهم ، وبطرق جاذبة وتنافسية ، وذلك لتمكينهم من تحقيق الاستقرار والاستدامة لمشاريعهم الصغيرة.
- 3- ضرورة اعتماد الدراسات المسبقة ذات الجدوى الاقتصادية لتشخيص العوامل البيئية ذات العلاقة بالمشاريع الصغيرة للاستفادة منها من قبل مالكي المشاريع في قدراتهم وتوجهاتهم الاستثمارية تقادياً للمخاطر المتوقعة في ظل تحديات السوق.
- 4- ضرورة تبني إستراتيجية التفرد الريادي وذلك من خلال الأفكار الإبداعية في تطوير منتجات المشاريع الصغيرة لتكون الضامن الرئيسي لاستدامة المشاريع ونموها وتحقيق المكانة التنافسية لها وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية.
- 5- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالمشاريع الصغيرة في قطاعات مختلفة لأهمية دورها الفاعل والهام في الاقتصاد الوطني.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- السكرانة ، بلال.(2016). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عمر، علي عبد الرحمن ويونس، سليمان.(2019). عوامل استدامة المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر: دراسة حالة مشروعات الزكاة المنفذة خلال العام 2015 بمحليات جنوب ولاية غرب كردفان، السودان، مجلة جامعة السلام، العدد الثامن.
- إدريس، جعفر وأحمد، أحمد عثمان. (2016). دور ريادة الأعمال في الحد من مشكلة البطالة بمنطقة الطائف: دراسة استطلاعية ، أماراباك، مج 7 ، عدد 21 ، 125 -142.
- القاسم، مي.(2013). أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط.
- جواد، شوقي ناجي.(2009). إدارة الأعمال منظور كلي، طبعة (9)، دار حامد للنشر والتوزيع.
- المحمدي ، سعد.(2017). العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على فاعلية الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية على عينة من مدراء الشركات الصناعية العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة سانت كليمنتس الدولية.
- العاني ، مزهر وجواد ، شوقي وإرشيد ، حسين وحجازي ، هيثم.(2010). إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- الشمري ، صادق.(2015). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 12(83)، 169 - 196.
- أبو قرن ، سعيد.(2015). واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- عرقاوي ، سامر وحرز الله ، فادي و أبو حفيظة ، سهى و أبو موييس ، مهند.(2020). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية ، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث ، 8(1) ، 47 - 64.

الهنيني ، إيمان وأبو رمان، محمد. (2019). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية ، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد خاص ، مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية ، 81 – 100.

البنوان ، مشاري. (2011). أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.

النصيري ، بكر وأبو حسين ، الحارث. (2017). أثر إدارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الأسمدة والكيماويات الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الإدارية ، المجلد الأول ، العدد الأول.

جمعة ، محمود. (2017). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق ريادة المنظمات: دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربية ، مجلة جامعة جيهان – أربيل العلمية ، 1 (1) ، 92 – 124.

زيدان ، عبد الرازق و خليل ، عبد القادر. (2017). متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصري: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع 17 ، ص 95 – 101.

خصاونة ، عاطف. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشروقي ، خليفة. (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.

الزعبي ، طارق. (2016). دور استراتيجيات الريادة في تحسين ممارسة إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.

ثانيا: المراجع الأجنبية :

Abolghasem, Kahkha, Ahmed Kahraze, Hamed Armesh (2016): Corporate entrepreneurship and Firm Performance Important role of small and medium enterprise, Published on International journal of Academic Research in Business and Social Science, Vol (4), (6), pp 8-25.

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2011). *In entrepreneurship: Successfully launching new ventures* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Blanchard , Ralph. (2010). *Creating Wealth with a Small Business: Strategies, Tactics and Models for Entrepreneurs* , Book Surge Publishing.

Christensen, C. M. (2011). *The innovator's dilemma: The revolutionary book that will change the way you do business*. New York, NY: Harper Business.

Duman, L , & et al. (2015) : *Entrepreneurship Culture at SMEs* , International Strategic Management Conference , Konya , Turkey.

Harrison., Mark, 2012, "How to make your learning sustainable", Learning Strategy Master Plan - Part 4: Sustainability, Kineo Group.com.

Hisrich, Robert D., Ramadani, Veland. (2017). *Effective Entrepreneurial Management Strategy, Planning, Risk Management, and Organization* , Springer International Publishing , edition 1.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, S. Michael Camp And Donald L. Sexton. (2010). *Strategic Entrepreneurship : creating a new mindset* , Edward Elgar Publishing Inc.

Rogers. Steven. (2020). *Entrepreneurial Finance, Fourth Edition: Finance and Business Strategies for the Serious Entrepreneur* , McGraw-Hill Education; 4 edition.

Urs, Jäger, Symmes, Felipe, Cardoza, Guillermo. (2020). *Scaling Strategies for Social Entrepreneurs A Market Approach* , Palgrave Macmillan , edition 1.

Weidinger , Christina & Fischler , Franz & René , Schmidpeter. (2014). *Sustainable Entrepreneurship* , Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Wright , Mike & Vanaelst , Iris. (2010). *Entrepreneurial teams and new business creation* : Edward Elgar.

أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الإستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية

الأستاذ الدكتور حسن علي الزعبي

جامعة عمان العربية

تاريخ القبول: 2020/11/04

رنا اسماعيل خلف العراكه

جامعة عمان العربية

تاريخ الاستلام: 2020/10/05

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الإستراتيجي وتحليل الدور المعدل لليقظة الإستراتيجية. وتم قياس التكيف الاستراتيجي من خلال أبعاد: تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدابير الإستراتيجية). كما تم قياس مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك). وقد شمل مجتمع الدراسة المصارف الإسلامية الأردنية والبالغ عددها (3) مصارف وهي بنك صفوة الإسلامي، البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الاسلامي. أما عينة الدراسة، تم اختيار جميع العاملين بالمسميات الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، ومدير دائرة) والبالغ عددهم (146) مستجيباً من كافة المستويات. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود أثر لمرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك على التكيف الاستراتيجي بكافة أبعاده تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدابير الإستراتيجي. كما أشارت إلى وجود دور معدّل لليقظة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية المختارة. في ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن. كما أوصت بدراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، التكيف الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية، البنوك الإسلامية، الأردن.

The Impact of Human Resources Flexibility in Strategic Adaptation: The Moderating Role of Strategic Vigilance at Jordanian Islamic Banks

Rana Ismail Khalaf Al-Arakzeh

Prof. Dr. Hasan Ali Al-Zu'bi

Abstract

The main objective of the study is to investigate the impact of the human resources on the strategic adaptation, further, it aims to analyze the moderating role of strategic vigilance. For the methodology, the strategic adaptation was measured through the dimensions of adopting strategic change, interaction with the environment, and strategic synergy. Further, the resilience of human resources was measured based on the dimensions of job flexibility, skill adaptation, and behavior flexibility. The study population entailed the workers in the three Jordanian Islamic banks who holds the positions of general manager, deputy general director, assistant general manager, and department director. The final sample size is (146) respondents from all levels.

The study results indicated that there is a significant impact of human resource flexibility through the dimensions of functional flexibility, skill adaptation, and behavior flexibility on strategic adaptation in all its dimensions, adoption of strategic change, interaction with the environment, and strategic synergy. They also indicate the moderating effect of the strategic vigilance in selected Islamic banks. Considering this, the study recommended expanding the scope of research to include all commercial and foreign banks operating in Jordan. It also recommended studying other variables, such as the dynamic capabilities of managers and the trend towards internationalization.

Keywords: Human Resource Flexibility, Strategic Aadaptation, Strategic Vigilance, Islamic Banks, Jordan.

مقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم الجوانب التي تنامي الاهتمام بها وبتطويرها في العقود الأخيرة، وهذا يُعزى للدور الأساسي والمساهمة الحقيقية للمورد البشري رغم الأصوات التي علت لاستبداله بالأتمتة ونظم ذكاء الأعمال والذكاء الاصطناعي الذي تتبناه المؤسسات من أجل المساعدة في تنفيذ العمليات اليومية وحتى في اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية أعلى، وذلك من خلال قدرته على دعم العمليات وجمع البيانات وتحليلها بالشكل الذي يضمن تشكيلها ومن ثم تقديمها لمتخذ القرار في الوقت الأنسب لدعم الموقف التنافسي للمنظمات في بيئة الأعمال، لكن بالمحصلة لا يمكن ذلك دون وجود العنصر البشري الذي يتطلب أن يتعامل بمرونة من أجل استمرارية الاستفادة من الفرص المتاحة والقدرات المؤسسية وتجنب المخاطر لا سيما في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة والتوجه نحو الاقتصاد التقني وإدارة المعرفة (Olszak, 2016).

يُعد القطاع المصرفي في الاردن من القطاعات المهمة الداعمة للاقتصاد الوطني، وهو بحاجة لإجراء دراسات تساعد المصارف في كيفية مواجهة التغيرات والتقلبات في عوامل البيئة الخارجية. ويُعد عامل مرونة البشرية من العوامل المهمة ذات التأثير في تحقيق التكيف الإستراتيجي لجميع منظمات الأعمال في عصرنا الحالي، وتُعد دراسة هذه المتغيرات من المداخل الحديثة لتطوير أداء منظمات الأعمال.

ونظرا لما تكتفه بيئة عمل المنظمات من تغيرات سريعة، وظهور العولمة، كل ذلك أدى الى احداث تغيرات في تلك البيئات عموماً، الامر الذي جعل المنظمات بحاجة الى ممارسات ومقدرات يمكن من خلالها مواجه هذه التغيرات. فمرونة الموارد البشرية تُمكن المنظمات من واجهة هذه التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، فالمرونة ضرورية للمنظمات لكي تستطيع ان تتكيف مع بيئتها الخارجية بما تحويه من تغير في عواملها، الامر الذي يعني ضرورة تحقيق التوازن والتوازن بين مواردها ومقدراتها، فمنظمات الأعمال التي تمتلك مرونة عالية على التغيير تستطيع بمقدراتها التي تمتلكها ان تحقق التوازن بين مواردها والكفاءات التي تمتلكها الامر الذي يعني التكيف مع الظروف البيئية. وعالية تستطيع المنظمة النمو والبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة. (محمد، 2018).

ان عملية التكيف الإستراتيجي تُعد كمجموع من ديناميكيتين: الهيكل الداخلي والمتمثل بالإجراءات الداخلية الموجهة لتكييف العوامل التنظيمية مع الظروف البيئية الجديدة، والهيكل الخارجية والمتضمن الإجراءات التي تعدل علاقة المنظمة مع بيئتها. نتيجة لذلك، يتم تنفيذ عملية التكيف الإستراتيجي من خلال مجموعة من الأنشطة بما في ذلك تطوير العملية أو تطوير المنتج أو البحث أو الاستقراء أو النشر التنظيمي الجديد (Sánchez, 2011).

مشكلة الدراسة:

من خلال مراجعة الدراسات التي بحثت في مرونة الموارد البشرية ودورها في منظمات الأعمال، فلم يتم التوصل إلى أي دراسة ربطت بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الإستراتيجي سواء ما يتعلق في الدراسات العربية أو الأجنبية، وخاصة في المصارف الإسلامية، بحسب علم الباحثة واطلاعها. وهذا ما حفز الباحثة ان تتوجه الى الادارات في المصارف الإسلامية لإجراء بعض المقابلات مع عدد من المسؤولين في تلك المصارف في محاولة لمعرفة ما تعانيه تلك المصارف من التقلبات وعدم التأكد البيئي وكيفية التعامل معه. وذلك من خلال طرح عدد من الأسئلة حول الوعي لمرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي والوعي بوجود نظم للإنذار المبكر للتغيرات في البيئة التي يعملون بها، والذي كان يغطي اليقظة الاستراتيجية.

وبناءً على الإجابات التي تم الحصول عليها، والتي كانت محصلتها ان المصارف الإسلامية يتصف العاملين فيها بصوره عامة بالمرونة، الا ان ما تعانيه تلك المصارف هو سرعة تغير بعض العوامل البيئية وتزايد وتيرة المنافسة، وعدم توافر اشارات انذار مبكر للتقلبات في عوامل المحيط الخارجي، مما دفع الباحثة ان تضيف متغير اليقظة الإستراتيجية كمتغير مُعدل، واستناداً على ذلك، فان مشكلة الدراسة يمكن تشخيصها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الإستراتيجي بوجود اليقظة الإستراتيجية كمتغير مُعدل في المصارف الإسلامية الأردنية؟

أسئلة الدراسة:

أسئلة الدراسة هي ترجمة مشكلة الدراسة إلى استفسارات محددة (Zikmund et al, 2010). والسؤال البحثي الحيد يشير إلى البيانات التي سيتم جمعها للإجابة على أسئلة الدراسة. وفقاً لذلك، تم تطوير اسئلة الدراسة على أساس الفجوات المحددة في مجموعة المعرفة الحالية، وهي:

السؤال الرئيس الاول: هل يوجد أثر لمرونة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في التكيف الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الاول التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر لمرونة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تبني التغيير الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية؟

2- هل يوجد أثر لمرونة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في التفاعل مع البيئة لدى المصارف الإسلامية الأردنية؟

3- هل يوجد أثر لمرونة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في التداوب الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية؟

السؤال الرئيس الثاني: هل تُحسن اليقظة الإستراتيجية من أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية؟

أهمية الدراسة:

استمدت هذه الدراسة أهميتها من خلال جانبين أساسيين، وهما:

الأهمية النظرية:

وهي نابعة عن أهمية المتغيرات التي تتناولها هذه الدراسة، فأهمية مرونة الموارد البشرية، التكيف الإستراتيجي، واليقظة الإستراتيجية والتي تعد من الموضوعات ذات الأهمية بالنسبة للدارسين خصوصاً في حقل ادارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من خلال ما تلمسته الباحثة - بحسب علمها- من نقص في المكتبة العربية بوجه عام، والأردنية بشكلٍ خاص، من دراسات تناولت متغيرات الدراسة مع بعضها البعض في المصارف الإسلامية الأردنية. فضلاً عن ذلك، قد تحقق هذه الدراسة فائدة للباحثين في موضوع التكيف الإستراتيجي واليقظة الإستراتيجية بمفهومهما وأبعادهما، وقد تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات جديدة في القطاعات.

الأهمية التطبيقية:

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية تطبيقية كونها سوف توفر قاعدة معلومات، يمكن توظيفها في المصارف الإسلامية الأردنية، والتي تساعد في تحقيق التكيف الإستراتيجي، الذي يمكنها من تحقيق غاياتها في البقاء والنمو، فضلاً عن الأثر الذي تتركه مرونة الموارد البشرية في تحقيق التكيف الإستراتيجي، والذي بدوره يسهم في تحقيق النجاح المنظم

المنشود. كما ان الاهمية تتأتى من خلال اظهار دور اليقظة الإستراتيجية في توفير معلومات من شأنها مساعد المصارف في استشعار التغيرات البيئية بمختلف عواملها. كما وتتجسد الاهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال محاولة اختبار حقيقة التداؤب بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الإستراتيجي واليقظة الإستراتيجية ميدانياً من خلال تطوير أنموذج فرضي يجسد التداؤب في المصارف الإسلامية الأردنية.

فرضيات الدراسة:

استنادا الى مشكلة وأسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التكيف الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الإستراتيجي) لدى المصارف الإسلامية الأردنية. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في تبني التغيير الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التفاعل مع البيئة لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التداؤب الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

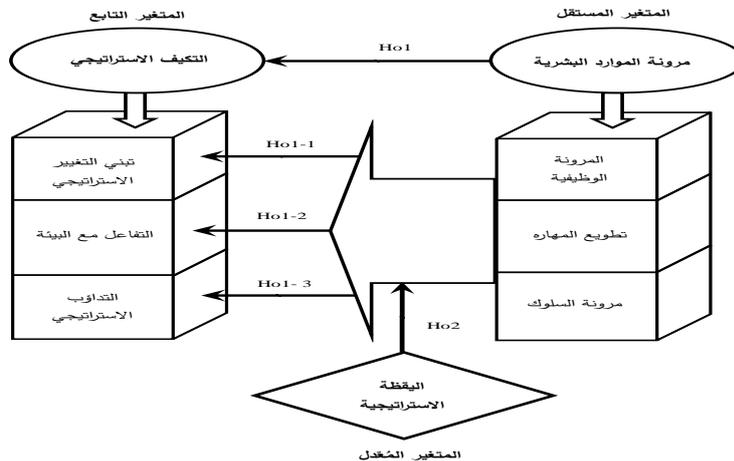
الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التكيف الإستراتيجي بدلالة أبعاده (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الإستراتيجي) بوجود اليقظة الإستراتيجية كمتغير مُعدّل لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

إنموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها في تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع،

فقد قامت الباحثة بتطوير نموذج خاص بالدراسة. والشكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة ومتغيراتها.



شكل (1): إنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى المراجع المثبتة في الجدول رقم (1)

الجدول (1): مراجع الأنموذج

متغيرات الدراسة	الابعاد التي تقيس متغيرات الدراسة	المراجع التي استند عليها في تحديد متغيرات الدراسة
المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية	المرونة الوظيفية	Beltrán-Martín et al., 2008 السوداني، 2018
	تطويع المهارة	
	مرونة السلوك	
المتغير التابع: التكيف الإستراتيجي	تبني التغيير الإستراتيجي	صفوت، 2017، النعيمي، 2000
	التفاعل مع البيئة	صفوت، 2017، النعيمي، 2000
	التداؤب الإستراتيجي	النعيمي، 2000 ؛ صفوت، 2017
المتغير المُعدل: اليقظة الإستراتيجية	اليقظة البيئية	Dawood & Abbas, 2018
	اليقظة التكنولوجية	احمد، 20142015; Ramle,
	اليقظة التسويقية	Dawood & Abbas, 2018
	اليقظة التنافسية	Dawood & Abbas, 2018 Ramle, 2014

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

سوف تشمل الدراسة على بعض المصطلحات، والتي عُرفت مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

أولاً- مرونة الموارد البشرية: **Human Resources Flexible** هي قدرة الموظفين على إنجاز عدد كبير من المهام المتنوعة (Beltrán-Martín et al., 2008).

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة الموظفين في المصرف على تنفيذ عدد مختلف من المهام في بيئة عمل المصرف من خلال استخدام الموارد المتاحة.

1. **المرونة الوظيفية Functional Flexibility**: عدد المهام المختلفة التي اتقنها العامل وعدد العمال المؤهلين للقيام بمهمة محددة (Beltrán-Martín et al., 2008).

وتعرف إجرائياً بأنها سهولة تحركات الموظفين في المصرف بين الوظائف أو تحمل مسؤولية مهام متعددة من وظائف أخرى.

2. **تطويع المهارة Skill Malleability**: يشير إلى مدى سهولة وسرعة استيعاب الموظفين للمهارات والقدرات الجديدة (Beltrán-Martín et al., 2008).

وتعرف إجرائياً بأنها اظهار الموظفين في المصرف مرونة في المهارات عند تدريبهم وإعادة تدريبهم عند الضرورة، أو توقع متطلبات المهارة المستقبلية، أو إظهار الحماس لتعلم أساليب جديدة لأداء وظائفهم.

3. **مرونة السلوك Flexible of Behavior**: إذا كان الموظفون يبحثون عن تسلسلات جديدة من الإجراءات التي تؤدي بها أنشطتهم اليومية أو لمواجهة ظروف جديدة، فإن سلوكياتهم مرنة (Beltrán-Martín et al., 2008).

وتعرف إجرائياً بأنها عندما يقوم الموظفون في المصرف بتكييف استجاباتهم مع الظروف الجديدة، بناءً على الارتجال وليس على أنماط ثابتة للعمل.

ثانياً - التكيف الإستراتيجي **Strategic Adaptation**: ويشار اليه بأنه المستوى الذي يمكن المنظمة من الاستجابة لأي تغير في بيئتها الداخلية او بيئتها الخارجية، واستيعاب تلك التغيرات وايجاد الاليات المناسبة لموجهتها وكيفية التعامل معها (الغالبى واخرون، 2016).

ويعرف اجرائياً بأنه مستوى تصرف ادارة المصرف في معالجة مدخلات المعلومات من البيئة الخارجية وتقديم مبررات سريعة لهذه التغذية العكسية، والذي ينطوي على تغييرات في السلوك الإستراتيجي، وذلك لتحسين الموقف التنافسي وتحقيق أفضل ملاءمة بين المنظمة وبيئتها.

1. **تبني التغيير الإستراتيجي Adoption of Strategic Change**: عملية نقل المنظمة بوضعها الحالي تجاه المستقبل المرغوب بهدف تحقيق تميزها التنافسي على المدى البعيد (Hill & Jones, 2014).

ويعرف اجرائياً بأنه وضع المصرف الحالي وما هي توجهاته والتغيرات التي سوف يكون عليها في المستقبل، والتي تساعد في تحويل التهديدات الى فرص في البيئة الخارجية لتعزيز نقاط القوة لديه.

2. **التفاعل مع البيئة Interaction With The Environment**: مستوى تفاعل المنظمات مع بيئتها الخارجية من خلال استخدام اساليب وطرق متعددة (بني حمدان وادريس، 2009).

ويعرف اجرائياً بأنه الطريقة التي يندمج ويتفاعل من خلالها المصرف مع البيئة الخارجية وفق طرق واساليب ومعايير محددة.

3. **التداؤب الإستراتيجي Strategic Synergy**: يقصد بالتداؤب احلال التعاون محل التنافس والتصارح، والذي غالبا ما يؤدي الى جهود مشتركة في السيطرة على المخاطر والتهديدات (Chen et al., 2008).

ويعرف اجرائياً بأنه العمل بشكل متعاون ومرن وتبادل كافة المعلومات بدرجة عالية من الشفافية والمصادقية بين الوحدات الادارية المختلفة في المصرف لتحقيق التعاضد بينها من اجل تحقيق اعلى درجات العمل والانتاج.

ثالثاً - **اليقظة الإستراتيجية Strategic Vigilance**: بأنها مراقبة البيئة ومتابعة النشر المستهدف لاختيار وتحليل المعلومات من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية (Heintz et al., 2016).

وتعرف اجرائياً بأنها نشاط المصرف لجمع وتحليل البيانات المتعلقة ببيئته الخارجية من أجل توفير المعلومات الضرورية لتمكين المصرف من استغلال الفرص وتجنب التهديدات للحفاظ على البقاء والنمو.

1. **اليقظة البيئية Environmental Vigilance**: وتشير الى مراقبة التطورات الاقتصادية والقانونية والديموغرافية والثقافية، والتي تؤثر بطريقة أو بأخرى على أنشطة المنظمة (Heintz et al., 2016).

وتعرف اجرائياً بأنها إدراك ادارة المصرف للتغيرات المختلفة التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية، حيث إنها تراقب التغييرات التي لها علاقة بمختلف جوانب العمل المصرفي.

2. **اليقظة التكنولوجية Technological Vigilance**: وتشير الى الاهتمام بجمع المعلومات التي تمكن المنظمة من التنبؤ بالابتكارات التكنولوجية أو الاستثمار بأمان (احمد، 2015).

وتعرف اجرائياً بأنها النشاط الذي يحدد به المصرف الابتكارات التكنولوجية والتكنولوجيا المستخدمة من قبل عملائه وشركائه والمنافسين في مجال النشاط الذي يعمل فيه.

3. **اليقظة التسويقية Marketing Vigilance**: وهي تشير الى متابعة تطوير السوق، وسلوك المستهلك، وإدخال منتجات جديدة، إلخ (Dawood & Abbas, 2018).

وتعرف اجرائياً بأنها تركيز المصرف على الاحتياجات المتغيرة للعملاء على المدى الطويل، وتطور العلاقة بين المصرف والعملاء، وتطوير منتجات جديدة.

4. **اليقظة التنافسية Competitive Vigilance**: وهي النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وجميع سياساتهم، وتعنتي بالبيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة (Dawood & Abbas, 2018).

وتعرف اجرائياً بأنها الجهود المبذولة من قبل المصرف للتعرف على الأداء الحالي للمنافسين واستراتيجياتهم، والأهداف الجديدة، والقدرات، والافتراضات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين. فضلاً عن التعرف على الأسواق والمنتجات الجديدة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالمصارف الإسلامية الأردنية، والبالغ عددها ثلاثة مصارف، وهي بنك الصفوة، البنك العربي الاسلامي الدولي، والبنك الاسلامي الاردني.

الحدود الزمانية: من المتوقع إنجاز الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2019-2020).

الحدود البشرية: تتمثل بجميع الأفراد العاملين بمواقع إدارية عليا (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، ومدير دائرة) في المصارف الإسلامية الأردنية مجتمع الدراسة.

الحدود العلمية: تتمثل الحدود العلمية للدراسة بالمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) بأبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك)، دراسة المتغير التابع (التكيف الإستراتيجي) بأبعاده (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والندائب الإستراتيجي)، فضلاً عن دراسة اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية) كمتغير مُعدل.

محددات الدراسة:

محددات الوقت نظراً للظرف الذي تمر به المملكة الاردنية الهاشمية نتيجة جائحة كورونا وتعطيل المؤسسات العامة والخاصة.

محددات الوصول للمستجيبين نتيجة لحساسية مناصبهم.

عدم القدرة على تعميم النتائج على القطاع المصرفي كاملاً نظراً لأن مجتمع الدراسة يشمل المصارف الإسلامية فقط.

الإطار النظري

مرونة الموارد البشرية:

على الرغم من أهمية الموضوع، فقد افتقرت الأدبيات الإدارية السابقة لتعريف موحد ومتفق عليه لمفهوم مرونة الموارد البشرية وذلك بسبب الصعوبة في بناء تصور شامل لكل أبعاد هذا المفهوم (Cegarra-Navarro et al., 2016). في المقابل، فإن مراجعة هذه الأدبيات يعكس وجود تعريفات متعددة اشتقت في أصلها من التعريف العام، وهذه التعريفات بدورها تأتي كانعكاس لتطبيقها وتبنيها في علوم واسعة كعلم النفس، وعلم الانثروبولوجي، ومن ثم دخل انتقال هذا التطبيق للمجالات الإدارية والتسويقية والاستراتيجية كونها علوم باتت تركز في جوهرها على تمكين المنظمات من تحقيق التغيير (Cegarra-Navarro et al., 2016; Holbeche, 2018).

على صعيد آخر، تعكس مرونة الموارد البشرية من خلال الديناميكية التي تحققها عبر تحديد مستويات الإنتاج والتي أيضا تفسر مدى القابلية للتكيف السريع والفعال مع الحاجة للتحويل من منتج لمنتج لآخر، من طريقة عمل لطريقة عمل أخرى، أو ربما تساعد المؤسسات في قرارات الإذعان والمرونة للطلب المتزايدة في بعض الحالات عبر رفع مستويات الإنتاج وذلك من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعظيم قيمتها وربحها (حسين، 2016).

في ظل ما تقدم، تقدم مرونة الموارد البشرية نظاماً متكاملأ يخدم المؤسسات التي تعمل في محيط يمتاز بعدم التأكد والتغير المستمر (Holbeche, 2018). ويمكن أن تقاس هذه الأخيرة بناءً على عدة نواحي منها التكاليف المستنفذة والوقت المستهلك لتغيير الوضعيات، كما ويمكن قياسها من خلال سرعة رد الفعل وكفاءة الاستجابة للتقلبات (حسين، 2016). ومن هنا يبرز أن تحقيق المرونة المؤسسية لا يمكن أن يفصل بأي صورة عن المرونة في الموارد البشرية.

التكيف الاستراتيجي:

ماهية التكيف الاستراتيجي:

بشكل عام، تعتبر القدرة على التكيف دليل على قدرة المنظمات على الاستجابة وبسرعة لكل الفرص المتاحة والمخاطر وتحويلها إلى ميزة حقيقة يمكن النجاح من خلالها. وتشير القدرة على التكيف إلى (الغالي وآخرون، 2016):

- 1- القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء.
- 2- القدرة على اتخاذ الخيارات المثلى.

- 3- القدرة على الاستجابة متمعدة للتغيير استنادا إلى المعلومات المتعلقة بالبيئة - الماضي والحاضر والمستقبل. وعليه، فإن على المديرين يسعوا بشكل مستمر وجاد جداً لمراقبة وتحليل كافة القوى المؤثرة على المنظمات لسرعة صياغة الاستراتيجيات الهادفة لحماية الموارد الخاصة بالمنظمة من سوء الاستغلال فيما لا يخدم التوجه أو التعامل مع المنافسين، وكذلك التحوط ضمن المستطاع فيما يتعلق بالتغيرات البيئية المفاجأة (بورغدة ودرامية، 2017).

في الظروف البيئية المتصفة بحالة عدم اللاتأكد، تتجلى صور كثيرة من التحديات التي تتطلب مرونة الموارد البشرية والمرونة التنظيمية للاستجابة وبسرعة للمتطلبات وبشكل عالي من الموازنة والتمازج بين الكلف المتكبدة للأنشطة من حيث إن هذا الاستجابة لهذا التغيير ربما تتطلب شراء معدات أو مساعدة جهات متخصصة وخبراء في المنظمات الأخرى أو الدول الأخرى على توفير الحلول والبيانات ومعالجة المعلومات. وتجد المنظمات عادة نفسها أمام حالات أربع عندما يتعلق الأمر في القرارات الواجب اتخاذها للتعامل مع استراتيجياتها بصورة مرنة

اليقظة الاستراتيجية:

مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

تعني كلمة اليقظة في اللغة: "أن تكون على تيقظ على عكس النوم، أن تكون في وضعية استقبال، وجاهز لكشف شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط أو أين". وفي الأصل مصطلح اليقظة هو مشتق من اللفظ اللاتيني والذي يعني القيام بحراسة مكان مراقبة شيء أو الاهتمام إلى شيء معين (بني حمدان وادريس، 2009).

تعددت مفاهيم اليقظة الاستراتيجية على الرغم من أن نشأتها تعتبر الحديثة، ويعود هذا إلى الاهتمام الكبير الذي تعطيه المؤسسات لها ونتيجة لعدد من التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال، ومن هذه التعريفات نستعرض ما يلي:

جدول (2): تعريفات اليقظة الاستراتيجية

المصدر	التعريف
Robach and Lutoff, 1989	"اليقظة الاستراتيجية هي المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة."
	"اليقظة الاستراتيجية هي مجموعة من الأساليب والطرق المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات وضمان ونموها"
خليل، 1998	"اليقظة الاستراتيجية هي طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الاشارات الضعيفة للتهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية."
	"اليقظة الاستراتيجية هي تلك التفتن الذي يفرض الحاجة إلى وضع نموذج جديد لتفسير المعلومات الاشارات الضعيفة التي تقاس بوجودها ال بكمها، من أجل رفع الستار على الفرص المتاحة ضمن بيئة المؤسسة أو التهديدات التي تتعقب طريق المنافسين"
النجار، 1999	"اليقظة الاستراتيجية هي رصد للبيئة والذي يقوم بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنقاة والمعالجة، وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية ."
	"اليقظة الاستراتيجية هي الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية."
حميد وإبراهيم، 2019	"اليقظة الاستراتيجية هي الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة، التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المنظمة من زبائن، موردين، تكنولوجيا ومنافسة، وذلك لهما من أهمية في صناعة القرارات."
عوابد وآخرون، 2019	"اليقظة الاستراتيجية هي مفهوم يستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الاستراتيجية ليست مرتبطة بالعمليات الجارية والرائجة أو المذكورة، وكان لها نموذج مفحوص ومقيم بفعل التجربة، أي أن المعلومات المستعملة في اليقظة الاستراتيجية يجب أن تتميز بالإبداع، الندرة وعدم التكرار، وذلك للوصول إلى اتخاذ قرارات لها تأثير كبير على تنافسية المؤسسات وتقدمها."

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

دراسة أندي واخرون (2013): "أثر برامج التكيف الإستراتيجي في قدرة المنظمة على ادارة الازمات."

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر برامج التكيف الإستراتيجي كمتغير مستقل في قدرة المنظمة على ادارة الازمات كمتغير تابع في ظل اللاتأكد البيئي كمتغير معدل. ولتحقق اهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة وذلك لجمع المعلومات الاولية من عينة الدراسة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة في وزارة الصحة في الأردن. تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، فقد تم توزيع (85) استبانة على افراد العينة واسترداد (61) استبانة. وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق اهداف الدراسة ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد تعريفات بعض متغيرات التكيف الإستراتيجي التي تناولتها الدراسة الحالية.

دراسة السوداني (2013): "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية-دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية".

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية التي تمتلكها الكليات المبحوث لدعم وتعزيز مقدرات الموارد البشرية لها في دولة الكويت، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية

لتحقيق هدفها. اذ تم توزيع (30) استمارة و (25) استبانة. واطهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بينما ممارسات الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية للكليات المبحوث. وخرج البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها انه يتعين على الكليات المبحوث التركيز على تعزيز عملية التغيير من خلال عدد من الوسائل المتمثلة بتوفير الموارد، وصياغة الهيكل التنظيمي.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد بعض ابعاد متغير مرونة الموارد البشرية التي تناولتها الدراسة الحالية.

دراسة الهادي (2014): "أهمية اليقظة الإستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات".

إن الهدف من هذه الدراسة هو الاحاطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية مع توضيح اهميتها وانواعها. كما تطرقت في نهايتها الى واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر وذلك بالإشارة الى مستوى الماكرو (على مستوى العمل الذي تقوم به السلطات العمومية) والى مستوى الميكرو (على مستوى المنظمات والمؤسسات). مع التأكيد على اهمية اليقظة والى زيادة فاعلية المنظمة تجاه التغيرات الحاصلة او التي ستحصل في بيئتها ضمن منظور للمساعدة على اتخاذ القرارات من خلال ادارة المعلومات الإستراتيجية. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد تعريفات بعض متغيرات اليقظة الإستراتيجية التي تناولتها الدراسة الحالية.

دراسة الطاني والتميمي (2016): "أثر مرونة الموارد البشرية في اداء فرق العمل".

هدفت الدراسة الحالية الى تسليط الضوء على دور مرونة الموارد البشرية في اداء فرق العمل للمنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية) ومن اجل معرفة ذلك فقد طبق البحث على عينة البحث المتمثل بالقيادات الادارية والمكون من (42) فرداً موزعين حسب الهيكل التنظيمي (رئاسة الديوان، المدراء العاملين ومعاونيهم، والسادة الخبراء)، وقد تم تطبيق هذه الدراسة في الأردن وشملت العينة كافة العاملين في ديوان الرقابة المالية. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مضافا اليها المقابلات الشخصية، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها ان هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث مع وجود أثر معنوي بين متغيرات البحث. ومن خلال النتائج فقد تم وضع عدد من التوصيات الهدف منها اجراء البحوث والدراسات المستقبلية للمنظمة. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد تعريفات بعض ابعاد مرونة الموارد البشرية التي تناولتها الدراسة الحالية.

دراسة الغالبي، واخرون (2016): "اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الإستراتيجية والتكيف الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الريادة الإستراتيجية واللاتأكد البيئي على التكيف الإستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الاسلوب التطبيقي. تكونت عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين والبالغ عددهم (73) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الإستراتيجية واللاتأكد البيئي على التكيف الإستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية. ووجود أثر ذو دلالة احصائية للريادة الإستراتيجية على التكيف الإستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد تعريفات بعض ابعاد متغير التكيف الإستراتيجي التي تناولتها الدراسة الحالية.

دراسة صفوت (2017): "أثر ابعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الادوية المدرجة في بورصة عمان".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ابعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الادوية المدرجة في بورصة عمان. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لصناعة الادوية والبالغ عددها (6) شركات، ووحدة المعاينة تكونت من كافة المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين وعددهم (201). ولقد لجأت الباحثة الى منهج الوصف التحليلي، وكان من أبرز نتائج الدراسة ان ابعاد التكيف الإستراتيجي تؤثر في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الادوية المدرجة في بورصة عمان حيث تم تطبيق هذه الدراسة في الأردن. وفي ضوء النتائج، اوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بعوامل التكيف الإستراتيجي من خلال الاهتمام بقرارات التنوع في المنتجات والتوسع في الأسواق من قبل الشركات محل الدراسة.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد بعض ابعاد متغير التكيف الإستراتيجي التي تناولتها الدراسة الحالية. محمود (2017): "اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة".

يهدف هذا البحث الى معرفة ما أنواع اليقظة الإستراتيجية المتوفرة في شركة الفارس العامة، ومعرفة العلاقة والتأثير بين اليقظة الإستراتيجية وبين النجاح التنظيمي، وتم الاستعانة بنظام (SPSS) الاحصائي للوصول الى نتائج، وتكون مجتمع الدراسة من (مدير شعبة، رئيس قسم، معاون مدير عام) وعددهم (71) حيث تم تطبيق هذه الدراسة في الأردن.

وتوصل البحث ان أفضل بعد من ابعاد اليقظة الإستراتيجية هو اليقظة التكنولوجية، وان جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية، كما أوصى الباحث بعدم التركيز على نوع واحدة من اليقظة الإستراتيجية في الشركة من قبل القادة والاداريين، بل التنوع في استخدام كافة أنواع اليقظة. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد تعريفات بعض ابعاد متغير اليقظة الإستراتيجية التي تناولتها الدراسة الحالية.

دراسة عائشة، وبوخمخ (2019): "دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية".

تهدف دراستنا الى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تطوير، وتنمية الميزة التنافسية لمتعامل الهاتف النقال أور يدو، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة في الجزء العملي، وقد توصلت الدراسة الى ان المؤسسة تعتمد في صياغة استراتيجياتها التنافسية على المعلومات التي تزودها بها اليقظة حول المنافسين الحاليين. كما خلصت الى ان اليقظة تمكنها من تنمية، وتنوع مصادر ميزتها التنافسية ليصعب على المنافسين محاكاتها، فتحقق بذلك أداء تنافسي فعال في قطاع الاتصالات في الأردن.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد تعريفات بعض ابعاد متغير اليقظة الإستراتيجية التي تناولتها الدراسة الحالية.

الدراسات باللغة الانجليزية:

Schindehutte & Morris (2001): "Understanding Strategic Adaptation in Small Firms".

هدفت الدراسة الى التركيز على مفهوم التكيف لأنه يرتبط ببدا الأعمال التجارية الصغيرة وبقائها على مر الزمن، ومن المقترح ان يكون للتكيف ثلاثة مكونات ذات صلة: قدرة الشركة على التكيف، مدى تكيفها بالفعل،

الإستراتيجيات التي تعتمد عليها للتكيف. تشير النتائج (مالكي الأعمال التجارية الصغيرة) الى ان خصائص رجل الأعمال ومستويات التغيير البيئي تعد من العوامل المحددة المهمة للمكونات الثلاث للتكيف، وان مستويات واستراتيجيات التكيف مرتبطة بالأداء التنظيمي ويتم استخلاص عدد من الاثار من النتائج والاقتراحات للبحث المستمر. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد تعريفات بعض ابعاد متغير التكيف الإستراتيجي التي تناولتها الدراسة الحالية.

Beltrán-Martín et al. (2008): “Human Resource Flexible as a Mediating Variable between High Performance Work System and Performance”.

أظهر الكثير من ادبيات ادارة الموارد البشرية تأثير انظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على الأداء التنظيمي. ظهر جيل جديد من الدراسات في هذا الكتاب يوصي بأدراج متغيرات الوساطة بين (HPWS) والأداء التنظيمي. يشير معدل الزيادة في الديناميكية في البيئات التنافسية الى ضرورة ادراج مقاييس القدرة على التكيف لدى الموظفين كآلية قد تشرح اهمية (HPWS) في القدرة التنافسية للشركة، على عينة من (226) شركة اسبانية، تؤكد نتائج الدراسة ان (HPWS) تؤثر على الأداء من خلال تأثيرها على مرونة الموارد البشرية للشركة.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد ابعاد متغير مرونة الموارد البشرية التي تناولتها الدراسة الحالية.

Veise et al. (2014): “The Effects of Human Recourses Flexibility on Human Recourses Development”.

هدفت هذه الدراسة الى ان الموارد البشرية هي العامل الرئيسي لتنمية القدرة التنافسية وتحاول تحسين قدرات الشركات من خلال الخصائص المختلفة مثل خلق القيمة والندرة وصعوبة التقليد. وتم البحث في تأثير مرونة الموارد البشرية وابعادها على تنمية الموارد البشرية وابعادها. تم اجراء المسح باستخدام طريقة الارتباط الوصفي التي تهدف الى وصف مدى فعالية مرونة الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية. كان الاستبيان أداة لجمع البيانات. شمل السكان الاحصائيون مائة موظف في شركة الكهرباء في محافظة ايلام، وبالتالي تم استخدام طريقة الإحصاء تم قياس موثوقية الاستبانة عبر ألفا كرونباخ تساوي 0.96. كشفت النتائج ان المرونة وابعادها كانت فعالة في تنمية الموارد البشرية، لذلك ينبغي النظر في مرونة الموارد البشرية لتطويع الموارد البشرية ويجب اختيار الموظفين ذوي اعلى درجات المرونة. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد تعريفات بعض ابعاد متغير مرونة الموارد البشرية التي تناولتها الدراسة الحالية.

Javed et al. (2017): “Flexible Human Recourses Management and Firm Innovativeness: The Mediating Role of Innovative Work Behavior”.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية المرنة وسلوكيات العمل المبتكرة والابداع الثابت. باستخدام عينة من (153) تم جمعها من المديرين الاعلى والوسطى لشركات التكنولوجيا العالية، تم تحليل البيانات التي اثبتت نتائجها ان ادارة الموارد البشرية المرنة تؤثر إيجابيا على العمل المبتكر تكون من اصحاب المخاطرة. علاوة على ذلك، تؤثر سلوكيات العمل الابتكارية بشكل ايجابي على ابداع الشركة. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد تعريفات بعض ابعاد متغير مرونة الموارد البشرية التي تناولتها الدراسة الحالية.

Dawood & Abbas (2018): "The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Simple of Private Banks".

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على دور اليقظة الإستراتيجية في الأداء التشغيلي لليقظة بأهمية الحاضر بسبب التطورات والتغيرات في البيئة التسويقية والقدرة التنافسية وتحيط ببنوك التغيرات الاقتصادية والسياسية والبيئية. وتم اختيار اربعة بنوك بسبب قدرة البنوك على الاستجابة (البنك الشمالي، والخليج العربي، والشرق الاوسط، والاستثمار الوطني والتمويل)، وتم تصميم اداة القياس وتم توزيع الاستبيان على مديري البنوك الذين كانوا في رتبة مدير قسم وتقسيم من (34) شخصا. وكان من أبرز نتائج الدراسة، ان هناك تأثير لليقظة الإستراتيجية في الأداء التشغيلي. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بتحديد ابعاد متغير اليقظة الإستراتيجية التي تناولتها الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي لاختبار أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في تحقيق (التكيف الإستراتيجي) بأبعاده (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة، و التداؤب الإستراتيجي) بوجود اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية) كمتغير مُعدل في المصارف الإسلامية الأردنية، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ستغطي نتائج تحليلها الجانب العملي من الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من المصارف الإسلامية الأردنية والبالغ عددها (3) مصارف. أما عينة الدراسة، تم اختيار جميع العاملين بالمسميات الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، ومدير دائرة) والبالغ عددهم (146) فرداً.

مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات لغايات تحقيق ما تسعى اليه هذه الدراسة، سوف يتم الاعتماد مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، وهما:

اولاً- المصادر الثانوية: حيث ستتجه الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية، والدوريات والمقالات والتقارير الورقية والالكترونية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في المواقع الالكترونية المختلفة.

ثانياً- المصادر الأولية: لمعالجة الجانب العملي لموضوع الدراسة سيتم جمع البيانات الأولية من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة للدراسة، بالاستناد إلى طروحات الكتاب والباحثين ذوي الاختصاص في موضوع الدراسة الحالي.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الدراسات السابقة في تطوير اداة الدراسة، والمتمثلة بالاستبانة لجمع البيانات الأولية، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد للتعرف على مدى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الاستبانة وضمن الأوزان التالية: اتفق تماماً (5) درجات، اتفق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا اتفق (2) درجات، لا اتفق إطلاقاً (1) درجة واحدة.

صدق الأداة وثباتها:

اولا- صدق اداة الدراسة:

لتحقيق الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئات التدريسية والمتخصصين في ادارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، للحكم على مدى صلاحية الاستبانة لجمع البيانات، والتأكد من وضوح فقراتها، حيث تم إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين قبل توزيعها على افراد عينة الدراسة.

ثانيا- ثبات اداة الدراسة:

من أجل البرهنة على أن الإستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، قامت الباحثة بإجراء إختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

الجدول (3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة Cronbach Alpha
1	مرونة الموارد البشرية	12	%87
1.1	مرونة الوظيفة	4	%84.3
1.2	تطويع المهارة	4	%75.6
1.3	مرونة السلوك	4	%72.2
2	التكيف الاستراتيجي	15	%85.2
2.1	تبني التغيير الاستراتيجي	5	%80.5
2.2	التفاعل مع البيئة	5	%73.2
2.3	التداؤب الاستراتيجي	5	%75
3	اليقظة الاستراتيجية	16	%85.7
3.1	اليقظة البيئية	4	%72
3.2	اليقظة التكنولوجية	4	%74.1
3.3	اليقظة التسويقية	4	%80.9
3.4	اليقظة التنافسية	4	%73
	الاستبانة ككل	43	%92.5

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التكيف الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الإستراتيجي) لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كالآتي:

يبين الجدول (4) أثر مرونة الموارد البشرية بدلالة ابعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الإستراتيجي) لدى المصارف الاسلامية الاردنية.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.692$) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها والتكيف الاستراتيجي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.478$) في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 ($R^2 \text{ adj}=0.467$). وهذا يشير إلى أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، تطوع المهارة، ومرونة السلوك) استطاعت ان تفسر ما نسبته (46.7%) من التباين الحاصل في (التكيف الاستراتيجي). اما النسبة الباقية والبالغة (53.3%) فتعزى لعوامل اخرى لم تدرج في نموذج الانحدار. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.319) للمرونة الوظيفية و(0.232) لتطوع المهارة و(0.345) لمرونة السلوك. وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في كل بُعد من ابعاد مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، تطوع المهارة، ومرونة السلوك) يؤدي إلى زيادة في التكيف الاستراتيجي بنسبة (31.9%) ناتجة عن المرونة الوظيفية و(23.2%) لتطوع المهارة و(34.5%) لمرونة السلوك. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (40.983) وهي دالة عند مستوى ($P \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ha1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطوع المهارة، ومرونة السلوك) في التكيف الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدابير الإستراتيجي) لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

جدول (4): نتائج اختبار أثر مرونة الموارد البشرية بدلالة ابعادها في التكيف الاستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المفترقات التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	4.631	0.319	0.000	3	40.983	0.467	0.478	0.692	التكيف الإستراتيجي
		المرونة الوظيفي		الإنحدار					
0.002	4.116	0.232		134					
0.000	4.819	0.345		137	المجموع				

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

وللتحقق من تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها على كل بُعد من ابعاد التكيف الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية، تم تجزئة الفرضية الرئيسة الاولى الى ثلاث فرضيات فرعية، وكما يلي:
اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطوع المهارة، ومرونة السلوك) في تبني التغيير الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت نتائج الاختبار كالاتي:

يبين الجدول (5) أثر مرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في تبني التغيير الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

بينت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية في تبني التغيير الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.573$) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها وتبني التغيير الاستراتيجي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.329$) في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ ($R^2 adj=0.313$). وهذا يشير إلى أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) استطاعت ان تفسر ما نسبته (31.3%) من التباين الحاصل في (التكيف الاستراتيجي). اما النسبة الباقية والبالغة (68.7%) فتعزى لعوامل اخرى لم تدرج في نموذج الانحدار. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.188) للمرونة الوظيفية و(0.251) لتطويع المهارة و(0.296) لمرونة السلوك. وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في كل بُعد من ابعاد مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) يؤدي إلى زيادة في التكيف الاستراتيجي بنسبة (18.8%) ناتجة عن المرونة الوظيفية و (25.1%) لتطويع المهارة و (29.6%) لمرونة السلوك. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (21.853) وهي دالة عند مستوى ($P \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

H_{a1-1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في تبني التغيير الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

جدول (5): نتائج اختبار أثر مرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها في تبني التغيير الاستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.018	2.402	0.188	0.000	3	21.853	0.313	0.329	0.573	تبني التغيير الاستراتيجي
		المرونة الوظيفي		الانحدار					
0.004	2.916	0.251		134					
0.000	3.645	0.296		137	المجموع				

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

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{o1-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التفاعل مع البيئة لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت نتائج الاختبار كالاتي:

يبين الجدول (6) أثر مرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التفاعل مع البيئة لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

بينت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية في التفاعل مع البيئة، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.595$) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها والتفاعل مع البيئة، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.355$) في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 2 Adjusted R ($R^2 adj=0.340$). وهذا يشير إلى أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) استطاعت ان تفسر ما نسبته (34%) من التباين الحاصل في (التفاعل مع البيئة). اما النسبة الباقية والبالغة (66%) فتعزى لعوامل اخرى لم تدرج في نموذج الانحدار. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.261) للمرونة الوظيفية و(0.204) لتطويع المهارة و(0.316) لمرونة السلوك. وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في كل بُعد من ابعاد مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) يؤدي إلى زيادة في التكيف الاستراتيجي بنسبة (26.1%) ناتجة عن المرونة الوظيفية و (20.4%) لتطويع المهارة و (31.6%) لمرونة السلوك. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (24.535) وهي دالة عند مستوى ($P \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ha1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التفاعل مع البيئة لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

جدول (6): نتائج اختبار أثر مرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها في التفاعل مع البيئة لدى المصارف الإسلامية الأردنية

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.001	3.567	0.261	0.000	3	24.535	0.340	0.355	0.595	التفاعل مع البيئة
0.019	2.329	0.204		الإنحدار					
0.000	3.758	0.316		البواقي					
				137	المجموع				

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

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التداؤب الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت نتائج الاختبار كالاتي:

يبين الجدول (7) أثر مرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التداؤب الاستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

بينت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية في التداؤب الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.559$) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها والتداؤب الاستراتيجي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.312$) في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 2 Adjusted R ($R^2 adj=0.297$). وهذا يشير إلى أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) استطاعت ان تفسر ما نسبته (29.7%) من التباين الحاصل في (التداؤب الاستراتيجي). اما النسبة الباقية والبالغة (70.3%) فتعزى لعوامل اخرى لم تدرج في نموذج الانحدار. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.370) للمرونة الوظيفية و(0.204) لتطويع المهارة و(0.222) لمرونة السلوك. وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في كل بُعد من ابعاد مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) يؤدي إلى زيادة في التداؤب الاستراتيجي بنسبة (37%) ناتجة عن المرونة الوظيفية و (20.4%) لتطويع المهارة و (22.2%) لمرونة السلوك. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.281) وهي دالة عند مستوى ($P \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ha1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التداؤب الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

جدول (7): نتائج اختبار أثر مرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها في التداؤب الاستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	4.892	0.370	0.000	3	20.281	0.297	0.312	0.559	التداؤب الإستراتيجي
0.004	2.928	0.204		134					
0.011	2.563	0.222		137					

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

الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التكيف الإستراتيجي بدلالة أبعاده (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الإستراتيجي) بوجود اليقظة الإستراتيجية كمتغير مُعدّل لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لقياس أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة بوجود اليقظة الاستراتيجية كمتغير مُعدّل في المصارف الاسلامية الأردنية.

يوضح الجدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى قيمة معامل الارتباط ($R=0.505$) وهذا يدل على وجود ارتباطاً إيجابياً بين مرونة الموارد البشرية والتكيف الاستراتيجي، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة ($F = 46.480$) وبمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$) وهي أقل من (0.05). كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.255$)، وهذا يشير إلى أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (25.5%) من التباين الحاصل في التكيف الاستراتيجي لدى المصارف الاسلامية الأردنية. وفي الخطوة الثانية، تم إدخال المتغير المُعدّل (اليقظة الاستراتيجية) لنموذج الانحدار، إذ ازدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.650$) وكذلك الامر بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث ازدادت بنسبة (16.8%) وهذه النسبة تعد دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة ($\Delta F = 39.376$) وبمستوى دلالة ($Sig. \Delta F = 0.000$) وهي أقل من (0.05).

كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.505$) عند مرونة الموارد البشرية، وهذا يعني أن الزيادة بوحده واحدة في مرونة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في التكيف الاستراتيجي بقيمة (50.5%)، وكانت قيمة ($t = 6.818$) وبمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، في حين بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.690$) عند مرونة الموارد البشرية بوجود اليقظة الاستراتيجية كمتغير مُعدّل، وهذا يعني أن الزيادة بوحده واحدة في مرونة الموارد البشرية بوجود اليقظة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في التكيف الاستراتيجي بقيمة (69%)، وكانت قيمة ($t = 6.275$) وبمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$). وهذا يؤكد الأثر المعنوي لليقظة الاستراتيجية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في التكيف الإستراتيجي لدى المصارف الاسلامية الأردنية بنسبة (16.8%) لترتفع من (50.5%) إلى (42.3%)

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

Ha2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التكيف الإستراتيجي بدلالة أبعاده (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الإستراتيجي) بوجود اليقظة الإستراتيجية كمتغير مُعدّل لدى المصارف الإسلامية الأردنية.

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لأثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في

التكيف الاستراتيجي

الخطوة الثانية		الخطوة الاولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig.	قيمة t المحسوبة	β	Sig.	قيمة t المحسوبة		
			0.000	6.818	0.505	مرونة الموارد البشرية
0.000	6.275	0.690				مرونة الموارد البشرية X اليقظة الاستراتيجية
	0.650			0.505		R
	0.423			0.255		R^2
	0.168			0.255		ΔR^2
	39.376			46.480		ΔF
	0.000			0.000		Sig. ΔF

* يكون الأثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (P≤0.05)

نتائج الدراسة:

- 1- تبين نتائج التحليل الوصفي لمستوى إدراك افراد عينة الدراسة تجاه مرونة الموارد البشرية كان مرتفعاً لجميع الأبعاد (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد بين (3.87-3.90). وهذا يؤشر الى ان هناك ادراكاً جيداً تجاه أهمية مرونة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الأردنية.
- 2- تبين نتائج التحليل الوصفي لمستوى إدراك افراد عينة الدراسة تجاه التكيف الاستراتيجي، بأنه كان مرتفعاً لجميع الأبعاد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71-3.88). مما يدل على ان هناك وعياً كافياً لدى المصارف الإسلامية الأردنية بمدى أهمية التكيف الاستراتيجي لبقاء المصارف في البيئات سريعة التغير.
- 3- أوضحت نتائج التحليل الوصفي لمستوى إدراك افراد عينة الدراسة تجاه اليقظة الاستراتيجية، بأنه كان مرتفعاً لجميع الأبعاد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70-3.99). وهذا يؤشر ان المصارف الإسلامية الأردنية مهتمة بموضوع اليقظة الاستراتيجية لأنها توفر لها المعلومات عن البيئة الخارجية والتي تمكنها من تحقيق التكيف بنجاح.
- 4- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في التكيف الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدابير الإستراتيجي) لدى المصارف الإسلامية الأردنية. حيث أن مرونة الموارد البشرية قد فسرت ما مقدارة (47.8%) من التباين الحاصل في التكيف الاستراتيجي.
- 5- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك) في تبني التغيير الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الأردنية. حيث أن مرونة الموارد البشرية قد فسرت ما مقدارة (32.9%) من التباين الحاصل في تبني التغيير الاستراتيجي.

توصيات الدراسة:

- بناءً على ما تم التوصل اليه من نتائج في هذه الدراسة، فقد تم تقديم عدد من التوصيات والتي يؤمل ان تجد اهتماماً لدى المهتمين وصناع القرار في هذا المجال وخاصةً في قطاع المصارف الإسلامية الأردنية. ومن اهم هذه التوصيات ما يلي:
- 1- تعزيز مرونة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الأردنية من خلال اشراك العاملين في برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم التي تساعد على جعلهم أكثر مرونة لتعزيز فرص البقاء والنمو.
 - 2- ضرورة مبادرة المديرين في المصارف الإسلامية الأردنية الى تفهم طبيعة التطيف الاستراتيجي ومستوى أهمية الخصائص الشخصية من خلال ترصين قدرات الحدس والاستشراف التي ينبغي ان يتسم بها المديرين للمساهمة في اتاحة فرص التعامل مع تغيرات البيئة الخارجية من خلال التكيف الاستراتيجي.
 - 3- إيلاء الإهتمام الكافي والتركيز على اليقظة الاستراتيجية لما لها من دور ايجابي في امداد المصارف بالمعلومات اللازمة والتي تساعد في استكشاف التغيرات البيئية واجراء التكيف الاستراتيجي الذي يتناسب مع تلك التغيرات.
 - 4- اعتماد منهج السيناريوهات المستقبلية من قبل المصارف الإسلامية الأردنية بوصفها ضرورة لبناء سيناريوهات تتضمن الكثير من الرؤى الشاملة للتفاعلات المستقبلية.
 - 5- ضرورة تدريب العاملين على فهم وإستيعاب التكيف الاستراتيجي، مع مراعاة أن يكون البدء تدريجياً لتسهيل عملية الفهم والإستيعاب. لما لهذا الموضوع من أهمية في استمرارية واستدامة المصارف.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- الإبراهيمي، احسان عبد الامير عزيز (2018). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية (دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الاشرف). مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، 12(22)، 425-442.
- احمد، بوربالة (2015). دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشوره). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- أندي، عمر (2013). أثر برامج التكيف الإستراتيجي في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات في ظل اللاتأكد البيئي: دراسة حالة وزارة الصحة الأردنية (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- بن قصير، ايمان. (2018) مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة (اطروحة دكتوراه غير منشوره). جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- بني حمدان، خالد؛ وأدريس، وائل (2009). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الحبيني، فاطمة سعد (2017). تصورات أعضاء هيئة التدريس لواقع توظيف قياديي جامعة الكويت لبرامج التكيف الاستراتيجي لإدارة الأزمات في ظل اللاتأكد البيئي (رسالة ماجستير غير منشوره). جامعة الكويت، الكويت.
- حديد، رتيبة؛ وحديد، نوفيل (2002). اليقظة التنافسية وسيلة تسييريه حديثة لتنافسية المؤسسة. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2002.
- حسين، وليد حسين (2018). ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، (49)، 581-623.
- حليمي، لامية (2009). دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (رسالة ماجستير غير منشوره). كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس.
- حميد، لمى ماجد & ابراهيم، صديق بلال (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14(46)، 168-180.
- خليل، نبيل مرسي (1998). الميزة التنافسية في مجال الاعمال. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
- راد، اميري ميرزايي؛ ونيك، سليمان حسيني (2018). العلاقة بين الصلابة النفسية والمرونة مع الإرهاق الوظيفي. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، 13(49)، 49-62.
- راضية، بورغدة؛ وسامية، درامية (2017). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين الجاهزية وإمكانية التطبيق (رسالة ماجستير غير منشوره). جامعة 08 ماي 1945 قلمه، الجزائر.
- السكرانة، بلال (2008). الريادة وإدارة منظمات الاعمال. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- السلمي، علي (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السوداني، أثير (2013). تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 8(23)، 370-399.
- الشكر، لؤي لطيف بطرس؛ النعيمي، فلاح تايه (2016). إدارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية-دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (106)، 295-309.
- صفوت، ريم "محمد عدنان" (2017). أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشوره). جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- الطائي، علي حسون؛ والتميمي، محمد ياسين (2016). أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل (دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية) مجلة كلية التراث الجامعة، (20)، 35-67.
- عادل، عباس عبد حسين (2016). العلاقة التآثرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة كربلاء 107-126، (3)14.
- عائشة، مصباح؛ وبوخمخ، عبد الفتاح (2019). دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مجلة دراسات اقتصادية، 6(1)، 23-46.
- علاوي، نصيرة (2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشوره). جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسا.

- عوابد، نفيسة & سعاد، طليبة (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في ادارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الوادي، الجزائر.
- الغالي، طاهر؛ ادريس، وائل؛ كاظم، ميثاق؛ والرواحنة، عاطف (2016). البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، 13(38)، 185-206.
- القيوتي، محمد قاسم (2000). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- محمد، أثير عبد الله (2013). تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية 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.
- محمد، محسن علوان (2018). تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية. *مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 4(10)، 157-175.
- محمود، زيد (2017). اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي. *مجلة الاقتصاد العلوم الادارية*، 23 (96)، 203-225.
- مشهور، ثروت (2010). *استراتيجيات التطوير الاداري*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- النجار، فريد (1999). *المنافسة والترويج التطبيقي*. الاسكندرية: شهاب الجامعة.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2000). *التكيف الإستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد، العراق.
- الهادي، بوقفلول (2014). أهمية اليقظة الإستراتيجية كنظام مساعد على إتخاذ القرارات. الملتقى الدولي الثاني: اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية. قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار، الجزائر، 29-30/4/2014.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387.
- Barney JB (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llugar, J. C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Berry, M. M. J. (1996). Technical entrepreneurship, strategic awareness and corporate transformation in small high-tech firms. *Technovation*, 16(9), 487-522.
- Bhasin, Hitesh (2017, December 25). Impact of Environment on organization. Retrieved from <https://www.marketing91.com/impact-of-environment>.
- Bhattacharya, Mousumi (2000). *People as competitive edge: Examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance* (Doctoral Dissertation), Syracuse University.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Certo, S. C., Peter, J. P., (1995). *Strategic Management: Concepts and Applications* (3rd ed), McGraw-Hill, Book Publishing, Inc, New York.
- Chen, Sh; Lee, H and Wu, Y. (2008). Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance, *Management Decision*, 46(3), 449-465.
- Chindehutte, M. & Michael, M. (2001). Understanding Strategic Adaptation in Small Firms, *international journal of entrepreneurial behavior & research*, 7(3):84-107.
- Clement, K. (2001). Strategic environmental awakening: European progress in regional environmental integration. *European Environment*, 11(2), 75-88.
- Dawood, F. & Abbas, A. (2018). The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks. *European Journal of Business and Management*, 10 (21), 1-18.
- De la Lastra, Susana Fernández-Pérez; Martín-Alcázar, Fernando & Sánchez-Garvey, Gonzalo (2014). Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 1-14.
- Edralin, Divina M (2010). Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines. *DLSU Business & Economics Review*, 19(2), 25-41.
- Evans, R. J. & Lindsay, M. W. (2010). *Managing for Quality and Performance Excellence*, South-Western Cengage Learning, USA.
- Harcourt, M. and Wood, G. (2007). The Importance of Employment Protection for Skill Development in Coordinated Market Economies. *European Journal of Industrial Relations*, 13, 141-159.
- Hattangadi, Vidya (2017, June 15). What is the meaning of synergy in business?. Retrieved from <https://www.http://drvidyahattangadi.com/what-is-the-meaning-of-synergy-in-business>.

- Heintz C., Karabegovic M. & Molnar A. (2016). The Co-evolution of Honesty and Strategic Vigilance. *Frontiers in Psychology*, 7, Article ID 1503.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.
- Holbeche, L. (2018). *The agile organization: How to build an engaged, innovative and resilient business*. Kogan Page Publishers.
- Huselid, Mark A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., & Khan, A. (2017). Flexible Human Resources Management and Firm Innovativeness: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. *Journal of Human Resources Management*, 20(1), 31-41.
- Köksal, M. H. (2009). Organizational and exporting determinants affecting export promotion program awareness, utilization, and usefulness level. *Journal of Euromarketing*, 18(4), 219-232.
- Kumar, Ram L. (1999). *Measuring Information Technology Investment Payoff: Contemporary Approaches*. Edit by, Mahmood, M. Adam, & Sezewczak, Edward J., USA, Idea Group Publishing.
- Lee, G., DeLone, W. H., & Espinosa, J. A. (2010, December). *The Main and Interaction Effects of Process Rigor, Process Standardization, and Process Agility on System Performance in Distributed IS Development: An Ambidexterity Perspective*. In ICIS (34).
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy*. 4th ed., Prentice-Hall, Inc
- Niven, R., Paul, (2003). *Balanced Scorecard: Step by Step, Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc
- Olczak, C. M. (2016). Toward better understanding and use of Business Intelligence in organizations. *Information Systems Management*, 33(2), 105-123.
- Pansiri, J. (2005). The influence of manager's characteristics and perception in strategic alliance practice. *Management Decision*, 43(9), 1097-1113.
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach. *Journal of the association for information systems*, 18(9), 1.
- Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2008, October). *Strategic awareness and growth strategies in small sized enterprises (SEs)*. In paper presentato in occasione della 8th Global Conference on Business & Economics.
- Ramle, H. (2014). A study on the reality of strategic vigilance in the pharmaceutical industry in Constantine. *Journal of Economic and Financial Research*, (2), 253-275.
- Raschke, R. L. (2010). Process-based view of agility: The value contribution of IT and the effects on process outcomes. *International Journal of Accounting Information Systems*, 11(4), 297-313.
- Robach, C., Lutoff, D., & Garcia, N. (1989). *Knowledge-based functional specification of test and maintenance programs*. IEEE transactions on computer-aided design of integrated circuits and systems, 8(11), 1145-1156.
- Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X. & Ribera, J. (2011). Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6 (2), 14 - 39.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (5th Ed.). Haddington: John Wiley & Sons.
- Seo, D., & La Paz, A. I. (2008). Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility. *Communications of the ACM*, 51(11), 136-139.
- Suharnomo, S. (2019). Organizational Awareness and Participative Organizational Culture: The Effect on Proactive Behavior and Team Performance. *Quality Access to Success*, 20(170).
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *Mis Quarterly*, 463-486.
- Ter Chian Felix Tan, Wang, W., & Tan, B. (2014). *Toward Management Innovation for IT-Enabled Operational Agility: A Dependencies Perspective*. In PACIS (p. 345).
- Veise, S., Gholami A., Hassanaki, I., Pardejani, H., & Khairi, A. (2014). The Effect of Human Resources Flexibility on Human Resources Development. *Management Science letters*, 4, 1789-1796.
- Wendler, R. (2014, September). *Development of the organizational agility maturity model*. In 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (pp. 1197-1206). IEEE.
- Yang C & Liu H-M (2012) Boosting Firm Performance via Enterprise Agility and Network Structure. *Management Decision*, 50(6): 1022-1044.
- Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2010). *Business research methods* (8th ed.). Mason, HO: Cengage Learning.

أثر تطبيق برنامج حكيم الالكتروني على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية الأردنية (دراسة تطبيقية: الخدمات الطبية الأردنية)

الدكتور خالد بني حمدان

جامعة عمان العربية

تاريخ القبول: 2021/03/28

حنين محمود أحمد القرعان

جامعة عمان العربية

تاريخ الاستلام: 2021/01/16

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق برنامج حكيم الالكتروني على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية الأردنية في الاردن، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ عدد العاملين في المستشفى (1300) بناءً على (وزارة الصحة الأردنية)، وتم تحديد عينة ملائمة من مجتمع الدراسة حجمها (312) أي عينة بلغت 24% من الحجم الكلي لمجتمع الدراسة. ووزعت الإستبانة عليهم جميعاً وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (282) وذلك بنسبة (90.4%) من مجموع الاستبانات التي وزعتها الباحثة على أفراد العينة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية بأبعادها (الأمان، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأرشفة). وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الأمان. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الاعتمادية. كما أوصت الدراسة بأهمية الاستمرار بتطوير إستخدام نظام (حكيم) وذلك من أجل المساعدة في تقديم الآراء الأفكار الإبداعية التي تزيد من تطور أداء العاملين وكفاءتهم، وزيادة مستوى الإهتمام بأبعاد متغير جودة الخدمات الطبية الملكية كونها من المفاهيم المهمة أيضاً للمستشفيات والمنظمات بشكل عام والتي تؤثر بشكل مباشر على نموها وتطورها.

الكلمات المفتاحية: برنامج حكيم الالكتروني، الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة،

قواعد البيانات، جودة الخدمات الطبية الملكية، الأمان، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأرشفة.

Impact of Hakeem Electronic Program Application on the Development of the Quality of Jordanian Royal Medical Services (Applied Study: Jordanian Medical Services)

Haneen M. Al_Quraan

Dr. Khaled Bany Hamdan

The study aimed to demonstrate the impact of the application of Hakim electronic program on the development of the quality of the Royal Jordanian Medical Services in Jordan. The researcher relied on descriptive analytical methodology for analysis and classification of data from all employees in the hospital and in various specialties and administrative centers. (The Ministry of Health of Jordan), and took a random sample of the above mentioned sample (312), a sample of 24% of the total size of the study community. The questionnaire was distributed to all of them and the valid questionnaires were (282) by (90.4%) of the total questionnaires distributed by the researcher to the sample members.

The results of the study were the most important of which was the presence of a statistically significant effect at the level of ($\alpha = 0.05$) for the application of Hakim electronic program in its dimensions (advanced devices, supporting software, qualified human resources, databases) , Reliability, responsiveness, archiving). The results of the study showed that there is a statistically significant effect at the level of ($\alpha = 0.05$) for the application of Hakim electronic program in its dimensions (advanced devices, supporting software, qualified human resources, databases) to develop the quality of the royal medical services in terms of safety. The results of the study showed that there is a statistically significant effect at the level of ($\alpha = 0.05$) for the implementation of Hakim electronic program in its dimensions (advanced devices, supporting software, qualified human resources, databases) to develop the quality of the royal medical services in terms of reliability. The study also recommended the importance of continuing to develop the use of the Hakim system in order to assist in providing opinions, creative ideas that increase the development of the performance of employees and their efficiency, and increase the level of attention to the dimensions of the variable quality of the Royal Medical Services, which are also important concepts for hospitals and organizations in general, On their growth and development.

Keywords: Hakim electronic program, advanced devices, supporting software, qualified human resources, databases , Reliability, responsiveness, archiving.

المقدمة:

تُعد تكنولوجيا المعلومات من الظواهر ذات الأهمية التي صاحبت العولمة والتقدم الطبي الحديث، والتي بدأت في الانتشار بشكل موسع في أواخر القرن التاسع عشر، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والبرامج تقترن مع بيئة المستشفيات إلى أن باتت مطلباً رئيسياً لازدهارها وبقائها (Schoen et al., 2014).

فالانتظار من أجل العلاج يزيد من تكاليف القطاع الصحي كنقص الإنتاجية بالنسبة للمرضى، تدهور الحالة الصحية للمريض وزيادة نسبة الوفيات، فكل الترتيبات والإصلاحات التي تم القيام بها لم تثمر نتائجها بعد، لذا يجب إعادة التفكير باستمرار في طريقة تحسين الخدمات الصحية بتفعيلها وتسهيل الحصول عليها خاصة مع نقص عدد الأطباء، بالإضافة إلى المشاكل التي تعاني منها الاستجالات وقوائم الانتظار الطويلة. (الغرباوي، 2014)

إن نظام الحوسبة (حكيم) بشكله الحالي يعتبر فرصة متاحة أمام المستشفيات بمختلف أنواعها بغية تحقيق التطور في طاقاتها الابتكارية والتشغيلية والإبداعية. إضافة إلى إدماج في المجتمع الطبي (العفيفي وأبومراد، 2004). ومن هذا المنطلق لا بد للباحثة من تناول موضوع تكنولوجيا المعلومات والبرامج الإلكترونية ومنها نظام (حكيم) في دراستها بالرجوع إلى الأبحاث والأدبيات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وبيان أثر تطبيق برنامج حكيم الالكتروني على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية الأردنية.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثة كموظفة إدارية في مستشفى المدينة الطبية المطبقة للنظام المحوسب (حكيم)، قد تبين لها ضعف في استخدام النظام المحوسب (حكيم) من قبل العاملين والأطباء المعنيين. بالإضافة لأسئلة المقابلات، وجدت تباين في آراء الموظفين تجاه جدوى هذا النظام ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة والأداء. وقد أوصت العديد من الدراسات التي بحثت في تطبيق برنامج حكيم الالكتروني، وتكاملها مع تطوير جودة الخدمات الطبية المقدمة؛ مثل دراسة الموسوي، (2008)، ودراسة طيب، (2013) ودراسة الصبيحات (2018) إضافة الى دراسة (Teoh 2015) ودراسة (Leopoldo 2018).

لذلك فإن الغرض من هذه الدراسة قياس أثر تطبيق برنامج حكيم الالكتروني على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية الأردنية.

ويمكن ان يتم تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول: ما مستوى تطبيق برنامج حكيم الالكتروني في المستشفيات العسكرية الأردنية؟

السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى جودة الخدمات الطبية الملكية في المستشفيات العسكرية الأردنية؟

السؤال الرئيس الثالث: هل يوجد أثر لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية بأبعاده (الأمان، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأرشفة) في المستشفيات العسكرية الأردنية؟

وتنفرع عنه الأسئلة الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الأمان في المستشفيات العسكرية الأردنية؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الاعتمادية في المستشفيات العسكرية الأردنية؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث سرعة الاستجابة في المستشفيات العسكرية الأردنية؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الأرشفة في المستشفيات العسكرية الأردنية؟

فرضيات الدراسة:

استناداً على عناصر مشكلة الدراسة وأسئلتها المذكورة أعلاه، قامت الباحثة بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية بأبعاده (الأمان، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأرشفة) في المستشفيات العسكرية الأردنية.

وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

Ho11: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الأمان في المستشفيات العسكرية الأردنية.

Ho12: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الاعتمادية في المستشفيات العسكرية الأردنية.

Ho13: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث سرعة الاستجابة في المستشفيات العسكرية الأردنية.

Ho14: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الأرشفة في المستشفيات العسكرية الأردنية.

التعريفات الإجرائية:

قامت الباحثة بتحديد التعريفات الإجرائية للمصطلحات الواردة في الدراسة وللمتغيرات المستقلة والتابعة وأبعاده

والتي تم قياسها من خلال الاستبانة كالتالي:

برنامج حكيم الالكتروني: هو برنامج يهدف الى تسهيل الرعاية الصحية الفعالة والمتقدمة للمرضى من خلال اعتماد نظام معلومات المستشفيات وذلك باستخدام أفضل الوسائل والمعايير المعتمدة دولياً والتي من شأنها الارتقاء بالمستوى الصحي، ولأغراض الدراسة سيتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الآتية:

الأجهزة المتطورة: هي الأجهزة والوسائل المادية الملموسة، والتي تتكون من الحواسيب والأجهزة الالكترونية الأخرى والتي تتكون منها البنية التحتية للمستشفيات والتي برز استخدامها في وقتنا الراهن لأتمتة الأعمال ومعالجة البيانات وتحليلها وعرض المعلومات في المستشفيات، والتي قد تطورت على مر الزمن. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في أداة جمع البيانات (الاستبانة).

البرمجيات المساندة: وتمثل الأنظمة المعلوماتية والأوامر التي توجه عمل المعدات من قبل الموارد البشرية وذلك بهدف الوصول إلى نتائج معينة، ويمكن تصنيف هذه البرمجيات إلى برمجيات النظم وبرمجيات التطبيقات والتي تستخدم لتوفير الوقت والجهد والأموال والمساهمة في نجاح عمل المستشفيات بشكل عام. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في أداة جمع البيانات (الاستبانة).

الموارد البشرية المؤهلة: هم الأفراد الذين يتم تطويرهم وتجهيزهم بالمهارات اللازمة والذين يمتلكون الخبرة والكفاءة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها، حيث يمثلون المستخدمون النهائيين للبرمجيات والمعدات. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في أداة جمع البيانات (الاستبانة).

قواعد البيانات: هي مخازن البيانات المترابطة والتي تخضع لعمليات التحليل للوصول إلى المعلومات التي يستفاد منها، والتي يتم الاحتفاظ بها بسجلات منظمة في حواسيب خاصة وسعات تخزينية ملائمة، وتستفيد المستشفيات من هذه القواعد في اتخاذ القرارات الطبية بناءً على تحليلات معينة بشكل الكتروني. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في أداة جمع البيانات (الاستبانة).

ثانياً: جودة الخدمات: وهي مجموعة الإجراءات الموضوعية للتأكد قدرة المستشفيات على ضمان تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة الصحية المقدمة الى المرضى. وسوف يتم قياسها من خلال الأبعاد الآتية:

الأمان: هي العمليات التي تركز على سلامة الإنسان وصحته وضرورة الحفاظ عليها من خلال خلق بيئة عمل آمنة تخلو من المخاطر التي تهدد حياته أو سلامته، وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في أداة جمع البيانات (الاستبانة).

الاعتمادية: هي عملية يتم من خلالها التعامل مع البشر سواء كانوا مقدمي خدمة أو مستفيدين من الخدمة، الأمر الذي يجعل تطبيق نظم الجودة مرتبطاً بالأداء البشري وبمدى تقبل المستفيد الخدمة. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في أداة جمع البيانات (الاستبانة).

سرعة الاستجابة: هي الفترة الزمنية لظهور استجابة الموظفين للمرضى بمعنى مجموع زمن رد الفعل وزمن تنفيذ الخدمة للمرضى. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في أداة جمع البيانات (الاستبانة).

الأرشفة: وهي العملية المنبثقة عن علم الحوسبة والذي يهتم بصحة المرضى، وهي عملية يتم من خلالها الاستعانة تقسيم المعلومات وتصنيفها، وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في أداة جمع البيانات (الاستبانة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في موضوعاتها الذي تتناولها بالبحث، ويتلخص ذلك فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تنبثق الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما ستقدمه من إطار نظري يتناول موضوع برنامج حكيم الالكتروني من جهة، وكيفية تأثيره على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من جهة أخرى، في المستشفيات عامة وفي القطاع العسكري بشكل خاص.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما ستسفر عنه من نتائج وتوصيات، والتي من المؤمل أن تقدم إلى المستشفيات العسكرية إضاءات في أهمية تطبيق برنامج حكيم الالكتروني وتطوير جودة الخدمات الطبية الملكية، وتأثيره على أداء الإدارات الطبية العاملة فيها، وتعزيز قدرات هذه الإدارات في أداء أدوارها بكفاءة وفعالية. وتأمل الباحثة أيضاً أن تشكل نتائج هذه الدراسة منطلقاً إلى أبحاث أخرى مستقبلية، يتم إجراؤها على منظمات تعمل في قطاعات مختلفة خارج القطاع الصحي العسكري.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة**أولاً: الدراسات باللغة العربية:**

دراسة القاسم (2016)، بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري لإدارة الخدمات الطبية".

والهدف من الدراسة هو معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين بالإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة نحو مدى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور المنوط بها في تهيئة بيئة العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية. مجتمع الدراسة : جميع العاملين بإدارة الخدمات الطبية للقوات المسلحة بالرياض وعددهم (179) ولقد تم الحصول على (113) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. منهج الدراسة : استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، بإستخدام أداة الدراسة: الاستبانة. أهم النتائج : اتضح إن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المحور الأول والخاص بواقع الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض. أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ثلاثة ملامح من واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة بالرياض وتتمثل في تسهيل الإجراءات الوظيفية وتوفير نظام أمني لحماية معلومات وبيانات المستفيدين بالإضافة لتوفر خدمة البريد الإلكتروني لجميع العاملين. اتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المحور الثاني والخاص بمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض. اتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المحور الثالث والخاص بأهمية الإدارة الإلكترونية بإدارة التطوير الإداري في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض. أهم التوصيات : حث القيادات في إدارة الخدمات الطبية بالقوات المسلحة في الرياض على السعي المستمر لتحديث وتطوير الإدارة الإلكترونية. الاهتمام بتوفير الإمكانيات الفنية اللازمة لتطبيق العمل الإلكتروني في إدارة الخدمات الطبية بالقوات المسلحة في الرياض. العمل على الإمكانيات البشرية المؤهلة واللازمة لتطبيق العمل الإلكتروني في إدارة الخدمات الطبية بالقوات المسلحة في الرياض. حث القيادات في إدارة الخدمات الطبية بالقوات المسلحة في الرياض على إشراك المستويات الإدارية في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية..

واستنادات الباحثة من هذه الدراسة من المتغيرات التي تشابهت من ناحية عناصر تكنولوجيا المعلومات والبرامج الإلكترونية (حكيم) حيث يستفاد منها في هذه الدراسة في بعض المتغيرات.

دراسة الخولاني (2017) التدريب الإلكتروني ودوره في تعزيز نظم الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة

هدفت الدراسة إلى التعرف على التدريب الإلكتروني ودوره في تعزيز نظم الإدارة الإلكترونية المعمول بها في الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة، وبهذا السياق تأتي الأهداف الفرعية التالية: التعرف على واقع نظم الإدارة الإلكترونية والتعرف على واقع التدريب الإلكتروني وما مدى إسهام التدريب الإلكتروني في تعزيز نظم الإدارة الإلكترونية والتعرف على المعوقات التي تحول دون قيام التدريب الإلكتروني بدوره في تعزيز نظم الإدارة الإلكترونية ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة والذين يبلغ عددهم (3000) من ضباط وأفراد ومدنيين العاملين والمتعاملين مع نظم الإدارة الإلكترونية بالخدمات الطبية للقوات المسلحة وكانت عينة الدراسة (341) بنسبة خطأ في تقدير النسبة (5%) وبدرجة ثقة (95%) من مجتمع الدراسة حسب حساب معادلة رابطة الجمعية الأمريكية، وكان العدد النهائي (349) استبانة صالحة لتحليل الاحصائي.

منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. **أهم النتائج:** أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع نظم الإدارة الإلكترونية في الخدمات الطبية بمتوسط (3.7710) من (5) وكان أبرز الملامح (وجود أقسام متخصصة لإدارة وتطوير نظم وتطبيقات وبرامج الإدارة الإلكترونية بالخدمات الطبية). أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التدريب الإلكتروني في الخدمات الطبية بمتوسط (4.0187) من (5) وكان أبرز الملامح أن (التدريب الإلكتروني يتيح التدريب من أي مكان). أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى إسهام التدريب الإلكتروني في تعزيز نظم الإدارة الإلكترونية في الخدمات الطبية بمتوسط (4.1038) من (5) وكان أبرز الملامح مساهمة التدريب الإلكتروني في (رفع قدرة العاملين المهنية وكفاءتهم المعلوماتية).

أهم التوصيات: تعزيز قناعة العاملين في الخدمات الطبية عبر تعريف وتبيان أهمية وفاعلية التدريب الإلكتروني من خلال وسائل النشر الداخلي بالخدمات. والتوصية للجهات المعنية بالعمل على تطوير أنظمة ولوائح تقنن وتسمح باعتماد الشهادات الممنوحة عبر التدريب الإلكتروني بأنواعه المختلفة.

وقد استقادت الباحثة من هذه الدراسة في تحديد جميع عناصر المتغير المستقل وفي صياغة التعريفات

الإجرائية.

دراسة الصبيحات (2018) أثر استخدام نظام الحوسبة (حكيم) على أداء العاملين في مستشفى الأمير حمزة في الأردن

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام نظام الحوسبة (حكيم) على أداء العاملين في مستشفى الأمير حمزة. قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية بسيطة وبلغت (300) استبانة على مدار الدوائر الادارية ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام، تشمل على فقرات تعكس متغيرات الدراسة للوصول الى نتائج هذه الدراسة، تم استرجاع (300) استبانة بنسبة (100%) واستبعاد (18) استبانة بنسبة (2.1%) وذلك لعدم صلاحيتها للاختبارات الإحصائية. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية لإستخدام نظام الحوسبة (حكيم) بأبعاده (المعدات المادية، البرمجيات، الموارد البشرية) على أداء العاملين في مستشفى الأمير حمزة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بزيادة الوعي لدى الإدارات والقيادات في تلك المستشفيات بتطوير استخدام نظام (حكيم) وذلك من أجل المساعدة في تقديم

الآراء الأفكار الإبداعية التي تزيد من تطور أداء العاملين وكفاءتهم، وضرورة تطوير أبعاد استخدام نظام (حكيم) وخصوصاً البرمجيات.

وقد استفادت الباحثة من دراسة الصبيحات (2018) في تحديد جميع عناصر المتغير المستقل وفي صياغة التعريفات الإجرائية.

دراسة عبد الرحمن (2018) إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من المبحوثين فقد تم توزيع (256) استبانة، تم استرجاع 216 منها، وقد بلغت نسبة الإستبانة الصالحة للتحليل (92.3) وأعدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي: وجود علاقة إيجابية (spss) بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. أسفرت الدراسة عن بعض التأثيرات النظرية والتطبيقية، كما احتوت على بعض المحددات والتي على أساسها جاءت التوصيات ببحوث مستقبلية.

وقد استفادت الباحثة من دراسة عبد الرحمن (2018) في تحديد عناصر المتغير التابع وفي صياغة التعريفات الإجرائية.

الدراسات الأجنبية:

Teoh, W (2015) " Comparing Customer Satisfaction with China Mobile and Telecom Services: an Empirical Study ".

استهدفت الدراسة إجراء مقارنة ما بين رضا العميل فيما يخص الخدمات التي تقدمها شركة - تشاينا موبايل الصينية - حيث بحثت الدراسة العوامل التالية: خدمة العميل، الجودة، السعر، تنوع الخدمات ومدى تأثيرها على درجة رضا العملاء في شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية وقد طورت الدراسة استبانة خاصة بها بجمع البيانات من عينة الدراسة المشتركين مع الشركة بموضوع البحث وقد تم توزيع (500) استبانة على عملاء الشركة وتم استرجاع (472) استبانة حيث خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، نتج عن المعالجات الإحصائية أن العوامل المؤثرة على رضا العملاء ترتبط ارتباط وثيق وإيجابي بدرجة الرضا العام لهم عن خدمات الاتصالات والشركة كما أظهرت الدراسة أن خدمة الاتصالات ينقصها تطوير إستراتيجية تتناسب مع طموح وتميز العملاء لا سيما أن هناك بعض نقاط الضعف في تلك الخدمات، وأوصت الدراسة إلى زيادة وتعزيز العروض التجارية التي تقدمها الشركة بقصد استقطاب أكبر عدد ممكن من المشتركين وبحث عوامل أخرى قد تؤثر على جودة الخدمات الهاتفية مستقبلاً. استفادت الدراسة (Teoh,w,(2015) في تشكيل المتغير المستقل وبناء نموذج الدراسة.

Ftimah, (2016), "The Effects of Total Quality Management Implementation on Employees Performance - the Case of PT PERTAMINA Refinery Unit III Plague Palembang-Indonesia"

هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في شركة مصفاة برتامينا الوحدة الثالثة في اندونيسيا. وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وجمع المعلومات بواسطة الملاحظة الشخصية وباستخدام المقابلة ومن خلال الاستبيان حيث تم توزيع (286) استبانة على المستويات الادارية المختلفة وتم استخدام الأساليب

الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين في مختلف المستويات الادارية ويساهم في تحقيق الاستدامة في تقديم أفضل المنتجات.

Mithas and Rust, 2016 "How Information Technology Strategy and Investments Influence Firm Performance: Conjecture and Empirical Evidence"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس التأثير المشترك لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على القيمة السوقية للمنشآت التي تعد هدفا رئيسيا سائدا تختاره المنشآت للتوسع في الإيرادات أو خفض التكاليف أو التركيز المزدوج على كليهما. وقد تمثلت عينة الدراسة في 300 شركة عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية جرى تحليل بياناتها باستخدام نموذج (Tobin's Q) حيث بينت نتائج الدراسة أن الشركات التي تركز بشكل ثنائي على الاستثمار في التكنولوجيا بالإضافة إلى الإدارة الإستراتيجية لهذه التكنولوجيا لديها قيمة سوقية أعلى من تلك التي تركز بشكل منفرد على الإيرادات أو التكاليف وبالمقابل لهما نفس مستوى الربحية. كما بينت الدراسة إن التركيز على إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في الشركات عينة الدراسة يلعب دورا هاما في اعتدال العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأداء الشركة وان انخفاض الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يدفع الشركات للمفاضلة بين التوسع في الإيرادات أو خفض التكاليف في حين إن زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يدفع بالشركات إلى النظر بشكل ثنائي إلى كل من الإيرادات والتكاليف.

واستفادت الباحثة من هذه الدراسة في متغيرها المستقل المتمثل في تطوير البرمجيات وتطوير المعدات والذين يتشابهان مع أنموذج دراسته إضافة إلى الموارد البشرية، وتختلف الدراسة هذه عن دراسة الباحث في مجتمعها وعينتها حيث جاءت هذه الدراسة كدراسة حالة.

Leopoldo (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective.

بحثت الدراسة في اعتماد رؤية القدرة الديناميكية (DC) كإطار نظري للتحقيق التجريبي في العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة ذات الصلة بالموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية): تطوير منتج جديد (NPD) كمركز تيار مستمر، توجيه التعلم، وتكامل المعرفة، والمرونة الإستراتيجية. يمثل تعليم التعلم وتكامل المعرفة سمتين من المرونة الاستراتيجية، والمرونة الاستراتيجية هي القدرة المتطورة التي تسهل. من أجل اختبار العلاقات بطريقة تجريبية، استخدم المؤلفون بيانات من 236 شركة أوروبية وقاموا بعمل نماذج معادلة بنيوية. تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة المرتبطة بالموارد البشرية تسهم في إنشاء شركة موجهة نحو التعلم، ودمج المعرفة، ودعم NPD الناجح. علاوة على ذلك، يرتبط تكامل المعرفة بشكل إيجابي مع NPD من خلال المرونة الإستراتيجية.

واستفادت الباحثة من دراسة Leopoldo (2018) في بناء أنموذج الدراسة الحالية بمتغيريها التابع، وفي صياغة التعريفات الإجرائية لهما.

منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع البيانات حيث وصفت الظاهرة ومجتمع الدراسة. ويتمثل الجزء التحليلي في توظيف الأسلوب الأحصائي المناسب في معالجة البيانات والمعلومات التي إستخدمتها الباحثة للوصول لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تم إعتماد الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث إستخدم المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات وتصنيفها، بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، والجزء التحليلي منها للحصول على نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى استنتاجات حول أثر تكامل سلسلة التوريد على نمو مجموعة السيفوي في الأردن.

وحدة المعاينة والتحليل

تكونت وحدة المعاينة من جميع العاملين في المستشفى وبمختلف التخصصات والمراكز الإدارية، حيث بلغ عدد العاملين في المستشفى (1300) بناءً على (وزارة الصحة الأردنية)، وأخذت الباحثة عينة ملائمة من المذكورين آنفاً حجمها (300) أي عينة بلغت 23% من الحجم الكلي لمجتمع الدراسة. ووزعت الإستمابنة عليهم جميعاً وبلغت الإستمابانات الصالحة للتحليل (282) وذلك بنسبة (94%) من مجموع الإستمابانات التي وزعتها الباحثة على أفراد العينة

اختبار فرضيات الدراسة
إختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية بأبعاده (الأمان، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأرشفة).

ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر تطبيق نظام الحوسبة (حكيم) بأبعاده مجتمعةً على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) والنتيجة كما يلي:.

الجدول (17): جدول ملخص النموذج خاص بالمتغير التابع ككل (Model Summary)b

النموذج	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.80	0.64	0.63	0.27

يبين الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (إستخدام نظام الحوسبة (حكيم))، والمتغير (جودة الخدمات الطبية الملكية) بلغت (0.80). ونخرج بنتائج بناءً على قيمة معامل التحديد (R Square) (0.64)، أي أن النموذج فسر 64% من التباين الكلي أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (18) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (18): تحليل التباين ANOVA خاص بالمتغير التابع ككل

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	36.30	4	12.10	162.54	0.00
	Residual	20.70	277	0.07		
	المجموع	57.00	281			

يوضح الجدول (18) قيمة F كانت (162.54)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية بأبعاده (الأمان، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأرشفة).

أما معاملات الانحدار المتعدد فقد تم عرضها في الجدول (19):

يشير الجدول (19) إلى قيم معاملات الانحدار وكما هو موضح بالآتي:

الجدول (19): جدول المعاملات خاص بالمتغير التابع جودة الخدمات الطبية الملكية ككل (Coefficient)a

العنصر	المعامل B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig.	VIF	Tolerance
الأجهزة المتطورة	1.45	0.14	0.18	10.08	0.00	3.15	0.07
البرمجيات المساندة	0.19	0.05	0.32	4.32	0.00	4.23	0.24
الموارد البشرية المؤهلة	0.19	0.05	0.31	4.00	0.00	4.57	0.22
قواعد البيانات	0.28	0.04	0.31	7.42	0.00	1.30	0.77

يتضح من الجدول (19) أن جميع الأبعاد لهم أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) على جودة الخدمات الطبية الملكية بجميع أبعاده.

وللتأكد من عدم وجود ارتباط داخلي عال بين عناصر المتغير المستقل (Multicollinearity) تم استخراج معامل تضخم التباين (VIF) وكذلك التباين المسموح به (Tolerance) لجميع أبعاد المتغير المستقل، ووجد أن VIF لكل منها أصغر من 5 وبالتالي فلا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة وبذلك أمكن استخدام الانحدار المتعدد.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الأمان.

ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر لإستخدام نظام الحوسبة (حكيم) بأبعاده مجتمعةً على الأمان وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدول (20): جدول ملخص النموذج خاص بالبعد (الأمان)b(Model Summary)

النموذج	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.59	0.34	0.34	0.41

يبين الجدول (20) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (إستخدام نظام الحوسبة (حكيم))، والبعد (الأمان) بلغت قيمته (0.59). ونخرج بنتائج بناءً على قيمة معامل التحديد (R Square) (0.34)، أي أن النموذج فسر 34% من التباين الكلي أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (21) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (21): تحليل التباين ANOVA خاص بالبعد (الأمان)

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	23.81	4	7.94	48.21	0.00
	Residual	45.77	277	0.17		
	المجموع	69.58	281			

يوضح الجدول (21) قيمة F كانت (48.21)، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الأمان.

أما معاملات الانحدار المتعدد فقد تم عرضها في الجدول (22):
يشير الجدول (22) إلى قيم معاملات الانحدار وكما هو موضح بالآتي:

الجدول (22): جدول المعاملات خاص بالبعد (الأمان) a (Coefficient)

Sig.	T	Beta	المعامل B		العنصر
			الخطأ المعياري	المعامل B	
0.00	7.98	0.21	0.21	1.71	الأجهزة المتطورة
0.01	2.51	0.25	0.07	0.17	البرمجيات المساندة
0.16	-1.43	-0.15	0.07	-0.10	الموارد البشرية المؤهلة
0.00	9.68	0.54	0.06	0.54	قواعد البيانات

يوضح الجدول (22) أن البعدين (الأجهزة المتطورة، قواعد البيانات) قد بلغ مستوى الدلالة له (0.00) أي أن هذين البعدين لهما أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) على البعد (الأمان)، وأن البعد (البرمجيات المساندة) قد بلغ مستوى الدلالة له (0.01) أي أن بعد البرمجيات المساندة له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة (0.05) على الأمان، أما البعد الموارد البشرية المؤهلة فليس له أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05).
الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الاعتمادية.

ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر استخدام نظام الحوسبة (حكيم) بأبعاده مجتمعة على الاعتمادية وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدول (23): جدول ملخص النموذج خاص بالبعد (الاعتمادية) b (Model Summary)

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R square	R	النموذج
0.41	0.32	0.32	0.57	1

يبين الجدول (23) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (إستخدام نظام الحوسبة (حكيم))، والبعد (الاعتمادية) بلغت قيمته (0.57). ونخرج بنتائج بناءً على قيمة معامل التحديد (R Square) (0.32)، أي أن النموذج فسر 32% من التباين الكلي أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.
اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (24) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (24): تحليل التباين ANOVA خاص بالبعد (الاعتمادية)

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر البيانات	النموذج
0.00	44.09	7.25	4	21.74	Regression	1
		0.16	277	45.69	Residual	
			281	67.43	المجموع	

يوضح الجدول (24) قيمة F كانت (44.09)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الاعتمادية.

أما معاملات الانحدار المتعدد فقد تم عرضها في الجدول (25):

يشير الجدول (25) إلى قيم معاملات الانحدار وكما هو موضح بالآتي:

الجدول (25): جدول المعاملات خاص بالبعد (الاعتمادية) a (Coefficient)

Sig.	T	Beta	المعامل B		العنصر
			الخطأ المعياري	المعامل B	
0.00	8.34	0.24	0.21	1.79	الأجهزة المتطورة
0.11	1.62	0.17	0.07	0.11	البرمجيات المساندة
0.64	-0.46	-0.50	0.07	-0.03	الموارد البشرية المؤهلة
0.00	9.09	0.51	0.06	0.51	قواعد البيانات

يوضح الجدول (25) أن البعدين (الأجهزة المتطورة، قواعد البيانات) قد بلغ مستوى الدلالة له (0.00) أي أن هذين البعدين لهما أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) على البعد (الاعتمادية)، أما باقي الأبعاد فليس لها أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05) وذلك لأن الدلالة المعنوية لهم أكبر من (0.05).
الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث سرعة الاستجابة.

ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر لإستخدام نظام الحوسبة (حكيم) بأبعاده مجتمعة على الاستجابة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدول (26): جدول ملخص النموذج خاص بالبعد (الاستجابة) b (Model Summary)

النموذج	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.53	0.28	0.27	0.51

يبين الجدول (26) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (إستخدام نظام الحوسبة (حكيم))، والبعد (الاستجابة) بلغت قيمته (0.53). ونخرج بنتائج بناءً على قيمة معامل التحديد (R Square) (0.28)، أي أن النموذج فسر 28% من التباين الكلي أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (27) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (27): تحليل التباين خاص بالبعد (الاستجابة) ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	27.13	4	9.04	35.20	0.00
	Residual	71.41	277	0.26		
	المجموع	98.54	281			

يوضح الجدول (27) قيمة F كانت (35.20)، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث سرعة الاستجابة.

أما معاملات الانحدار المتعدد فقد تم عرضها في الجدول (28):

يشير الجدول (28) إلى قيم معاملات الانحدار وكما هو موضح بالآتي:

الجدول (28): جدول المعاملات خاص بالبعد (الاستجابة) a(Coefficient)

Sig.	T	Beta	المعامل B		العنصر
			الخطأ المعياري	المعامل B	
0.00	7.67	0.22	0.27	2.05	الأجهزة المتطورة
0.00	4.19	0.44	0.08	0.35	البرمجيات المساندة
0.90	0.13	0.01	0.09	0.01	الموارد البشرية المؤهلة
0.02	2.37	0.14	0.07	0.17	قواعد البيانات

يوضح الجدول (28) أن البعدين (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة) قد بلغ مستوى الدلالة له (0.00) أي أن هذين البعدين لهما أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) على البعد (الاستجابة)، وأن البعد (البرمجيات المساندة) قد بلغ مستوى الدلالة له (0.02) أي أن بعد قواعد البيانات له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة (0.05) على الاستجابة، أما البعد الموارد البشرية المؤهلة فليس له أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الأرشفة.

ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر لإستخدام نظام الحوسبة (حكيم) بأبعاده مجتمعةً على الأرشفة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدول (29): جدول ملخص النموذج خاص بالبعد (الأرشفة) b(Model Summary)

النموذج	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.95	0.90	0.90	0.24

يبين الجدول (29) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (إستخدام نظام الحوسبة (حكيم))، والبعد (الأرشفة) بلغت قيمته (0.95). ونخرج بنتائج بناءً على قيمة معامل التحديد (R Square) (0.90)، أي أن النموذج فسر 90% من التباين الكلي أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (30) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (30): تحليل التباين ANOVA خاص بالبعد (الأرشفة)

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression	147.50	3	49.17	869.94	0.00
	Residual	15.71	278	0.06		
	المجموع	163.21	281			

يوضح الجدول (30) قيمة F كانت (869.94)، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الأرشفة.

أما معاملات الانحدار المتعدد فقد تم عرضها في الجدول (31):

يشير الجدول (31) إلى قيم معاملات الانحدار وكما هو موضح بالآتي:

الجدول (31): جدول المعاملات خاص بالبعد (الأرشفة) a (Coefficient)

Sig.	T	Beta	المعامل B		العنصر
			الخطأ المعياري	المعامل B	
0.04	2.10	0.26	0.13	0.26	الأجهزة المتطورة
0.00	3.85	0.15	0.04	0.15	البرمجيات المساندة
0.00	21.32	0.85	0.04	0.89	الموارد البشرية المؤهلة
0.00	-3.00	-0.06	0.03	-0.10	قواعد البيانات

يوضح الجدول (31) أن جميع الأبعاد كان مستوى الدلالة لهم (0.00) وهو أصغر من (0.05) أي أن جميع الأبعاد لهم أثر دال إحصائياً على الأرشفة.

مناقشة النتائج

نتائج الدراسة

أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية بأبعاده (الأمان، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأرشفة). وقد أتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة زين الدين والعجومي (2013) بإسهام البرامج الإلكترونية في رفع معدلات أداء وإنتاجية العاملين بعمادة القبول والتسجيل.

كما أظهرت الدراسة أن جميع الأبعاد لهم أثر دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) على جودة الخدمات الطبية الملكية بجميع أبعاده.

أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الأمان.

أن البعدين (الأجهزة المتطورة، قواعد البيانات) قد بلغ مستوى الدلالة له (0.00) أي أن هذين البعدين لهما أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) على البعد (الأمان)، وأن البعد (البرمجيات المساندة) قد بلغ مستوى الدلالة له (0.01) أي أن بعد البرمجيات المساندة له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة (0.05) على الأمان، أما البعد الموارد البشرية المؤهلة فليس له أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05).

أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الاعتمادية.

أن البعدين (الأجهزة المتطورة، قواعد البيانات) قد بلغ مستوى الدلالة له (0.00) أي أن هذين البعدين لهما أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) على البعد (الاعتمادية)، أما باقي الأبعاد فليس لها أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05) وذلك لأن الدلالة المعنوية لهم أكبر من (0.05).

أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث سرعة الاستجابة.

أن البعدين (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة) قد بلغ مستوى الدلالة له (0.00) أي أن هذين البعدين لهما أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) على البعد (الاستجابة)، وأن البعد (البرمجيات المساندة) قد بلغ مستوى الدلالة له (0.02) أي أن بعد قواعد البيانات له أثر دال إحصائياً على مستوى الدلالة (0.05) على الاستجابة، أما البعد الموارد البشرية المؤهلة فليس له أثر دال إحصائياً على مستوى (0.05).

أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق برنامج حكيم الالكتروني بأبعاده (الأجهزة المتطورة، البرمجيات المساندة، الموارد البشرية المؤهلة، قواعد البيانات) على تطوير جودة الخدمات الطبية الملكية من حيث الأرشفة.

أن جميع الأبعاد كان مستوى الدلالة لهم أصغر من (0.05) أي أن جميع الأبعاد لهم أثر دال إحصائياً على الأرشفة.

التوصيات

ومن خلال النتائج التي توصلت لها الباحثة من خلال هذه الدراسة، وضعت البعض من التوصيات التي تأمل بأن تأخذها المستشفيات العسكرية بشكل خاص بعين الإعتبار والمستشفيات الأخرى بشكل عام وهي:

زيادة الوعي لدى الإدارات والقيادات في تلك المستشفيات بتطوير إستخدام نظام (حكيم) وذلك من أجل المساعدة في تقديم الآراء الأفكار الإبداعية التي تزيد من تطور أداء العاملين وكفاءتهم.

زيادة مستوى الإهتمام بأبعاد متغير جودة الخدمات الطبية الملكية كونها من المفاهيم المهمة أيضاً للمستشفيات والمنظمات بشكل عام والتي تؤثر بشكل مباشر على نموها وتطورها.

ضرورة تطوير أبعاد إستخدام نظام (حكيم) وخصوصاً البرمجيات وذلك لأن لها أهمية عظيمة في توجيه العاملين في هذه المستشفيات نحو السلوك التنظيمي الذي يحقق أهدافها المنشودة. وضرورة الإهتمام ببعدها البشرية الذي من خلاله يمكن تحسين وتطوير أساليب الأداء وزيادة معرفتهم بمتطلبات العمل وتنمية الروح المعنوية ويحفز العاملين. وضرورة الإهتمام بجودة العمل المنجز الذي من خلاله يمكن تطوير العاملين ورفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم التي ستعكس تلقائياً على الإنتاج وبالتالي رفع مستوى إنجاز المهام وتحسين كمية وجودة العمل المنجز الذي يؤدي الى زيادة الحصة السوقية.

ضرورة تطوير أبعاد جودة الخدمات الطبية الملكية وخصوصاً سرعة الإستجابة وذلك لأن لها أهمية عظيمة في تدريب العاملين لكسب المعرفة المهنية والصحية، ومعرفة جميع الصلاحيات والواجبات لإتمام الأعمال بشكل أفضل. وضرورة الإهتمام بالأرشفة الذي من خلاله يمكن تحسين وتطوير أساليب الإتصال بين العاملين وتنمية الروح المعنوية وتشجيعهم على أداء المهام بشكل سليم.

التركيز على تحسين وتطوير طرق البحث والتطوير بخصوص إستخدام نظام (حكيم) وذلك من أجل تعزيزه لزيادة وتحسين جودة الخدمات بالشكل الفعال والسليم.

العمل على توفير الدعم الإقتصادي والنفسي للموظفين لرفع مستوى الأداء الوظيفي في المستشفيات. الحرص على تطوير وتأهيل القدرات الفكرية والعقلية لجميع العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة على مستوى الإدارات والأقسام عن طريق زيادة وتحسين كفاءة وفاعلية التدريب المستمر لهؤلاء العاملين (إداريون وأطباء).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

شتاتحة، عائشة (2009). ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة.

شيغوب، فطيمة (2016). دور الإتصال التسويقي في تحسين جودة الخدمة الفندقية. أطروحة ماجستير منشورة، جامعة بسكرة، <http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/7173>

صباح، بلقيوم (2013). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

صباح، بلقيوم (2013). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

الصبيحات، إبراهيم (2009). "أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

الصبيحات، رايه (2018). أثر إستخدام نظام الحوسبة (حكيم) على أداء العاملين في مستشفى الامير حمزة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

الصميدعي، محمود، ردينة، عثمان، (2010)، تسويق الخدمات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الضمور، هاني حامد (2009) تسويق الخدمات، ط. 5 عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

طيب، خالد (2013). مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين - دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر، *Recherchers economiques manageriales*, 5 (2)، 11-132.

العاني، مزهر، وجواد، شوقي، وحجازي، هيثم (2012). ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. (ط.1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

العبادي، باسمه (2006). أثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار: دراسة حالة في المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.

عباس، سهيلة. وعلي، علي (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، عمان: الأردن.

عبد الرحمن، معالي (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه منشورة، متوفرة على الرابط <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/21651>

عبد الهادي، محمد (2000). المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

العبد، نزار (2009). "مدى تطبيق نظام التزويد الآني وأثره في الأداء في المنشآت الخاصة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

عبداللطيف، عبداللطيف. وجودة، محفوظ (2010). "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 3: 120.

العتيبي، عزيزة (2010). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، بريطانيا.

العجمي، جابر (2011). دور الإبداع التسويقي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن. على الرابط https://www.meu.edu.jo/uploads/1/58610ce756ee3_1.pdf

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alhazmi, A., Rahman, A., & Zafar, H. (2014). Conceptual model for the academic use of Social Networking Sites from student engagement perspective, Melbourne, Australia 10–12 December 2014, IEEE Conference on e-Learning, e-Management and e-Services (IC3e 2014), 1-6.
- Al-kandari, A., Al-Hunaiyyan, A., & ALhajri, R. (2016). The influence of culture on instagram use, J. Adv. Inf. Technol., 7 (1), 54-57.
- Almutairy, S., Davies, T., & Dimitriadi, W. (2015). The readiness of applying m-learning among Saudi Arabian students at higher education, Int. J. Interactive Mobile Technol., 9 (3), 33-36.
- Al-Sharhan, S. (2016). Smart classrooms in the context of technology-enhanced learning (TEL) environment: a holistic Approach, Transforming Education in the Gulf Region – Emerging Learning technologies and Innovative Pedagogy for the 21st Century, Taylor & Francis, London.
- Ebrahim, H., Ezzadeen, K., & Alhazmi, A. (2015). Acquiring knowledge through mobile applications, Int. J. Interactive Mobile Technol., 9 (3).
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review, Journal of Cleaner Production, Vol. 112, pp. 2833–2850
- Enshassi, A & Abushaban, S. (2011). Examination of Usage and Effectiveness of Information Technology Management within Construction Organizations, The Islamic University Journal, 19. (1), pp: 121-138.
- Ferenc, R., Hegedus, P., & Gyimothy, T. (2014). Software Product Quality Models, Evolving Software Systems, Springer Link Journal, December. PP. 65-100.

أثر الرفع المالي على ربحية البنوك التجارية الأردنية

الدكتور نمر عبد الحميد السليحات

جامعة عمان العربية

تاريخ القبول: 2019/10/19

معتصم فتحي خليفة المهيرات

جامعة عمان العربية

تاريخ الاستلام: 2019/09/30

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرفع المالي على ربحية البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخراج البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة خلال الفترة (2012-2016) من موقع بورصة عمان، وتكونت عينة الدراسة من جميع البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (13) بنكاً، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية) على ربحية البنوك التجارية بأبعاده (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية)، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية) على العائد على الأصول في البنوك التجارية الأردنية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية) على العائد على حقوق الملكية في البنوك التجارية الأردنية.

وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها من الضروري على إدارات البنوك التجارية الأردنية موائمة مصدر التمويل مع طرق توظيف الأموال وخاصة في ظل استخدام القروض أو السندات للتمويل بهدف زيادة الربحية وتجنب المخاطر، كذلك الاستخدام التدريجي للرفع المالي للبنوك التجارية الأردنية في التمويل وخاصة من قبل الشركات الناشئة بهدف التقييم الدوري لعملية التوسع في الرفع المالي لضمان استخدامه بآثار إيجابية على العوائد المالي للبنوك.

الكلمات المفتاحية: الرفع المالي، الربحية

The Impact of Financial leverage on the Profitability of Jordanian Commercial Banks

Mutasem Fatehi Al-Mheirat Dr. Nimer Abd Alhamed Al-Slehat

Abstract

The study aimed at identifying the effect of financial leverage on the profitability Jordanian commercial banks. The study used the analytical descriptive method. The data for the study variables were extracted during the period 2012-2016 from the Amman Stock Exchange website. The sample of the study consisted of (13) Jordanian commercial banks. The researcher also used the statistical package for social sciences (SPSS).

The study reached several results. The most important of which is that there is no statistically significant effect at the level of ($\alpha= 0.05$) of the financial leverage (with dimensions of debt to total assets ratio and debt ratio to ownership) on the profitability of Jordanian commercial banks (with its dimensions of return on assets and return on trade ownership) on Jordanian commercial banks. The results also showed that there is a statistically significant effect at the level of ($\alpha= 0.05$) of leverage (debt to total assets ratio and equity to debt ratio) on the return on assets in Jordanian commercial banks. In addition, there is no significant impact at the level of ($a = 0.05$) of leverage (with dimensions of debt to total assets ratio and debt ratio to ownership) on the return on equity in Jordanian commercial banks.

Based on the results, the researcher recommended a number of recommendations, including the need for the management of Jordanian commercial banks to match the source of funding with the methods of employing funds, especially in the use of loans or bonds for financing in order to increase profitability and avoid risks. There is also a need for gradual use of the financial leverage of Jordanian commercial banks in financing, especially by the start-up companies with a view to periodically evaluating the expansion of the leverage to ensure its use with positive effects on the banks' financial returns.

Key word: Financial leverage, Profitability

المقدمة:

في الوقت الذي لا يزال فيه الاقتصاد الأردني يتأثر بعدد من التحديات سواء في البيئة المحلية أو الإقليمية، إلا أن القطاع المصرفي كان قادراً على الصمود في وجه تداعيات الأزمة المالية العالمية والتباطؤ الاقتصادي دون أن يتأثر إلا بشكل هامشي فقط، ويواصل أداءه القوي. إذ استطاعت البنوك في فترة لا تتعدى الأربعة عقود، من أن تثبت نفسها على الساحة المصرفية المالية. فمنذ أن ظهرت البنوك في عالمنا وهي تزداد أهمية يوماً بعد يوم، وتلعب دوراً أساسياً ورئسياً في نضوج ودعم الاقتصاد وتقدمه، لذلك تسعى كافة البنوك في مختلف الأوقات الحصول على رأس المال من أجل تسيير عملياتها اليومية والتوسع والاستمرارية في أنشطتها المستقبلية وتمويل أصولها الثابتة والمتداولة.

يعتبر موضوع الربط بين الرفع المالي من جهة والربحية في القطاع المصرفي من جهة أخرى موضوعاً جديلاً ومعقداً لدى المهتمين بالفكر المالي، فهناك أكثر من نظرية حاولت تجسيد العلاقة بين الرفع المالي وأثره على أهداف الإدارة المالية والمتمثلة في زيادة ثروة الملاك، وتحقيق عوائد محاسبية، وقد اختلفت نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين الرفع المالي والربحية؛ إذ يرتبط توجه البنوك تجاه الرفع المالي بعدة عوامل منها وجود بدائل استثمارية، وبدائل تمويلية متعددة أمام تلك البنوك وكذلك وجود سوق مالي نشط هذا بالإضافة إلى توافر رزمة من القوانين والأنظمة الاقتصادية ذات العلاقة (النجار، 2013).

ويعد موضوع تقييم العلاقة بين الرفع المالي وربحية البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي من المواضيع الأكثر تعقيداً وصعوبة والتي تفرض على المدير المالي للبنك التعامل معها بحذر ودقة، وذلك بسبب تعدد أهداف وطرق حسابها، التي يتوقف عليها العديد من القرارات الاستثمارية التي تتعلق بقياس جودة وفاعلية مصادر التمويل، إذ أن مختلف مصادر التمويل المتاحة قد لا تعطي بالضرورة عوائد مؤكدة، في مواعيد محددة، فالمدير المالي يجد نفسه أمام مجموعة من الصعوبات التي تتمثل في مجملها في اختيار وترتيب أولويات مقترحات الاستثمار وفق الربحية (السيبي، 2012).

إذ يدل الرفع المالي إلى استخدام أموال الغير في التمويل بهدف زيادة أرباح التشغيل قبل الفوائد والضرائب، وهو عبارة عن نسبة القروض إلى مجموع الخصوم، وتقيس درجة الرفع المالي مدى تعرض البنوك إلى المخاطر المالية، وهي كذلك تعكس درجة التغير في عائد السهم الواحد من أرباح التشغيل الناتجة عن التغير في نسبة أرباح التشغيل قبل الفوائد والضرائب، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر الرفع المالي على ربحية البنوك التجارية الأردنية.

مشكلة الدراسة:

نظراً لما تعانيه بعض البنوك من مشاكل مالية عند تحديد هيكل رأس المال لتمويل أصولها، فقد أصبح موضوع الرفع المالي مسألة مهمة. وهذا كونه من العوامل المؤثرة على شكل وطبيعة الهيكل التمويلي في البنوك؛ وهو الطريقة التي يمول بها البنك أصوله من خلال مزيج من حقوق الملكية والديون من إحدى القرارات المالية الهامة نظراً لتأثيرها على قيمة البنك وربحيته، وعليه تسعى مختلف البنوك إلى الحصول على التمويل الجيد والملائم لنشاطها، حيث يمكن للرفع المالي أن يؤثر سلباً على مرونة البنك في دفع ما عليه من التزامات مالية (نسبة الديون)، وعليه جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر الرفع المالي على ربحية البنوك التجارية الأردنية.

أسئلة الدراسة:

ويمكن تحقيق الهدف من الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية) على ربحية البنوك التجارية الأردنية بأبعاده (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية)؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية) على العائد على الأصول للبنوك التجارية الأردنية؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية) على العائد على حقوق الملكية للبنوك التجارية الأردنية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في سعيها إلى تحديد أثر الرفع المالي على ربحية البنوك التجارية الأردنية من خلال تحليل نسب الرفع المالي (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية)، الأمر الذي من شأنه يوفر المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار التمويلي الذي يساهم في تجنب وقوع البنوك في مخاطر الاقتراض (المديونية)، وهما:

أولاً: الأهمية النظرية:

- التعرف على أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على ربحية البنوك التجارية الأردنية بأبعاده (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية).

- تعد هذه الدراسة تحليلية ووصفية، إذ اعتمدت الدراسة على معرفة أثر الرفع المالي على ربحية البنوك التجارية الأردنية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تمثلت الأهمية التطبيقية في تعميم نتائج الدراسة التي من شأنها أن تساهم في تدعيم القرار التمويلي والوصول القدرة على استغلال الأموال المقترضة لزيادة العوائد المحاسبية في البنوك موضوع الدراسة؛ فالرفع المالي يحقق عوائد قد تكون أكبر من تكلفة الاقتراض أو مساوياً لها أو أقل منها من خلال الموازنة بين حقوق الملكية والديون، لتمويل الأنشطة، ولتعظيم قيمة منشاتهم، مما ينعكس أثره على تنمية الاقتصاد الأردني. كما سيستفيد المستثمرين والمقرضين من نتائج هذه الدراسة في اتخاذ قراراتهم التمويلية، وذلك من أجل تعظيم الربحية ومركز البنوك التنافسي مستقبلاً.

فرضيات الدراسة:

أستناد على مشكلة الدراسة وأسئلتها قام الباحثان بصياغة عدة فرضيات كما يلي:

H0 الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية) على ربحية البنوك التجارية الأردنية بأبعاده (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية).

وينتزع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

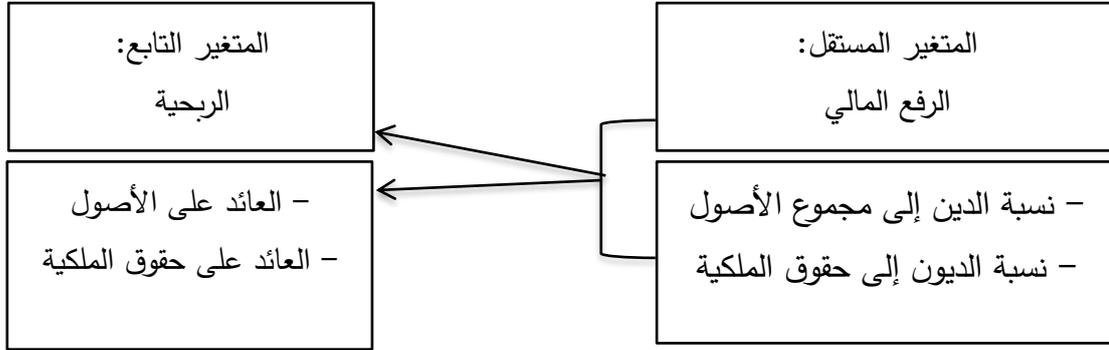
H01 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية) على العائد على الأصول في البنوك التجارية الأردنية.

H02 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية) على العائد على حقوق الملكية في البنوك التجارية الأردنية.

أنموذج الدراسة:

بهدف تحقيق الغرض من الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وحل إشكالياتها والإجابة عن التساؤلات فقد قام الباحثان بتطوير نموذج خاص بالدراسة. والشكل (1) يوضح أنموذج الدراسة وأبعادها.

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالرجوع إلى المراجع المثبتة في الجدول رقم (1).
تم تحديد متغيرات الدراسة بناءً على الدراسات التالية:

جدول رقم (1): مراجع أنموذج الدراسة

المتغيرات	المراجع والدراسات التي تم الاعتماد عليها
المتغير المستقل: الرفع المالي	دراسة السايح (2014)، ودراسة الحمدوني والصبيحي (2012)، دراسة ناصر الدين (2011)،
المتغير التابع: الربحية	دراسة النجار (2013)، ودراسة (البركات، 2011)، ودراسة (Jameel, H. 2013)، دراسة (Aasia et al. 2011) دراسة (Akhtar, et al. 2012))

التعريفات الإجرائية:

قام الباحثان بتحديد المعاني الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة وكما يلي:

الرفع المالي:

مصطلح يطلق على أي اقتراض أو استخدام لأدوات مالية ينتج عنه تضخيم أثر الأرباح أو الخسائر على المستثمر، ويستخدم الرفع المالي في الغالب لوصف نسب المديونية؛ فكلما زادت نسبة المديونية زاد تأثير الرفع المالي على أرباح البنوك، ولأهمية الديون في حساب النسب المالية المتعلقة بالمخاطر وقدرة البنوك على السداد في الأجل الطويل فإن المحللين يستخدمون الرفع المالي للحكم على مديونية البنوك وسيتم قياسه من خلال العناصر النسب الآتية (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، نسبة الديون إلى حقوق الملكية) ويتم قياسه من خلال المحاور الآتية:

نسبة الدين إلى مجموع الأصول:

هي نسبة الرافعة المالية التي تحدد إجمالي قيمة الدين بالنسبة إلى الأصول، وهذا يتيح مقارنات الرافعة المالية التي يتعين القيام بها عبر البنوك المختلفة، وكلما ارتفعت النسبة، زادت درجة الرافعة المالية، وبالتالي المخاطر المالية، وهي نسبة عريضة تشمل الديون طويلة الأجل والقصيرة الأجل (القروض التي تستحق خلال سنة واحدة)، وكذلك جميع الأصول - الملموسة وغير الملموسة (النجار، 2013).

نسبة الديون إلى حقوق الملكية:

هي نسبة الديون إلى حقوق الملكية التي يستخدمها البنك في تمويل أصولها. ويتم احتساب نسبة الدين إلى حقوق المساهمين بقسمة مجموع ديونها على مجموع حقوق المساهمين (نصيرات، 2012).

الربحية:

هي العلاقة بين الأرباح التي تحققها البنوك والاستثمارات التي تحقيقها، وتعتبر هدفاً للحكم على كفاءتها، وفعاليتها في استخدامها لمواردها، فهي تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وبالتالي تعتبر مؤشراً لأداء البنوك (أبو زعيتر، 2006)، وسيتم قياسها من خلال المحاور الآتية:

العائد على الأصول:

يقيس هذا المؤشر الربح على كل دينار مستثمر في أصول البنك، ويعكس مدى كفاءة إدارة البنك باستخدام الموارد المتاحة لديها لتحقيق الأرباح. بمعنى أنه يقيس الاستخدام الأمثل للأصول. كنسبة مئوية من خلال المعادلة التالية (Brown. 2004):

$$* \text{العائد على الأصول} = (\text{صافي الدخل} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

العائد على حقوق الملكية:

هي نسبة تشير إلى حجم العائد الذي يحصل عليه البنك مقارنة بالمبلغ الإجمالي من حقوق المالكين، ويمثل معدل العائد المتحقق من الأموال المستثمرة في البنوك من قبل المساهمين، ويدل هذا المؤشر على قدرة إدارة البنك في استخدام أموال المساهمين، ويتم حساب العائد على حقوق الملكية كنسبة مئوية من خلال المعادلة التالية Ongre & (Kuse. 2013):

$$* \text{العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي الدخل} / \text{إجمالي حقوق الملكية}) \times 100$$

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية للدراسة للفترة الزمنية (2012-2016) بواقع (13) بنكاً تجارياً مدرجاً في بورصة عمان للأوراق المالية.

الحدود العلمية: اقتصرت متغيرات الدراسة على الرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) كمتغير مستقل، والربحية مقاسة بـ (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) كمتغير تابع لهذه الدراسة.

الإطار النظري:

تعتبر مهمة تأمين الأموال اللازمة للعمليات والأنشطة التجارية والإنتاجية لمؤسسة ما من الوظائف الصعبة والمستعصية، وخاصة في ظل ندرة هذه الأموال من جهة، ودرجة تكلفتها من جهة أخرى، ونظراً إلى تفاوت المخاطرة التي تلازم كل مصدر من مصادر الأموال، وتبعاً لذلك فقد ظهر مصطلحان شائعان الاستخدام والتداول في عالم إدارة الأعمال، وهما: الأول مصطلح (الهيكل المالي)، الذي يظهر كيفية قيام المؤسسة بتمويل موجوداتها المتعددة، وتتضمن كل مكونات الجانب الآخر من الميزانية، والمصطلح الثاني: (هيكل رأس المال)، والذي يتمثل بالتمويل الدائم للمؤسسات والشركات العظمى، والذي يتكون عادة من القروض طويل الأجل، وحقوق الملكية، وعلى هذا الأساس فإن هيكل رأس المال لمؤسسة ما يعد جزءاً من هيكلها المالي (السيبيعي، 2012).

وفي ضوء ما سبق فإن القرار الاستراتيجي يعد من القرارات الأصعب التي يواجه الإدارة المالية لأي مؤسسة مالية اليوم. فهو يعبر عن تحديد المزيج الأمثل للهيكل المالي لهذه المؤسسة في ظروف بيئية واقتصادية معينة، كما إن هيكل رأس المال يعد الأنسب فهو تلك العملية التي تربط بين الخيارات المتوفرة من مصادر التمويل، بعد القيام بتحديد كمية احتياجاتها من الأموال ونوعيتها وضرورتها، وعلى إدارة المؤسسات المالية العظمى وخاصة البنوك التجارية أن تقرر كيفية طريقة المزج بين هذه المصادر من حيث الكم والنوع، آخذة بعين الاعتبار جملة من العناصر أهمها، تأثير المديونية على ربحية تلك البنوك أو خسارتها، وقيمتها، ومستوى الديون، ومدى تناسبه مع وضع البنك، والمزيج المقبول والمناسب للتمويل من المديونية وحقوق الملكية (الحمودني والصبيحي، 2012).

كما انه في ظل التطورات الكبيرة التي شهدتها الأسواق المالية فقد برزت مجموعة من البدائل التمويلية المتوفرة أمام المؤسسة أو الشركة، والتي تقوم من خلالها بتلبية كافة احتياجاتها المالية، فقد أصبحت الصعوبة التي تواجه خطط سير العمل هي البحث عن أفضل مصادر التمويل في خد ذاتها بقدر ما تكمن المشكلة أو الصعوبة في طريقة المزج بين مصادر التمويل المتعددة، وبالتالي إيجاد التوليفة المثلى من بين تلك المصادر المتاحة (عبد الرحمن، 2016).

حيث أن من أعقد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية هي تلك القرارات التي تتعلق بتحديد هيكل التمويل في الشركات، إذ تهدف هذه القرارات إلى اختيار هيكل التمويل الأنسب الذي يحقق العائد الأعلى على الاستثمار ومن ثم تعظيم قيمة سهم الشركة في السوق، وتعظيم القيمة السوقية للشركة، وتعظيم ثروة الملاك (ناصر الدين، 2011).

إذ يرتبط توجه البنوك التجارية في العصر الحديث وخاصة بعد التغيرات الاقتصادية المتقلبة التي حصلت في القرن الواحد والعشرين إلى الرفع المالي لعدة عوامل منها وجود بدائل استثمارية، وبدائل تمويلية متعددة أمام تلك المؤسسات، وكذلك وجود سوق مالي نشط، بالإضافة إلى توافر رزمة من القوانين والأنظمة الاقتصادية ذات العلاقة بالبيئة الاقتصادية (النجار، 2013).

أولاً: الرفع المالي

تتم الميزة الأساسية للاقتراض بانخفاض التكلفة، وذلك لما يحتويه التمويل بالاقتراض أو ما يسمى بالرفع المالي من مزايا متعددة. وذلك نظراً لما تحققه المؤسسات والشركات من الابتعاد عن الضريبة أو تقليل تكلفة الضريبة، حيث أن تكلفة الفوائد تخصم من وعاء الأرباح الخاضعة للضريبة خاصة إذا كانت تلك الديون نسبتها أقل من تكلفة حقوق الملكية، مما يجعلها مصدراً مفضلاً للتمويل عن غيره من المصادر التمويلية الأخرى (عبد الرحمن، 2016).

والتوسع في الاعتماد على الأموال المقترضة دون أن تكون هناك طريقة ملائمة لاستخدامها قد يؤدي ذلك إلى التأثير السلبي على قيمة المؤسسة أو الشركة وهذا ما يؤدي إلى ظهور المخاطر وزيادتها مما يؤدي أيضاً إلى زيادة تكلفة الأموال، وهنا وجي على المؤسسة أو الشركة أن توازن بين العائد والمخاطر (أسماء، 2015).

قبل التطرق للحديث عن مفاهيم مصطلح الرفع المالي وجب التعرف أولاً على مفهوم الرفع والذي يقصد فيه في علم الطبيعة والفيزياء استخدام الأشياء الصغيرة لرفع أشياء ثقيلة نسبياً، أما في علم الإدارة المالية وفي مجال المال والأعمال فيقصد بالرفع استخدام التكاليف الثابتة للتأثير على العائد المتوقع.

مفهوم الرفع المالي:

أما عن مفهوم الرفع المالي فقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرفع المالي حيث يعبر كل منها عن وجهة نظر مستخدمي الرفع المالي وهدفهم من هذا الاستخدام. وفيما يلي عرض مختصر لبعض هذه المفاهيم: -

يعرف الرفع المالي على أنه شراء الأصول من الأموال المقترضة أو إصدار الأسهم الممتازة واستثمار رأس المال المقترض مما يعود بعائد أكبر من تكلفة القرض على المؤسسة (محمد وآخرون، 2008).

بينما يقصد بالرفع المالي أيضاً بأنه اعتماد المؤسسة الاقتصادية أو التجارية مهما كان مجال عملها وأنشطتها على الاقتراض من المؤسسات المالية والمصرفية في سد احتياجاتها المالية، وبالتالي تكون التكاليف الثابتة لديها في هذه الحالة هي الفوائد المدفوعة، أما إذا كانت المؤسسة تطرح أسهماً ممتازة لسد هذه الاحتياجات فإن التكاليف الثابتة هنا هي أرباح الأسهم الممتازة التي ستقوم المؤسسة بدفعها إلى المساهمين الممتازين، وذلك لأن الأسهم الممتازة تتسم بأرباح عالية ومضمونة ومحددة (النعيمي والتميمي، 2008).

كما وعرف ويستون وبرجهم (1993) الرافعة المالية أو عامل الرفع المالي على أنها نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول، أو إلى إجمالي قيمة الشركة.

ويعرف (هندي، 2004) الرافعة المالية "بأنها درجة اعتماد المؤسسة الاقتصادية في تمويل أصولها على صادر التمويل ذات الدخل الثابت (سواء أكانت قروضاً، أو سندات، أو أسهماً ممتازة ذات أرباح مضمونة) مما يؤثر على الأرباح التي يحصل عليها الملاك كما يؤثر على درجة المخاطرة التي يتعرضون لها".

ويطلق أيضاً على الرافعة المالية بالمتاجرة بالملكية، وتعني قيام المؤسسة الاقتصادية والتجارية باستخدام أموال الغير من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن للمالكين وأصحاب المؤسسة، وتمثل نسبة إجمالي المطلوبات (الخصوم) إلى إجمالي الموجودات (الأصول) (إبراهيم، 2010).

ويعرف الرفع المالي بأنه توليفة من أموال الملاك والدائنين، ويعبر عن مؤشر نسب الدين إلى مجموع الأصول، بمعنى آخر فهو درجة اعتماد المؤسسة المالية على أموال الغير لتمويل أصولها (قاضي وزروق، 2017).

كما وتعرف نسب الرفع المالي بأنها: "النسب المستخدمة لمعرفة كيفية قيام مؤسسة ما بتمويل نشاطاتها وعملياتها التشغيلية أو كيفية تمويل الالتزامات المترتبة عليها، وهناك عدة معايير لحساب الرافعة المالية للمؤسسات ومن أهمها: -المتضمنة الموجودات، والمطلوبات وحقوق المساهمين ومصاريف التمويل، وكلما ارتفعت هذه النسب كلما دل ذلك على اعتماد المؤسسة على الاقتراض في تمويلها (الرحمان، 2016).

ويرى الزبون (2013) أن الرفع المالي يعبر عن قياس أجمالي الالتزامات (طويلة وقصيرة الأجل) إلى إجمالي الموجودات، إلا أن بعض الباحثين كإيفازين (Aivazian, 2005) يعتبر أن الرفع المالي يقتصر على تأثير الديون والالتزامات طويلة الأجل فقط، حيث أشار انه يتوافر نموذجان للرفع المالي الأول يعتمد على قياس مجموع الالتزامات المالية الثابتة على إجمالي الموجودات، بينما يعتمد النموذج الثاني على الالتزامات طويلة الأجل فقط، متجاهلاً بذلك الديون قصيرة الأجل.

من خلال التعاريف السابقة يرى الباحثان أن الرفع المالي يشير إلى استخدام أموال الغير في التمويل بهدف زيادة أرباح التشغيل قبل الفوائد والضرائب وهو عبارة عن نسبة القروض إلى مجموع الخصوم لذا فهو يعتمد على الإقراض لتمويل عمليات المؤسسة بغية تحقيق عائد يترتب عليه زيادة أرباح الملاك.

أشكال الرفع المالي

هناك أنواع متعددة من مصادر التمويل ويمكن التمييز بين القروض على أساس موعد سداد القرض وهي كما يلي:

يلي:

أ. القروض طويلة الأجل:

تعد القروض طويلة الأجل من أهم مصادر التمويل للمؤسسات والشركات ولا سيما الكبيرة منها والعظمى، وذلك لإمكانية الحصول عليها بمبالغ كبيرة، وإمكانية ترتيب وفائها بشكل يتناسب مع النقد المتوقع الذي تحققه من الموجود الذي سيتم تمويله، وتحصل تلك الشركة أو المؤسسة على القروض طويلة الأجل من المؤسسات المالية كالمصارف وشركات التأمين، وقد يمتد تاريخ استحقاقها إلى فترة طويلة قد تصل إلى ثلاثين عاماً تقريباً (السبيعي، 2012).

والسبب الرئيسي للاقتراض طويل الأجل هو تأمين الشركة أو المؤسسة للتمويل اللازم لها، والمصدر البديل للاقتراض طويل الأجل هو الزيادة في رأس المال، وهناك أسباب تجعل الشركة أو المؤسسة تلجأ إلى الاقتراض منها وهي كالاتي (عقل، 2010):

- عدم القدرة على طرح أسهم جديدة أو التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة.
- عدم تأثير الاقتراض في السيطرة الحالية على إدارة الشركة أو المؤسسة.
- يعطي مرونة أكثر من القروض قصيرة الأجل.
- ضعف الطلب في السوق المالي واحتمالات عدم تغطية الإصدار.
- كونه أقل كلفة من إصدار السهم.
- يوفر للشركة أو المؤسسة الاقتراض قصير الأجل.

ب. القروض قصيرة الأجل:

يقصد بالقروض قصيرة الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير وتلتزم بإرجاعها في فترة لا تتجاوز العام، وهناك مسألتان مهمتان في هذا الأمر والتي تهتم بهما إدارة المؤسسة، المسألة الأولى تتعلق بالمدى الذي يمكن أن تذهب إليه المؤسسة في الاعتماد على هذا النوع من القروض. وهنا يتوقف الأمر على هيكل الموجودات للمؤسسة، كما يتوقف على ميل الإدارة في تحمل المخاطر، أما المسألة الثانية والخاصة بكيفية المفاضلة بين مصادر التمويل قصيرة الأجل، وهناك اعتباران رئيسان يجب الأخذ بهما في هذا الصدد هما: التكلفة التي تتحملها المؤسسة، ومدى إمكانية الاعتماد على المصادر في تزويد المؤسسة بالاحتياجات المطلوبة في الوقت الذي تظهر فيه الاحتياجات (هندي، 2004).

نسب الرفع المالي:

تعتبر نسب الرفع المالي من بين أكثر أدوات المراقبة أهمية وتساعد في تقييم الهيكل التمويلي للمؤسسة في فترة زمنية معينة، من حيث درجة اعتماده على مصادر التمويل، الداخلية أو الخارجية، لذلك فإن المحللين الماليين يستخدمون النسب التالية للحكم على مديونية المؤسسة وهي كالاتي (السايج، 2014):

$$\begin{aligned} \text{نسبة الرفع المالي} &= \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الموجودات}} \\ \text{نسبة الديون طويلة الأجل إلى مجموع الموجودات} &= \frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{إجمالي الموجودات}} \\ \text{نسبة الديون إلى حقوق الملكية} &= \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{حقوق الملكية}} \end{aligned}$$

$$\frac{\text{ديون طويلة الأجل}}{\text{حقوق الملكية}} = \text{نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية}$$

$$\frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{مجموع الفوائد والأقساط}} = \text{نسبة معدل تغطية الفوائد}$$

حالات الرفع المالي:

لقد عرف الرفع المالي سابقاً بأنه الاستعانة بأموال الآخرين لتحقيق نسبة أرباح إضافية وعالية يستفيد منها ملاك المؤسسة أو الشركة، فهو في النهاية يعتمد على عملية الاقتراض لتمويل تلك المؤسسات أو الشركات بهدف تحقيق عائد يستفاد منه في زيادة أرباح الملاك، إذ يتحقق الرفع المالي من عائد وقد يكون هذا العائد أكبر من تكلفة الاقتراض أو مساوياً له أو أقل منه، وهو ما يميز حالات الرفع المالي الأساسية وهي كالتالي (شلاش وآخرون، 2008): -

- 1- الرفع المالي الجيد: وهو الحالة التي يتحقق فيها عائد من أموال الاقتراض (الغير) أكبر من تكلفة الاقتراض، مما يترتب عليه ارتفاع العائد للملاك وزيادة نسبة العائد على الملكية.
- 2- الرفع المالي المتوسط: عندما يتحقق عائد من أموال الاقتراض (الغير) مساوياً لتكلفة الاقتراض مما يترتب عليه عدم إحداث أي تغير في العائد على الملاك وبقاء نسبة العائد على الملكية كما هو دون إحداث أي تغيير.
- 3- الرفع المالي العكسي: وهو الحالة التي يكون فيها العائد على الأموال المقترضة أقل من تكلفة الاقتراض مما يترتب عليه انخفاض معدل العائد على الأصول وانخفاض معدل العائد على حقوق الملكية.

4- مزايا وعيوب الرفع المالي:

أ. المزايا:

في حالة الرفع المالي سنجد فرصة تحسين الربحية للشركات والمؤسسات من خلال الديون بكلف ثابتة نسبياً، وتشغيل هذه الديون في عمليات الشركة أو المؤسسة لتحقيق كلاً منها عائداً أفضل من كلفة الديون بافتراض قدرة الشركة أو المؤسسة على تحقيق ذلك، والرفع المالي يتحقق في ظل عائد على الموجودات أعلى من كلفة الاقتراض ويتسم بالمميزات التالية (قاضي وزروق، 2017):-

- يحقق الرفع المالي تحسين العائد على حقوق المساهمين نتيجة الفرق بين تكلفة الاقتراض والعائد على الاستثمار.
- يحقق الرفع المالي المحافظة على السيطرة في إدارة المؤسسة لأن الدائنين ليس لهم الحق في التصويت.
- المقرضين لا يشاركون في الأرباح عدا ما يدفع لهم على شكل فوائد.
- يحقق الرفع المالي الاستفادة من ميزة أن الفوائد المدفوعة تنزل من الدخل الخاضع لضريبة.
- يمنح الرفع المالي في فترات التضخم فإن للاقتراض ميزة كون المؤسسة اقتترضت أموال ذات قوة شرائية مرتفعة وإعادتها ولكن بقوة شرائية منخفضة.
- الاقتراض حكمه يمكن المؤسسة من بناء سمعة في الأسواق المالية، وهذا أمر هي بحاجة إليه دائماً خاصة عندما تحتاج إلى المزيد من الاقتراض.

ب. (المخاطر):

أما في حالة كون العائد على الموجودات أقل من تكلفة الاقتراض فإن للرفع المالي السلبيات التالية (معاش،

:2016)

- انخفاض العائد على حقوق المساهمين بسبب كون العائد على الاستثمار أقل من تكلفة الاقتراض.
 - احتمال تدخل الدائنين وسيطرتهم على إدارة المؤسسة أو الشركة.
 - في الحالات التي يكون فيها التضخم منخفضاً أي معدل التضخم أقل من معدل الفائدة على الأموال المقرضة الشرائية فيتم الوفاء بالأموال التي قيمتها الشرائية أعلى من القيمة الشرائية للأموال المقرضة.
- ونتيجة استخدام مصادر التمويل ذات التكلفة الثابتة يتذبذب صافي الربح بعد الضريبة في العائد المتبقي للملاك ويحصل التذبذب في المخاطر المرتبطة بالدين، والمنطق كلما زاد حجم الدين في هيكل تمويل الموجودات زادت درجة المخاطرة والأصل في هذه المخاطر ليس ديون بحد ذاتها إنما احتمال انخفاض الأرباح دون الفائدة على الديون ونتيجة ذلك سوف تتعرض الشركة إلى خسائر بسبب انخفاض دون مستوى ما تتحمله من التكلفة وهذا بحد ذاته يعتبر مخاطرة مالية كبيرة (الطراونة، 2004).

وقد تلجأ بعض المؤسسات أو الشركات إلى تخفيض مستوى الرفع المالي وذلك لهدف تخفيض مستوى المخاطر أو بسبب عدم الرغبة في تبني سياسة مالية مضغوطة بهدف الالتزام تجاه أصحاب الديون المقرضة، كما أن بعض إدارات الشركات والمؤسسات قد تصل إلى حد أنها قد تكون مجبورة على زيادة الرفع المالي بمعدلات أعلى من المعدلات ذات الحد الأمثل، بهدف المحافظة على السيطرة والتقليل من احتمالات السيطرة الخارجية وان هذه السياسة سوف تقود بالنهاية إلى تعزيز وتقوية أداء تلك الشركات والمؤسسات (إبراهيم، 2010).

وفي صدد ذلك فقد أكد النجار (2013) أنه وفي جميع الأحوال يجب على المؤسسات أو الشركات أن تقوم بدراسة مستوى الكفاءة لعملياتها التشغيلية والتمويلية، والظروف البيئية المحيطة بها قبل أن تتخذ أي قرار سواء أكان استثماري أو تمويلي بشأن الرفع المالي، لأن الرفع المالي يعتبر سلاح ذو حدين، بمعنى آخر أنه يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج عندما تتميز عملياته التشغيلية والتمويلية بالكفاءة والفاعلية، وعندما تكون الظروف المحيطة بالمؤسسة أو الشركة ملائمة، كما يمكن أن يؤدي استعماله إلى نتائج عكسية اذا سارت الأمور بشكل غير مناسب.

أهمية الرفع المالي:

تتبع أهمية الرفع المالي في كونه أحد الركائز المهمة والأساليب الخاصة للشركة لتحسين أرباحها حيث أن المبرر الأساسي للشركة هو تعظيم القيمة السوقية للمساهمين وأصحاب المشروع عن طريق زيادة قيمة الأسهم بالسوق ومن خلال ذلك يتبين أن معدل الفائدة على الديون يكون أقل من العائد المطلوب على الأسهم العادية (نصيرات، 2012).

كما تكمن أهمية الرفع المالي لكونه يشير إلى استخدام أموال الغير في التمويل بهدف زيادة أرباح التشغيل قبل الفوائد والضرائب، فهو يعبر عن نسبة القروض إلى مجموع الخصوم، كما وتقيس درجة الرفع المالي مدى تعرض المؤسسة إلى المخاطر المالية، وهي كذلك تعكس درجة التغير في عائد السهم الواحد من أرباح التشغيل الناتجة عن التغير في نسبة أرباح التشغيل قبل الفوائد لذا فهو يعتمد على الاقتراض لتمويل عمليات المؤسسة بهدف تحقيق عائد يترتب. عليه زيادة أرباح الملاك، وتزداد درجة الرفع المالي بازدياد استخدام مصادر التمويل الخارجي ويمكن للرفع المالي أن يزداد بأدوات مالية غير تقليدية مثل استخدام الخيارات المالية والعقود الآجلة (السايع، 2014).

وهناك من يعتبر الرفع المالي أو الرافعة المالية من المصطلحات التي ابتدعتها الذهنية المؤسساتية لتأطير الأشياء غير المحببة أو السلبية وإعطائها إطار ذو مظهر جميل ، فبدلاً من أن نقول استدانة أو مديونية وهو مصطلح يوحي بالمخاطرة والضعف نقول رافعة مالية وهو مصطلح يوحي بالثقة والقوة والقيمة (قصة، 2010).

كما أضاف العامري (2013) أن فكرة الرفع المالي تقوم على مبدأ تحسين الربحية عن طريق الاقتراض بكلفة ثابتة منخفضة نسبياً واستغلال الأموال المقترضة في تمويل عمليات المؤسسة لتحقيق عائد أفضل من تكلفة الاقتراض، بافتراض أن لدى المؤسسة قدرة على تحقيق ذلك ويعود السبب في انخفاض تكلفة الاقتراض كونه أقل خطراً من وجهة نظر المقرض من المشاركة بسبب ثبات الدخل بالإضافة إلى حق الأولوية في القيمة التصفوية لموجودات المؤسسة. والرفع المالي يحدث عندما تقوم مؤسسة ما بتمويل نشاطها من خلال ديون تحمل الفائدة. وتكم أهمية تحليل الرفع المالي إلى تأكد الأرباح التي سوف يتم توزيعها بين كلا من التكاليف المالية أي الفائدة للمقرضين والضرائب على الأرباح أي لفائدة الدولة، والأرباح الصافية أي أرباح المساهمين (غربي، 2014).

ثانياً: الربحية

إن للربحية مفهوماً واسعاً وله عدة مجالات، وإن قياسها يعتبر مسألة دقيقة ولا يكون ذا دلالة إلا إذا نسب إلى فترة مرجعية معينة، وهذا المفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تستعمل فيه الإمكانيات المادية والبشرية والمالية ويعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة والإمكانيات المستعملة أي بما يعرف بمقياس الإنتاجية. كذلك للربحية مفهوماً تشغيلياً بمعنى أن الربحية تتحقق عندما تكون الإيرادات المحققة أكبر من النفقات أو التكاليف المستنفدة (مصيطفي ومراد، 2013). وبذلك فإن الربحية هي التجسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف البنوك والتي تهم جهات متعددة وفئات مختلفة (أمالك المساهمين، المقرضين، الموردون، العمال، وغيرهم) وهذا ما جعل مفهومها أكثر نسبية يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل جهة من هذه الجهات (مطر، 2016).

كما يرى العديد من الباحثين والمحللين الماليين أن الربحية تعتبر الهدف الأساسي لبقاء الشركات واستمرارها، وهي غاية تتطلع إليها إدارات المؤسسات والشركات، وهدف يتطلع إليه المستثمرون والملاك، وهذه الغايات والأهداف تتحقق من خلال قرارين مهمين لا غنى عنهما وهما: فرار الاستثمار، وقرار التمويل، فقرار التمويل هو ذلك القرار الذي يتعلق بكيفية اختيار المصادر التي يتم الحصول منها على الأموال التي تحتاجها المؤسسة لتمويل الاستثمار في موجوداتها، بطريقة تمكن أصحاب المؤسسة من الحصول على عائد أكبر، وذلك من خلال الاستفادة من ميزة التوسع في الاقتراض الثابت، شريطة عدم تعرضهم للأخطار التي يمكن أن تنتج عن المبالغة في عملية الاقتراض (السبيعي، 2012).

مفهوم الربحية:

تعرف الربحية بمقدار العلاقة بين الأرباح التي تجنيها المؤسسة والاستثمارات المساهمة في تحقيق هذه الأرباح، والربحية تعتبر هدفاً أساسياً استراتيجياً للمؤسسة ومؤشراً للحكم على كفاءتها على مستوى المؤسسة أو وحدات أعمالها. وتقاس الربحية من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات أو من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات المساهمة في تحقيقها، والمقصود هنا بالاستثمارات قيمة الموجودات أو حقوق الملكية (أبو زعيتير، 2006).

بينما عرف الرشدان (2009) الربحية بأنها عبارة عن مصطلح يقصد به أن الربحية تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المحققة للمؤسسة أكبر من العناصر المستخدمة، إضافة إلى أن الربحية هي التجسيد الفعلي للنتائج المحققة

من طرف البنك والتي تهم أطراف متعدد ممن أبرزهم (أمالك المساهمين، والمقرضين، والموردين، والعمال وغيرهم). وهذا ما جعلها مفهومها يتحدد ويتعلق بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تلك الأطراف.

كما عرفه كلا من كوكي وبن سعيد (Kouki & Ben Said. 2012) بأنها "أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها بكفاية ، وتدل نسب الربحية التي لها قيمة أعلى مقارنة بالفترات السابقة ، أن الشركة تحقق زيادة في المبيعات وبالتالي زيادة في الأرباح ، بالتركيز على العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية. وأضاف المحجان (2012) إن الربحية هي الهدف الأساسي لجميع البنوك للبقاء والاستمرارية، ويتحقق هذا الهدف من خلال قرارين مهمين:

أولاً: قرار الاستثمار الذي يقوم على استخدام فائض الأموال المتاحة للبنك في فرص استثمارية تحقق عائداً أعلى من التكلفة المرجحة لتلك الأموال. وتعتمد البنوك التجارية في تمويل استثماراتها عادة من مصدرين رئيسيين أي أما عن طريق التمويل الخارجي من خلال الاقتراض من بنوك أخرى أو من غيرها من مؤسسات التمويل في أسواق المال الأجنبي، وأما عن طريق التمويل الداخلي من خلال المالك سواء عن طريق إصدار الأسهم، أو باستخدام الاحتياطات الاختيارية والأرباح المحتجزة. هذا ويتوقف اختيار أيًا من هذين المصدرين الخارجي والداخلي عادة على عدة عوامل أهمها تكلفة التمويل، وكذلك ملائمة مصدر التمويل، ثم عنصر المخاطرة.

ثانياً: قرار التمويل وهو القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للبنك لتمويل الاستثمار في موجوداتها بشكل يمكن إدارة البنك من الحصول على أكبر عائد ممكن، وذلك من خلال الاستفادة من الاقتراض الثابت الكلفة، ولكن دون تعرضها للأخطار التي يمكن أن تنتج عن المبالغة في الاقتراض.

معايير قياس الربحية:

1- العائد على الموجودات:

ويستند هذا المعيار في قياس الربحية بين ربح العمليات والموجودات التي ساهمت في تحقيقه. إذ يعرف العائد على الموجودات بأنها قدرة الاستثمار المعين على تحقيق عائد نتيجة استخدامه، أو هي قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح نتيجة الاستخدام موجوداتها في نشاطها الأساسي وبشكل أبسط هي عبارة عن نسبة ربح العمليات إلى موجودات المنظمة (شهاب الدين، 2016).

2- العائد على حقوق الملكية:

ويقصد به مقدار العائد الذي يحصل عليه الملاك نتيجة لاستثمار أموالهم لدى المنظمة وتحمله للمخاطر، وهو يستند إلى مفهوم الربح الشامل ويعكس العائد على حقوق الملكية كفاءة إدارة المنظمة في إدارة جانبي الميزانية أو المهارة في استخدام الموجودات (كفاءة التشغيل) وكذلك المهارة في تركيب الجانب الأيسر (الكفاءة المالية) لتحقيق أفضل عائد ممكن لأصحاب المشروع. (Gill & Mathur. 2011).

وحسب تعليمات البنك المركزي الأردني فإن هناك نسب تقيم عن طريقها ربحية البنوك في الجهاز البنكي الأردني، وهذه النسب كالاتي (الشنطي، 2010): -

أ. **العائد على حقوق الملكية:** إذ يقصد بالعائد صافي الربح بعد الضريبة، أما حقوق الملكية فتشمل جميع مكونات رأس المال.

ب. **العائد على الموجودات:** إذ يقصد بالموجودات جميع أصول البنك

ج. العائد على الأصول: هو النسبة المالية التي تظهر وتوضح نسبة الربح الذي تحققه الشركة من جميع مواردها المالية أي مقدار الربح الناتج من استثمار دينارا واحد في الأصول. ويعرف أيضا بأنه صافي الدخل مقسوما على إجمالي الأصول ل-صافي الدخل مشتق من قائمة الدخل للمؤسسة بعد الضرائب، وتتم قراءة الأصول من قائمة المركز المالي وتشمل (النقد والذمم المدينة، والمخزون، والأصول الملموسة، والغير ملموسة) ؛ فالعائد على الأصول مقياس هام للإدارة الأفضل، ويقاس مقدار فعالية المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال الاستثمار في الأصول المتوفرة لديها، إذ يحرص المستثمرون على الانتباه والتركيز إلى هذا المعدل لهذه الأسباب، ويمكن تتبع وقراءة هذه النسبة بشكل أفضل عند مقارنتها مع نفس النسبة لشركات لديها نفس المستوى من راس المال. وكلما زاد هذا المعدل كلما كانت الربحية أكبر، فهي مؤشر على الربحية الكلية للشركة ذات الرأسمال المتوفر من الأسهم والديون الرأسمالية، ويمكن إطلاق عليه بالعائد على الاستثمار ، وتعتمد هذه النسبة بشكل كبير على نوع الصناعة، وحجم الأصول، ونوعيتها المستخدمة في الإنتاج، قد تتفاوت الشركات في ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصولها وترتبط زيادة هذه الربحية في نوعية الأصول (Al-Farisi & Hendrawan. 2012).

د. العائد للسهم الواحد

ويرى القاضي (2016) أن تحليل الربحية يهدف إلى تحديد الموقف الربحي للبنك بصفة كلية مع إمكانية التخطيط المستقبلي لها ويمكن تطبيق هذا التحليل على كافة البنوك بصرف النظر عن طبيعة نشاطها الاقتصادية وشكلها القانوني، وهذا التحليل يفيد بالدرجة الأولى الجهاز المالي والإداري للبنك فهو يعمل بمثابة الضوء الكاشف الذي يعكس فعالية الأداء مما يتيح فرصة إجراء مقارنة بين فترات معينة الاكتشاف معدلات النمو أو التراجع ومعرفة الموقف للبنك، إضافة إلى هذا يفيد الجهات المتعاملة معها من (مقرضين، موردين) ، كما انه يهدف إلى التأكد من مدى قدرة البنك على تخفيض التكلفة التمويلية إلى أدنى حد ممكن، وتعظيم قيمة الربح القابل للتوزيع، وتغطية الوظائف الاقتصادية للأرباح، ورفع سعر الأسهم المتداولة في السوق و تعظيم قيمة البنك.

أما من وجهة نظر الباحثين فإنهم يروا أن مقاييس الربحية هي المرجعية التي يتم استخدامها لتقييم أداء المؤسسات المالية والربحية هي مصطلح ذو أهمية كبيرة بالنسبة للأطراف المشاركة في المؤسسة على حد سواء، حيث يهتم المالك بأن تصبح قيمة الأسهم أكثر ارتفاعاً بما يعود عليه بالمنفعة ويهتم الدائن بمعرفة كيفية استعمال المؤسسة لمصادر الربحية لتستطيع في المستقبل دفع الفوائد وأصل القرض، وتهتم الإدارة المالية بالمؤسسة بإدارة الأصول وتحقيق الأهداف لكل من الدائن والمالك، وتعطي هذه النسب الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بشأن كيفية أنفاق المزيد من الأموال على الاستثمارات الناجحة، فنسب الربحية تستخدم لتقييم قدرة الشركة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية مقارنة بالنفقات والتكاليف التي تتكبدها خلال فترة زمنية محددة.

وقد أشارت العديد من الدراسات أن أرباح الشركة ذات قيمة كبيرة للشركة، لذا فإن الشركات تسعة دوماً للحفاظ على مستثمريها؛ فالمستثمر يفضل أن تكون أرباح الشركة مستقرة، ويسعى المستثمرون كذلك ويدفعون في النهاية أسعاراً عالية لأسهم الشركة، التي تكون أرباحها اقل تقلباً، وانخفاض التقلب في أرباح الشركة يعني عدم تأكد أقل حول اتجاه الأرباح، وبما يعزز الانطباع بانخفاض المخاطر، ويمكن استخدام إدارة الأرباح لتخفيض تقلب الأرباح وهو الأمر الذي يؤدي عملياً إلى سعر أعلى لأرباح الشركة (الخصاونة، 2010).

الدراسات السابقة ذات الصلة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

دراسة السايح (2014). بعنوان: محاولة قياس أثر الرفع المالي على عوائد الأسهم" دراسة عينة من الشركات المدرجة في سوق دبي المالي خلال الفترة 2010-2012.

هدفت هذه الدراسة في شقها النظري إلى التعرف على المفاهيم الأساسية للرفع المالي ومدى تأثيره على هذه الدراسة مع محاولة إعطاء الصورة المثالية لهيكل عائد السهم وصولاً إلى المخاطر المالية التي لها علاقة برأس المال، حيث اعتمدت الدراسة على عدد من الفرضيات لاختبار العلاقة بين الرفع المالي مقياس بنسبة المديونية (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) وربحية السهم الواحد والمخاطر الكلية (Beta). من جهة والمخاطر النظامية (DR) من جهة أخرى بالتطبيق على عينة مكونة من (31) شركة من الشركات العامة المساهمة في سوق دبي للأوراق المالية للفترة من 2010-2012 وتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لإجراء اختبار فرضيات الدراسة، حيث أشارت نتائج البحث إلى أن نسبة الرفع المالي ذات دلالة معنوية وفست (0.76%) من التغيرات التي تحصل في المخاطر النظامية وفست (0.55%) من التغيرات التي تحصل في المخاطر الكلية للشركات، كما وأشارت نتائج البحث إلى أن الرفع المالي مقياس بنسبة المديونية (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) لها تأثير في عائد السهم من الأرباح المحققة حيث فست (30.7%) وهي علاقة قوية وموجبة.

وخرجت الدراسة بجملة من التوصيات من أبرزها: على إدارة الشركات عند اتخاذ قرارات الهيكل المالي أن تعمل على التوازن ما بين الرفع المالي وأثر ذلك على عائد السهم وكذلك على المخاطر التي تتعرض لها الشركة بسبب هيكلها المالي.

واستفادت الدراسة من دراسة السايح (2014) إلى أن الرفع المالي مقياس بنسبة المديونية (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) لها تأثير في عائد السهم من الأرباح المحققة للشركة.

دراسة النجار (2013). بعنوان: "مدى تأثير الرفع المالي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين-دراسة اختبارية".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الرفع المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين وذلك وفقاً لمقاييس الأداء المحاسبية التقليدية العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية والعائد على المبيعات (ROS) ونمو المبيعات والقيمة السوقية للشركة التي تم احتسابها بالرفع المالي. تمثل مجتمع الدراسة بالشركات المساهمة وفقاً لنموذج (Tobin's q) ومعرفة أيهما أكثر تأثراً العامة المدرجة في بورصة فلسطين، حيث تم اختيار عينة مكونة من عشرين شركة بعد تحقيقها لشروط معينة خلال فترة الدراسة (2004-2011) تم استخدام نماذج الانحدارات لتحليل البيانات واختبار الفرضيات على أساس التباطؤ الزمني. توصلت الدراسة الى وجود أثر سلبي للرفع المالي على مقاييس الأداء المحاسبية: العائد على الأصول (ROA) العائد على حقوق الملكية (ROE) العائد على المبيعات (ROS) معدل سلبياً للرفع المالي على القيمة السوقية نمو المبيعات وأن هذا الأثر يمتد لعدة سنوات لاحقة. وأن هناك أثراً للشركة حسب نموذج (Tobin's q) ويمتد هذا الاثر لعدة سنوات لاحقة. وبناء على ذلك توصي الدراسة بأن تقوم إدارات الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بدراسة وتقييم مالي للهيكل التمويلي بهدف الوصول الى أفضل نسبة مثلى للرفع المالي ضمن الهيكل التمويلي وذلك لضمان التأثير الإيجابي للرفع المالي على الأداء المالي والقيمة السوقية لهذه الشركات.

وأستفادت الدراسة من دراسة (النجار، 2013) إلى اقرار قوانين اقتصادية تتيح المجال للشركات المساهمة العامة في فلسطين إلى استخدام قرض السندات وأدوات مالية أخرى تتيح المجال لبدائل متعددة أمام هذه الشركات أثناء استخدام الرفع المالي في التمويل.

دراسة الحمودني، والصبيحي (2012). بعنوان: العلاقة بين الرفع المالي وعوائد الأسهم" دراسة عينة من الشركات الأردنية المساهمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية للرفع المالي، ومدى تأثيره على عائد الأسهم وهيكل رأس المال وصولاً الهيكل الأمثل لرأس المال، واعتمدت الدراسة على عدد من الفرضيات لاختبار العلاقة بين الرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) من جهة والمخاطرة النظامية من جهة أخرى، وربحية السهم الواحد من جهة أخرى، وتكونت عينة الدراسة من الشركات المساهمة الأردنية المدرجة في سوق عمان للفترة من 2005-2009. وتم استخدام الأسلوب الخطي البسيط لإجراء اختبار فرضيات الدراسة عن طريق قياس العلاقة بين الرفع المالي من جهة وكل من المخاطر النظامية مقاسة بمعامل بيتا والمخاطرة الكلية مقاساً بالانحراف المعياري، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن للرفع المالي أثر إيجابي على ربحية الشركات إذا استطاعت إدارة الشركة تحقيق معدل عائد على الملكية وحصصة السهم العادي من الأرباح، كما أشارت النتائج أن الدراسة تميز مفاهيم الرفع المالي الإيجابي والرفع المالي السلبي ويظهر أثر كل منهما على كل من العائد وعلى الملكية، وحصصة السهم من الأرباح. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة دراسة العلاقة بين الرفع المالي وعوائد الأسهم مقاسة بنسب المديونية الأخرى مثل نسبة الدين إلى حقوق الملكية أو نسب أخرى.

واستفادت الدراسة من دراسة الحمودني، والصبيحي (2012) إلى أن للرفع المالي الأثر الإيجابي على ربحية الشركات إذ استطاعت الشركة تحقيق معدل عائد على الاستثمارات التي يتم تمويلها بأموال الديون أعلى من معدل تكلفة الدين.

دراسة نصيرات (2012). بعنوان: أثر الرفع المالي والربحية وسياسة توزيع الأرباح على القيمة السوقية للشركة" دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة ما بين الرفع المالي والربحية، وسياسة توزيع الأرباح من جهة والقيمة السوقية والمستقبلية بالنسبة للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان من جهة أخرى، للفترة الواقعة ما بين 2004-2010، وتمثلت عينة الدراسة بالشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان وعددها (77) شركة وبعد استبعاد بعض الشركات التي لم تخضع لشروط الدراسة أصبح حجم العينة (42) شركة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل المقطعي لاختبار اثر العوامل السابقة على احتمالية النمو المستقبلي للشركات قيد الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن العوامل تؤثر وبشكل متفاوت على القيمة السوقية واحتمالية النمو المستقبلي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر سلبي بين التمويل بالدين وقيمة الشركة، ويعزى إلى عدم قدرة الشركات على الإيفاء بالتزاماتها المالية.

وخرجت الدراسة بجملة من التوصيات من أهمها أنه يتوجب على الشركات قيد الدراسة الاتجاه نحو التمويل عن طريق استخدام مصادر التمويل الداخلي، وعدم الاعتماد على القروض بشكل كبير في عمليات التمويل لديها.

واستفادت الدراسة من دراسة نصيرات، (2012) إلى وجود أثر سلبي بين التمويل بالدين وقيمة الشركة، ويعود

السبب في ذلك إلى عدم قدرة الشركات على الإيفاء بالتزاماتها المالية.

دراسة السبيعي (2012). بعنوان: العلاقة بين الرفع المالي والعائد على الاستثمار في الشركات المساهمة العامة الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين عناصر الهيكل المالي ممثلاً بنسبة الرفع المالي من جهة والعائد على الاستثمار من جهة أخرى، وذلك على مستوى كل قطاع من القطاعات الرئيسية الثلاث (المالي، والصناعي والخدمي). ولتحقيق هدف الدراسة واختبار الفرضيات فإن الباحث تعامل مع نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وتم تحليل بيانات لعينة عددها (54) شركة من الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وذلك على مدار الفترة الزمنية 2009-2011. وتمت الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال البيانات الواردة في القوائم المالية للشركات التي مثلت عينة الدراسة، إذ تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتم اختبار تحليل الانحدار البسيط واختبار التباين (ANOVA) واختبار شافيه. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الرفع المالي ونسبة العائد على الاستثمار في الشركات المساهمة الكويتية، وأن هذه العلاقة موجبة. وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بأن تراعي الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية لدى اتخاذها قراراتها التمويلية بين اختيار التركيبة المثلى لهيكل رأس المال الذي يجعل التكلفة المرجحة للأموال عند الحد الأدنى.

واستناداً للدراسة من دراسة السبيعي، (2012) إلى مراعاة الشركات الموازنة لدى اتخاذ قراراتها التمويلية، وذلك لأن هناك أثر ايجابي بين نسبة الرفع المالي ونسبة العائد على الاستثمار في الشركات المساهمة. دراسة البركات (2011). بعنوان: "أثر الرفع المالي والتشغيلي على العائد والمخاطرة في الشركات الصناعية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الرفع المالي والتشغيلي على العائد والمتمثل بالعائد على الأصول والعائد على الملكية وحصص السهم من الأرباح وكذلك معرفة أثر الرفع المالي والتشغيلي على المخاطرة والمتمثلة بالمخاطر النظامية. وقد تم اختيار القطاع الصناعي للدور المهم الذي يلعبه هذا القطاع في الاقتصاد الأردني، وتمثلت عينة الدراسة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للفترة 2000-2011. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ولتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات. ولاختبار الفرضيات تم استخدام الانحدار البسيط، ولوصف متغيرات الدراسة استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والالتواء والتقلطح. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفع المالي على العائد المتمثل بـ (ROA, ROE, EPS) وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفع المالي على المخاطر النظامية. ومن نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفع التشغيلي على العائد المتمثل بـ (ROA, ROE, EPS) والمخاطر النظامية. وقد تم الخروج بمجموعة من التوصيات منها أن تقوم الشركات الصناعية باستغلال الفرص الاستثمارية من خلال الحصول على القروض طويلة الأجل التي تمنح من القطاع المالي لتحصل على الهدف الأساسي من استخدام الرفع المالي والتشغيلي.

وأستناداً للدراسة من دراسة البركات (2011) إلى أن الرفع المالي له أهمية في حصول الشركات على فرصة استثمارية من خلال الحصول على القروض طويلة الأجل، لأنها تحميها من الوقوع في المخاطر. دراسة ناصر الدين (2011). بعنوان: "أثر كل من الرافعتين التشغيلية والمالية على ربحية السهم العادي للشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر كل من الرافعتين التشغيلية والمالية على ربحية السهم العادي للشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على البيانات المالية المنشورة

لعينة من الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان خلال الفترة من 2005-2009، وقد توزعت عينة الدراسة على القطاعات الاقتصادية الثلاثة فشملت (5) بنوك و(27) شركة صناعية و(18) شركة خدمية واستخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة لإختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأي من الرافعتين التشغيلية والمالية على ربحية السهم العادي للبنوك الأردنية. وخرجت الدراسة أيضاً بأهم التوصيات ومنها ضرورة الموازنة بين تكلفة الحصول على الأموال المقترضة والعائد على الأصول التي تمول عن طريق تلك القروض، وتدريب العاملين في الإدارات المالية للشركات ممكن يوكل إليهم اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار على إدارة الأصول.

وأستقادت الدراسة من دراسة ناصر الدين (2011) إلى تشجيع الشركات الشركات على ترشيد الانفاق في الموجودات الثابتة، وبما يحقق تكاليف متوازنة وفقاً لمجال الأنشطة التي تعمل بها.

ثانياً: دراسات باللغة الإنجليزية

Jameel, H. A. (2013). The Effect of Financial Leverage on the performance of firms listed at Palestinian Security Exchange: An Empirical Study.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الرافعة المالية على أداء الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية الفلسطينية وفقاً لمقاييس الأداء المحاسبي " الربحية " وهي العائد على حقوق الملكية، والعائد على الأصول، وعائد المبيعات، ونمو المبيعات، والقيمة السوقية للشركة من ناحية أخرى، فإن الدراسة جاءت لمحاولة معرفة أي واحد منهم هو أكثر تأثيراً بالنفوذ المالي. وتكونت عينة الدراسة من (20) شركة مدرجة على أمن البورصة الفلسطينية خلال الفترة 2004-2011. واستخدم البحث الإندادار المتعدد من أجل تحليل واختبار الفرضية. وكشفت الدراسة أن النفوذ المالي لديه وتأثير سلبي على مقاييس الأداء المحاسبية، والقيمة السوقية للشركات. وتوصي الدراسة بأن تقوم إدارة الشركات الفلسطينية بدراسة مالية وتقييم الهيكل المالي من أجل الوصول إلى أفضل نسبة مثلى للرافعة المالية لضمان التأثير الإيجابي للرافعة المالية على الأداء المالي والسوق وقيمة هذه الشركات، وسن قوانين اقتصادية تسمح للشركات الفلسطينية باستخدامها وسندات القروض والأدوات المالية الأخرى التي تسمح بدائل متعددة لهذه الشركات مع استخدام النفوذ في التمويل.

وأستقادت الدراسة من دراسة (Jameel 2013) إلى دراسة وتقييم الهيكل المالي من أجل الوصول إلى أفضل نسبة مثلى للرافعة المالية لضمان التأثير الإيجابي للرافعة المالية على الأداء المالي والسوق وقيمة الشركات التنافسي مستقبلاً.

Akhtar, et al. (2012) Relationship between Financial Leverage and Financial Performance: Evidence from Fuel & Energy Sector of Pakistan.

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر الرفع المالي على الأداء المالي للشركات بالتطبيق على قطاع شركات البترول والطاقة فقد قامت هذه الدراسة بفحص فرضية مفادها أن الشركات ذات معدلات الربحية العالية تسعى لزيادة الرفع المالي، وقد قامت الدراسة بفحص أثر الرفع المالي على مؤشرات العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، وعدد مرات تغطية الفوائد والديون، ونسبة توزيعات الأرباح إلى حقوق الملكية، وصافي الربح التشغيلي، والنمو في المبيعات، والعائد على السهم، وتكونت عينة البحث من 63 شركة مساهمة عامة من الشركات المدرجة في سوق باكستان المالي

في الفترة ما بين 2005-2010. واستخدمت الدراسة الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات. وقد أظهرت النتائج أن الرفع المالي يؤدي إلى تحسين الوضع المالي للشركات ومن ثم زيادة فرص نموها داخل القطاع الذي تعمل بداخله. وأستفادت الدراسة من الدراسة السابقة في أنها قامت بفحص أثر الرفع المالي على مؤشرات العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، وعدد مرات تغطية الفوائد والديون، ونسبة توزيعات الأرباح إلى حقوق الملكية على الأداء المالي للشركات.

Hashemi and Zadeh (2012). The Impact Of Financial Leverage Operating Cash Flow And Size Of Company On The Dividend Policy -Case Study Of Iran- Interdisciplinary.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرفع المالي على سياسة توزيع الأرباح، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (74) شركة مساهمة عامة من الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق طهران للأوراق المالية في الفترة الواقعة بين 2003-2010. وقد استخدمت الدراسة أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط عكسية بين الرفع المالي وسياسة توزيع الأرباح وبالتالي فإن الشركات التي يكون الرفع المالي لديها مرتفع سوف تقوم بتوزيع أرباح أقل على المساهمين اذا ما قورنت بالشركات ذات الرفع المالي المنخفض. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها وأوصت الدراسة إلى أن إدارة الشركات يجب أن تولي اهتماماً بجوانب التمويل والموازنة بينها.

وأستفادت الدراسة من دراسة Hashemi and Zadeh (2012) إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين الرفع المالي وسياسة توزيع الأرباح وبالتالي فإن الشركات التي يكون الرفع المالي لديها مرتفع سوف تقوم بتوزيع أرباح أقل على المساهمين اذا ما قورنت بالشركات ذات الرفع المالي المنخفض.

Singapurwoko, (2011) " The Impact Of Financial Leverage To Profitability Study Of Non-Financial Companies Listed In Indonesia Stock Exchange".

هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن العلاقة بين الرفع المالي والربحية للشركات غير المالية المدرجة في اندونيسيا. واستخدمت الدراسة عدة متغيرات لكشف هذه العلاقة مثل حجم الشركة، والقطاع الذي تعمل به الشركة بالإضافة للخصائص الاقتصادية داخل الشركة، حيث يقيس متغير حجم الشركة قدرة الشركة على تحقيق الأرباح في حين أن متغير الاقتصاد الكلي يعكس أسعار الفائدة المتداولة وارتباطها بدرجة التضخم الاقتصادي السائدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التجريبي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن الديون أثرت إيجاباً على ربحية الشركات وأن الشركات التي لديها قدرة على تحقيق عوائد عالية تتوجه لاستخدام الديون ضمن الهيكل التمويلي لأصولها، وتختلف العلاقة بين الرفع المالي مع اختلاف القطاع الاقتصادي الذي تعمل به الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة الموازنة لدى اتخاذ قراراتها التمويلية، وذلك لأن هناك أثر إيجابي بين نسبة الرفع المالي ونسبة تحقيق الأرباح في الشركات المساهمة.

وأستفادت الدراسة من دراسة Singapurwoko (2011) إلى أن الديون لها إثر إيجابي على ربحية الشركات وأن الشركات التي لديها قدرة على تحقيق عوائد عالية تتوجه لاستخدام الديون ضمن الهيكل التمويلي لأصولها.

Aasia Asif, Waqas Rasool, & Yasir Kamal (2011).The Effect of Financial Structure, Financial Leverage and Profitability on Industrial Companies Shares Value: Applied Study on a Sample of Saudi Industrial Companies.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الهيكل المالي والرافعة المالية والربحية على الشركات الصناعية قيمة الأسهم: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية السعودية. باعتبارها تحليلاً استراتيجياً طويل الأجل يساعد المحلل المالي في توقع قيمة الشركة المستقبلية على ضوء المتغيرات (العائد على حقوق الملكية، والعائد على الأصول). وتم اختيار عينة من الشركات الصناعية السعودية المدرجة في سوق الأسهم السعودية والبالغة (46) شركة. واستخدمت الدراسة الكتيبات الصادرة عن السعودية سوق رأس المال لمدة أربع سنوات خلال الفترة من 2009 - 2012. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين اثنين المتغيرات المستقلة: العائد على حقوق الملكية، والعائد على الأصول وهيكل رأس المال والمتغير التابع المتمثل في سعر سوق الأوراق المالية. وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرفع المالي وقيمة الشركة. وأوصت الدراسة إلى أن إدارة الشركات يجب أن تولي اهتماماً لجوانب التمويل الممثلة بالتمايز بين مصادر التمويل المختلفة، وعلى وجه الخصوص وصناديق الدين الاستثماري في دوران يتجاوز التكلفة الرأسمالية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة وتحسين الربحية، والتي لها تأثير إيجابي في زيادة قيمة الشركة. وأستفادت الدراسة من دراسة (Aasia Asif, et al (2011) في أنها سوف تمكن إدارات الشركات من فهم أفضل لأثر الربحية، والتي سوف تؤدي إلى زيادة وتحسين قيم الشركة من أجل وزيادة المساهمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرفع المالي والربحية، فقد تباينت الدراسات في أهدافها، فمنها ما هدف للتعرف على العلاقة بين الرفع المالي والعائد على الاستثمار في الشركات كدراسة السببي (2012)، ومنها ما هدف للتعرف أثر الرفع المالي والربحية وسياسة توزيع الأرباح على القيمة السوقية للشركة مثل دراسة نصيرات (2012) ودراسة (Hashemi and Zadeh. 2012)، ومنها هدف لدراسة العلاقة بين العلاقة بين الرفع المالي وعوائد الأسهم. مثل دراسة الحمدوني، والصبيحي (2012)، وأخرى هدفت للتعرف مدى تأثير الرفع المالي على الأداء المالي للشركات مثل دراسة النجار (2013)، وبعضها هدف للتعرف على محاولة قياس أثر الرفع المالي على عوائد الأسهم مثل دراسة السايح (2014)، وأخرى للتعرف على تأثير الرافعة المالية على أداء الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية مثل دراسة (Jameel. 2013)، وبعضها هدف للتعرف على قياس أثر الرفع المالي على الأداء المالي للشركات مثل دراسة (Akhtar, et al. 2012)، ودراسة (Singapurwoko. 2011).

تفاوتت الدراسات في تناول عيناتها فمنها خص الشركات غير المالية، ومنها ما تناول الشركات الصناعية، ومنها تناول الشركات المساهمة المدرجة في الأسواق المالية، ومنها ما خص قطاع معين من الشركات، أما الدراسة الحالية فقد اختلف في إنها تناولت البنوك التجارية العاملة في الأردن.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فإنها تناولت أثر الرفع المالي على الربحية في البنوك التجارية الأردنية والتي تعد من الدراسات الرائدة في تصميمها الحالي (حسب علم الباحثان)، إذ لم يحصل الباحثان على أي دراسة عربية أو أجنبية تجمع بين متغيري الدراسة معاً.

كما أفادت الدراسة من الدراسات السابقة بما احتوته من أطر نظرية تخص متغيري الدراسة مما ساعد في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة من حيث مدى اتفاتها أو اختلافها معها.

منهج الدراسة

بهدف اختبار أثر الرفع المالي على ربحية البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي: المنهج الوصفي (Descriptive approach) في عرض البيانات وإعداد الجداول اللازمة لذلك، والمنهج التحليلي (Analytical approach) وذلك لتحليل البيانات الفعلية للبنوك المشمولة في عينة الدراسة الاختبارية (Empirical)، وتم استخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (13) بنكاً (<https://www.ase.com.jo>).

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، بشرط أن يكون البنك مدرجاً في بورصة عمان وأن تتوفر عنه البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة، وأن يكون قد زاول نشاطه على طول فترة الدراسة (2012-2016) دون انقطاع، والجدول التالي يبين هذه البنوك.

جدول رقم (1): البنوك التجارية عينة الدراسة

الرمز الحرفي	اسم البنك
JOKB	البنك الأردني الكويتي
JCBK	البنك التجاري الأردني
THBK	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
AJIB	بنك الاستثمار العربي الأردني
UBSI	بنك الاتحاد
ABCO	بنك المؤسسة العربية المصرفية/الأردن
INVB	البنك الاستثماري
EXFB	بنك المال الأردني
SGBJ	بنك سوسيته جنرال-الأردن
CABK	بنك القاهرة عمان
BOJX	بنك الأردن
AHLI	البنك الأهلي الأردني
ARBK	البنك العربي

مصادر جمع البيانات:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات المناسبة وهي:

المصادر الأولية: تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الخاصة بالبنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية من التقارير والقوائم المالية للسنوات (2012-2016) والمنشورة على موقع بورصة عمان للأوراق المالية (<https://www.ase.com.jo>).

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب العربية والإنجليزية والمقالات والأبحاث المنشورة، ورسائل الماجستير والدكتوراه المتعلقة بموضوع الدراسة والنشرات اليومية لسوق عمان المالي والمحفوظة في مكتبة السوق، وذلك لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة أثر الرفع المالي على ربحية الشركات التجارية الأردنية قام الباحثان باستخدام

الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف متغيرات الدراسة خلال الفترة (2012-2016) في البنوك التجارية الأردنية.
- معامل ارتباط بيرسون: لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار فرضيات الدراسة ومعرفة أثر المتغيرات التابعة على المستقلة.

التحليل الوصفي

هدف هذا التحليل إلى وصف متغيرات الدراسة من حيث أعلى قيمة وأقل قيمة والمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية على طول فترة الدراسة (2012-2016)، وفيما يلي تلك النتائج:

أ. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة حسب السنة:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة حسب السنة

السنة	المتغيرات	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2012	نسبة الدين إلى مجموع الأصول	.780	.898	.849	.030445
	نسبة حقوق الملكية إلى الدين	3.553	8.870	6.064	1.372723
	العائد على الأصول	.24	1.93	1.276	.45482
	العائد على حقوق الملكية	1.99	14.63	8.788	3.47100
2013	نسبة الدين إلى مجموع الأصول	.821	.895	.855	.024794
	نسبة حقوق الملكية إلى الدين	4.608	8.507	6.312	1.283146
	العائد على الأصول	.30	1.96	1.353	.49021
	العائد على حقوق الملكية	2.81	15.44	9.556	3.43373
2014	نسبة الدين إلى مجموع الأصول	.818	.897	.859	.021896
	نسبة حقوق الملكية إلى الدين	4.529	8.677	6.464	1.105862
	العائد على الأصول	.84	2.05	1.447	.37180
	العائد على حقوق الملكية	6.12	15.26	10.583	2.52453
2015	نسبة الدين إلى مجموع الأصول	.817	.907	.863	.025855
	نسبة حقوق الملكية إلى الدين	4.493	9.781	6.735	1.452679
	العائد على الأصول	.05	1.82	1.198	.50086
	العائد على حقوق الملكية	1.83	13.38	9.099	3.20294
2016	نسبة الدين إلى مجموع الأصول	.824	.898	.860	.025578
	نسبة حقوق الملكية إلى الدين	4.751	8.766	6.602	1.333993
	العائد على الأصول	.22	1.80	1.134	.44224
	العائد على حقوق الملكية	2.07	12.22	8.092	2.85515

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لنسبة الدين إلى مجموع الأصول في البنوك التجارية الأردنية على الفترة

(2012-2016) تراوحت بين (0.849-0.863) كان أعلاها في العام 2015 بينما كان أقلها في العام 2012، أما بالنسبة لنسبة

حقوق الملكية إلى الدين فقد تراوحت بين (6.064-6.735) وكان أعلاها في العام 2015 في حين كان أقلها في العام 2012، أما فيما يخص العائد على الأصول في البنوك التجارية الأردنية خلال فترة الدراسة فقد تراوحت بين (1.134-1.447) كان أعلاها في العام 2014، بينما كان أقلها في العام 2016، وبالنسبة للعائد على حقوق الملكية فقد تراوحت قيمته ما بين (8.092-10.583) كان أعلاها في العام 2014، في حين كان أقلها في العام 2016.

ب. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على طول فترة الدراسة

1-المتغيرات المستقلة

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة على طول فترة الدراسة

نسبة حقوق الملكية إلى الدين	نسبة الدين إلى مجموع الأصول	
6.436	0.858	Mean
1.2945	.025524	Std. Deviation
9.781	.907	Maximum
3.553	.780	Minimum

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لنسبة الدين إلى مجموع الأصول في البنوك التجارية الأردنية على طول فترة الدراسة كانت (0.858)، وكانت أقل قيمة لها (0.78) وتعود لبنك سوسيته جنرال - الأردن في العام 2012، وكانت أعلى قيمة لها (0.907) وتعود للبنك التجاري الأردني في العام 2015، كما نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لنسبة حقوق الملكية إلى الدين في البنوك التجارية الأردنية خلال فترة الدراسة بلغ (6.436)، وكانت أقل قيمة لها (3.553) وتعود لبنك سوسيته جنرال-الأردن في العام 2012، بينما كانت أعلى قيمة لها (9.781) في البنك التجاري الأردني في العام 2015 والجدول (5) يبين ذلك.

2-المتغيرات التابعة

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة على طول فترة الدراسة

العائد على حقوق الملكية	العائد على الأصول	
9.224	1.282	Mean
3.1331	.45382	Std. Deviation
15.44	2.05	Maximum
1.83	.05	Minimum

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للعائد على الأصول على طول فترة الدراسة للبنوك التجارية بلغ (1.282)، وكانت أقل قيمة له (0.05) في بنك المال الأردني في العام 2015، بينما بلغت أعلى قيمة له (2.05) وتعود لبنك الأردن في العام 2014، أما المتوسط الحسابي للعائد على حقوق الملكية في البنوك التجارية الأردنية على طول فترة الدراسة فقد بلغ (9.224)، وكانت أقل قيمة له (1.83) وتعود لبنك المال الأردني في العام 2015، بينما كانت أعلى قيمة له (15.44) وتعود لبنك القاهرة عمان في العام 2013 والجدول (6) يبين ذلك.

معامل ارتباط بيرسون

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون وذلك من أجل معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة

الجدول (5): اختبار معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

نسبة حقوق الملكية إلى الدين	نسبة الدين إلى مجموع الأصول	العائد على حقوق الملكية	العائد على الأصول		
-.409**	-.380**	.885**	1	Pearson Correlation	العائد على الأصول
.001	.002	.000	---	Sig. (2-tailed)	
.025	.048	1	.885**	Pearson Correlation	العائد على حقوق الملكية

.846	.706	---	.000	Sig. (2-tailed)	نسبة الدين إلى مجموع الأصول
.954**	1	.048	-.380**	Pearson Correlation	
.000	---	.706	.002	Sig. (2-tailed)	نسبة حقوق الملكية إلى الدين
1	.954**	.025	-.409**	Pearson Correlation	
---	.000	.846	.001	Sig. (2-tailed)	

يلاحظ من الجدول (6) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين نسبة حقوق الملكية إلى الدين ونسبة الدين إلى مجموع الأصول حيث بلغت (0.954) عند مستوى دلالة (0.000)، وكذلك بين العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول عند مستوى الدلالة (0.000).
- وجود علاقة سالبة دالة إحصائياً بين نسبة الدين إلى مجموع الأصول والعائد على الأصول بلغت (-0.380) عند مستوى الدلالة (0.002)، وكذلك بين نسبة حقوق الملكية إلى الدين حيث بلغت (-0.409) عند مستوى الدلالة (0.001).
- وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة غير دالة إحصائياً بين نسبة الدين إلى مجموع الأصول والعائد على حقوق الملكية حيث بلغت (0.048) عند مستوى الدلالة (0.706)، وكذلك بين نسبة حقوق الملكية إلى الدين والعائد على حقوق الملكية حيث بلغت (0.025) عند مستوى الدلالة (0.846).

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) على ربحية البنوك التجارية الأردنية بأبعاده (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية).

للتحقق من صحة الفرضية قام الباحثان بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) على ربحية البنوك التجارية الأردنية بأبعاده (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (6): ملخص النموذج لاختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	.083 ^a	.007	-.025-	1.79269

يشير الجدول (7) أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة ضعيف جداً حيث بلغ (0.083)، وكذلك معامل التحديد (R²) حيث بلغ (0.007) أي أن المتغيرات المستقلة لم تستطع أن تفسر سوا (0.07 %) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

الجدول (7): تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
1	Regression	2	.685	.213	.809a
	Residual	62	3.214		
	Total	64	200.621		

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
Regression	1.369	2	.685	.213	.809a
Residual	199.251	62	3.214		
Total	200.621	64			

a. Predictors: (Constant), نسبة الدين إلى مجموع الأصول، نسبة حقوق الملكية إلى الدين

b. Dependent Variable: الربحية

يلاحظ من الجدول (8) أن قيمة (F) بلغت (0.213) عند مستوى الدلالة (0.809) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم مقدرة المتغيرات المستقلة التأثير في المتغيرات التابعة، وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الرئيسية حيث أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) على ربحية البنوك التجارية الأردنية بأبعادهما (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية).

جدول (8): معاملات التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع (الفرضية الرئيسية)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.727	-.351-		21.699	-7.610-	(Constant)
.547	.606	.257	29.422	17.832	نسبة الدين إلى مجموع الأصول
.518	-.651-	-.276-	.580	-.378-	نسبة حقوق الملكية إلى الدين

a. Dependent Variable: الربحية

يلاحظ من الجدول (9) عدم وجود أثر لكل من (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، نسبة حقوق الملكية إلى الدين) بشكل منفرد على الربحية، حيث بلغت دلالة T الإحصائية (0.518، 0.547) على التوالي، وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) على العائد على الأصول للبنوك التجارية الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية قام الباحثان بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) على العائد على الأصول في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج

الجدول (9): ملخص النموذج لاختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	.410 ^a	.168	.141	.42049

يشير الجدول (10) أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة بلغ (0.410)، كما بلغ معامل التحديد (R²) (0.168) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (16.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يعزى لعوامل أخرى.

الجدول (10): تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	الدالة الإحصائية
Regression	2.219	2	1.109	6.274	.003 ^a
Residual	10.962	62	.177		
Total	13.181	64			

a. Predictors: (Constant), نسبة الدين إلى مجموع الأصول، نسبة حقوق الملكية إلى الدين

b. Dependent Variable: العائد على الأصول

يلاحظ من الجدول (11) أن قيمة (F) بلغت (6.274) عند مستوى الدلالة (0.003) ولأقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة حيث أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) على العائد على الأصول في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (11): معاملات التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع (الفرضية الفرعية الأولى)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.896	.131		5.090	.667	(Constant)
.763	.302	.117	6.901	2.087	نسبة الدين إلى مجموع الأصول
.185	-1.342-	-.521-	.136	-.183-	نسبة حقوق الملكية إلى الدين

a. Dependent Variable: العائد على الأصول

يلاحظ من الجدول (12) عدم وجود أثر لكل من (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، نسبة حقوق الملكية إلى الدين) بشكل منفرد على الربحية، حيث بلغت دلالة T الإحصائية (0.185، 0.763) على التوالي، وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) على العائد على حقوق الملكية للبنوك التجارية الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية قام الباحثان بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) على العائد على حقوق الملكية في البنوك التجارية الأردنية المالية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج

الجدول (12): ملخص النموذج لاختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	.085 ^a	.007	-.025	3.17169

يشير الجدول (13) أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة ضعيف جداً حيث بلغ (0.085)، وكذلك معامل التحديد (R²) حيث بلغ (0.007) أي أن المتغيرات المستقلة لم تستطع أن تفسر سوا (0.07 %) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

الجدول (13): تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
Regression	4.563	2	2.282	.227	.798 ^a
Residual	623.697	62	10.060		
Total	628.260	64			

a. Predictors: (Constant), نسبة الدين إلى مجموع الأصول، نسبة حقوق الملكية إلى الدين

b. Dependent Variable: العائد على حقوق الملكية

يلاحظ من الجدول (14) أن قيمة (F) بلغت (0.227) عند مستوى الدلالة (0.798) أعلى من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود أثر دال إحصائياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة حيث أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) على العائد على حقوق الملكية في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (14): معاملات التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع (الفرضية الفرعية الثانية)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.680	-.414-		38.39	-15.887-	(Constant)
.521	.645	.274	52.055	33.577	نسبة الدين إلى مجموع الأصول
.579	-.558-	-.237-	1.026	-.573-	نسبة حقوق الملكية إلى الدين

a. Dependent Variable: العائد على حقوق الملكية

يلاحظ من الجدول (15) عدم وجود أثر لكل من (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، نسبة حقوق الملكية إلى الدين) بشكل منفرد على العائد على حقوق الملكية، حيث بلغت دلالة T الإحصائية (0.579، 0.521) على التوالي، وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05).

النتائج

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة حسب طول فترة الدراسة (2012-2016) وهي كالآتي: -

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لنسبة الدين إلى مجموع الأصول في البنوك التجارية الأردنية على الفترة (2012-2016) تراوحت بين (0.849-0.863) كان أعلاها في العام 2015 بينما كان أقلها في العام 2012.
- كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية بالنسبة لحقوق الملكية إلى الدين تراوحت بين (6.064-6.735) وكان أعلاها في العام 2015 في حين كان أقلها في العام 2012.
- كشفت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية للعائد على الأصول في البنوك التجارية الأردنية خلال فترة الدراسة تراوحت بين (1.134-1.447) كان أعلاها في العام 2014، بينما كان أقلها في العام 2016.
- أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للعائد على حقوق الملكية تراوحت قيمته ما بين (8.092-10.583) كان أعلاها في العام 2014، في حين كان أقلها في العام 2016.

- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين نسبة حقوق الملكية إلى الدين ونسبة الدين إلى مجموع الأصول حيث بلغت (0.954) عند مستوى دلالة (0.000)، وكذلك بين العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول عند مستوى الدلالة (0.000).
 - وجود علاقة سالبة دالة إحصائياً بين نسبة الدين إلى مجموع الأصول والعائد على الأصول بلغت (-0.380) عند مستوى الدلالة (0.002)، وكذلك بين نسبة حقوق الملكية إلى الدين حيث بلغت (-0.409) عند مستوى الدلالة (0.001).
 - وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة غير دالة إحصائياً بين نسبة الدين إلى مجموع الأصول والعائد على حقوق الملكية حيث بلغت (0.048) عند مستوى الدلالة (0.706)، وكذلك بين نسبة حقوق الملكية إلى الدين والعائد على حقوق الملكية حيث بلغت (0.025) عند مستوى الدلالة (0.846).
- نتائج اختبار فرضيات الدراسة وهي كالآتي: -**
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) على ربحية البنوك التجارية الأردنية بأبعاده (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) على العائد على الأصول في البنوك التجارية الأردنية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرفع المالي بأبعاده (نسبة الدين إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق الملكية إلى الدين) على العائد على حقوق الملكية في البنوك التجارية الأردنية.

التوصيات

وفي ضوء النتائج فإن الدراسة توصي:

- من الضروري على إدارات البنوك التجارية الأردنية مواءمة مصدر التمويل مع طرق توظيف الأموال وخاصة في ظل استخدام القروض أو السندات للتمويل بهدف زيادة الربحية وتجنب المخاطر.
- ضرورة الاستخدام التدريجي للرفع المالي للبنوك التجارية الأردنية في التمويل وخاصة من قبل البنوك الناشئة بهدف التقييم الدوري لعملية التوسع في الرفع المالي لضمان استخدامه بآثار إيجابية على العوائد المالي للبنوك.
- من الضروري أن تقوم إدارات البنوك التجارية الأردنية بدراسة وتقييم مالي للهيكل التمويلي بهدف الوصول أفضل نسبة مثلى للرفع المالي ضمن الهيكل التمويلي وذلك لضمان التأثير الإيجابي للرفع المالي على الربحية لتلك البنوك.
- كما توصي الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية لتشخيص الأسباب الحقيقية والحالات التي تجعل الرفع المالي يلعب دوراً سلبياً في الربحية.
- ضرورة استخدام نسب الرفع المالي (المديونية) في إعداد الهيكل المالي للبنوك التجارية في الأردن.
- ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية على تشجيع أساليب تمويل نشاطاتها من خلال زيادة رأس المال بدلاً من الاعتماد على الديون ذات الفوائد المرتفعة والمصحوبة بمخاطر مرتفعة.

قائمة المراجع (List of References):

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، على (2010). تحليل الرفع المالي والتشغيلي وأثره في تقييم الأداء المالي للشركات دراسة تطبيقية لعينة من شركات قطاع الصناعات البتروكيمياوية السعودية، القاهرة: المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد (2)، ص41-83.
- أبو زعيتر، باسل (2006). العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين (1997-2004)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.
- برجهام، ويستون (1993). التمويل الإداري، ترجمة بيلة عبد الرحمن، والنعماني عبد الفتاح، ط1، الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر والتوزيع.
- أسماء، ريم (2015). مدى تأثير الرافعة المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- البركات، إسراء (2011). أثر الرفع المالي والتشغيلي على العائد والمخاطرة في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.
- الحمودني، إلياس خضر، والصبيحي، فائز هليل سريح (2010). العلاقة بين الرفع المالي وعوائد الربحية" دراسة في عينة من الشركات الأردنية المساهمة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، الموصل، العراق، المجلد (4)، العدد، ص220-230.
- الخصاونة، محمد (2010). أساسيات الإدارة المالية، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- الرشدان، مها (2009). العوامل المؤثرة على ربحية البنوك الإسلامية الأردنية: حالة البنك الإسلامي الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الزبون، وسام (2013). أثر الرفع المالي والتدفقات النقدية التشغيلية وحجم الشركة على توزيع الأرباح دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية للفترة (2000-2011)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- السايج، فريدة (2014). محاولة قياس أثر الرفع المالي على عوائد الأسهم" دراسة عينة من الشركات المدرجة في سوق دبي المالي خلال الفترة 2010-2012، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
- السبيعي، بداح (2012). العلاقة بين الرفع المالي والعائد على الاستثمار في الشركات المساهمة العامة الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- شلاش، سليمان، والبقوم، علي والعون، سالم (2008). العوامل المحددة للهيكل المالي في شركات الأعمال" حالة تطبيقية في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي للفترة (1997-2001)، مجلة المنارة، المجلد 14، العدد (1)، ص45-82.
- الشنطي، أيمن، والحروب زهير (2010). مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، ط1، عمان: دار البلدية ناشرون وموزعون.
- شهاب الدين، ابتسام (2016). الحصص السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية" دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2010-2014، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الطراونة، مدحت أبراهيم (2004). أثر الرفع المالي في ربحية الشركات المساهمة، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد (15)، العدد1.
- العامري، محمد (2013). الإدارة المالية المتقدمة، ط1، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبدالرحمان، دغوم (2016). دراسة أثر الرفع المالي على المردودية المالية" دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات البنزولوية الوطنية بمنطقة حاسي مسعود خلال الفترة 2009-2014، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- عقل، مفلح (2010). مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- غربي، حمزة (2014). محددات السياسة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
- قاضي، عائشة وزروق، عفاف (2017). محددات الهيكل المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2013، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- القاضي، لورين (2016). أثر كفاءة إدارة المحفظة الاستثمارية على ربحية البنوك التجارية دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2012-2014، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- قصبه، نبال (2010). أسباب حدوث الأزمة المالية العالمية والحلول المقترحة، عمان: جامعة جرش، بحث مقدم إلى مؤتمر الأزمات الاقتصادية المعاصرة أسبابها وتداعياتها وعلاجها. من 14-16-2010/12.

- المحجان، فهد (2012). تحليل العلاقة بين خصوصية السيولة والربحية والمديونية السابقة وبين المزيج التمويلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- محمد، منير شاكر وإسماعيل، إسماعيل ونور، عبد الناصر (2008). التحليل المالي مدخل اتخاذ القرارات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- مطر، محمد (2016). الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، ط 4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- معاش، هاجر (2016). محاولة قياس أثر الرفع المالي على عوائد الأسهم حالة بورصة قطر خلال الفترة 2010-2015، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- ناصر الدين، محمد (2011). أثر كل من الرافعتين التشغيلية والمالية على ربحية السهم العادي للشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النجار، جميل حسن (2013). مدى تأثير الرفع المالي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين-دراسة اختبارية، مجلة الأزهر، غزة، فلسطين.
- نصيرات، نسيبه (2012). أثر الرفع المالي والربحية وسياسة توزيع الأرباح على القيمة المستقبلية لشركه، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- النعمي عدنان والتميمي راشد (2008). التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- هندي، منير (2004) الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر"، ط6، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Aasia Asif, Waqas Rasool, & Yasir Kamal (2012).The Effect of Financial Structure, Financial Leverage and Profitability on Industrial Companies Shares Value: Applied Study on a Sample of Saudi Industrial Companies, *Journal of Business Management*, 5(4), 1312-1324.
- Aivazian, V.A and Qiy, y, (2005) "The Impact of Leverage on Firm Investment" Canadian investment, *Journal of Corporate Finance*, Vol: 11, No: 2 , p: 277-291.
- Akhtar, S., Javed, B., Maryam, A., & Sadia, H. (2012). Relationship between Financial Leverage and Financial Performance: Evidence from Fuel & Energy Sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 4(11), 7-17.
- Al-Farisi, Ade Salman & Hendrawan, Riko, (2012), "Effect of Capital Structure on Banks Performance: A Profit Efficiency Approach Islamic and Conventional Banks Case in Indonesia", *International Research Journal of Finance and Economics*, Vol.86: 6 – 19.
- Brown, L. (2004). "corporate govern and firm performance". PhD Dissertation, Georgia state university.
- Gill, Amarjit; Biger, Nahum & Mathur, Neil, (2011), "The Effect of Capital Structure on Profitability: Evidence from the United States" *International Journal of Management*, Vol. 28, No. 4: 3 – 15.
- Hashemi , Seyed Abbas and Zadeh Fatemeh Zahra Kashani. (2012). The impact of financial leverage operating cash flow and size of company on the dividend policy -case study of Iran- *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, VOL 3, NO. 10.
- Jameel, H. A. (2013). The Effect of Financial Leverage on the performance of firms listed at Palestinian Security Exchange: An Empirical Study, *Alazhar University Journal*, 15(1), 281- 318.
- Kouki, Mondher & Ben Said, Hatem, (2012), "Capital Structure Determinants: New Evidence from French Panel Data", *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 1: 214 – 229.
- Ongre, Vincent and Kusa , Gemeoha, (2013). Determinants of financial performance of commercial bank in Kenya. "international journal of economics and financial issues", 3(1) 237-252.
- Singapurwoko, Arif.(2011). The Impact of Financial Leverage to Profitability Study of Non-Financial Companies Listed in Indonesia Stock Exchange , *European Journal of Economics , Financial and Administrative science*, ISSN 1450-2275 Issue (32).

أثر التسويق الوردي على الميزة التنافسية للمطاعم السياحية الأردنية

د. مطيع الشبلي
جامعة عمان العربية
تاريخ القبول: 2021/5/22

مها جمال ابا زيد
جامعة عمان العربية
تاريخ الاستلام: 2021/3/14

المُلخَص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر التسويق الوردي على الميزة التنافسية للمطاعم السياحية الأردنية (فئة أربعة نجوم / فئة ثلاثة نجوم). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع رواد المطاعم السياحية الأردنية (فئة أربعة نجوم وثلاثة نجوم) من السيدات في العاصمة عمّان والبالغ عددها بحسب جمعية المطاعم السياحية الأردنية (155) مطعماً. وقد تم توزيع الإستبانة إلكترونياً وذلك بسبب الظروف الإستثنائية والأزمة الصحية التي أدت إلى إغلاق جميع المطاعم في المملكة بموجب قانون الدفاع الأردني خلال فترة الدراسة الميدانية حيث استقبل الباحثان (506) إستبانة إلكترونية مُجاب عنها بشكل كامل. وتم إجراء المعالجة الإحصائية لجميع الاستبانات التي تم استقبالها. وقد تم التأكد من مدى صلاحية تلك الاستبانات لعملية التحليل الإحصائي.

خُلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ للتسويق الوردي بأبعاده (المنتج الوردي، والتوزيع الوردي، والعمليات، والمحيط المادي، والعاملين) على الميزة التنافسية في المطاعم السياحية الأردنية، وأن جميع أبعاد التسويق الوردي قد حققت درجات مرتفعة من الموافقة وذلك من وجهة نظر السيدات رواد المطاعم السياحية الأردنية فئة الأربع نجوم والثلاث نجوم، حيث حصل بُعد المحيط المادي على أعلاها وبُعد التوزيع الوردي على أدناها حيث تراوحت ما بين (79.6% - 82.8%).

كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على دراسات مستقبلية كدراسة أثر التسويق الوردي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاعات أخرى من وجهة نظر السيدات لكي تكون رافد ومخزون معرفي للطلبة والجامعات ولذوي الاختصاص، إضافة إلى أن على أصحاب المطاعم المحافظة على المستوى المرموق الذي توصلوا إليه، حيث حققت أبعاد التسويق الوردي درجات مرتفعة مما يدل على تميّز الميزة التنافسية للمطاعم السياحية الأردنية في أذهان الزبائن من السيدات.

الكلمات المفتاحية: التسويق الوردي، الميزة التنافسية، المطاعم السياحية الأردنية، جودة الخدمة، السمعة،

الصورة الذهنية.

The Effect of Pink Marketing on the Competitive Advantage of Jordanian Tourist Restaurants

Abstract

This study aimed to identify the effect of pink marketing on the competitive advantage of Jordanian tourist restaurants (four-star / three-star). The study used the descriptive inference method, and the study community is made up of all the pioneers of tourist restaurants (four and three stars) of women in the capital Amman, according to the Association of Jordanian Tourist Restaurants (155) restaurants. The resolution was distributed electronically due to the exceptional circumstances and the health crisis that led to the closure of all restaurants in the Kingdom under the Jordanian Defense Act during the field study period, where the researcher received (506) electronic questionnaires answered fully. The statistical treatment of all the surveys received was carried out. The validity of these surveys has been confirmed for the statistical analysis process.

The study concluded many of the most important results: the presence of a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha=0.05$) for pink marketing in its dimensions (product, distribution, operations, physical environment, and workers) on the competitive advantage in Jordanian tourist restaurants. And all the dimensions of pink marketing achieved high levels of approval from the point of view of the ladies pioneers of the four and three-star Jordanian tourist restaurants, and the dimension of the physical environment was the highest and ranged after distribution in the lowest range between (79.6% - 82.8%)

The study also recommended a set of recommendations including: the need to work for future studies as the study of the impact of marketing pink in the achievement of competitive advantage in other sectors from the point of view of ladies to be tributary to the stores of knowledge to students and universities access jurisdiction add to that the restaurant owners maintain the high level they had reached, where the achieved dimensions of marketing pink score high, indicating a marked competitive advantage for restaurants, tourist Jordan in the minds of customers of ladies.

Keywords: Pink Marketing, Competitive Advantage, Jordanian Tourist Restaurants, Service Quality, Reputation, Mental Image.

المقدمة:

في ظل الزخم الحاصل في مفاهيم ومصطلحات التسويق الحديثة، وتزامن التعريفات المتعلقة بالتسويق اليوم، ونظراً لتواجد المرأة في كافة مجالات الحياة وتأثيرها الكبير في عملية اتخاذ القرار الشرائي، وعلى اعتبار أن المرأة هي ركيزة المجتمع ونصفه، فقد كان من الصعب على الشركات إهمال وجود المرأة وتأثيرها الكبير في عمليات الشراء أو تجاهلها، لذا ظهر لدينا ما يسمى بالتسويق الوردی/التسويق الموجه نحو المرأة. (البصير، 2017).

بظهور التسويق الوردی أو التسويق الموجه نحو النساء، غدت المرأة مستهدفة من قبل الشركات من خلال المنتجات المقدمة لها، كما ويعتبر هذا النوع من التسويق ذو مفهوم حديث أخذ بالانتشار بشكل كبير بداية في الدول المتقدمة، ويتعلق بالمنتجات سواء كانت سلع أو خدمات أو أفكار (أحمد، 2017).

نجد أن الشركات أصبحت تركز في استراتيجياتها التسويقية على المرأة فلا نستطيع أن ننكر أن وجود المرأة في شتى مجالات الحياة أصبح قوياً سواء كانت مستهلك، أم متخذ قرار، أم مؤثر في عملية اتخاذ القرار الشرائي لغيرها (البصير، 2017).

ونظراً لحدائثة هذا النوع من التسويق في الوطن العربي، لذا نجد أنه ما زالت الدراسات حوله ضئيلة فهو لا يحظى بالكثير من الاهتمام، وكان لابد أن يتم التركيز على هذا المجال حتى تتمكن الشركات من اتباع أساليب تسويقية تتناسب مع الدوافع الشرائية لدى المرأة وتلبي حاجات ورغبات الزبائن من النساء، وبالتالي سيساعد هذا البحث الشركات في تطوير منتجاتها بما يتناسب مع حاجات ورغبات النساء كي تحقق زيادة في مبيعاتها وحصتها السوقية من خلال الاستهداف الصحيح لهن.

مشكلة البحث:

في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات اليوم، كان لزاماً على المؤسسة أن تضع مجموعة من الخطط والاستراتيجيات لتتمكن من الصمود في وجه المنافسين بحيث تهدف استراتيجياتها إلى جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن مقارنة بمنافسيها؛ لذا كان جديراً بأي مؤسسة تبني منهج جديد يُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية ومكانة مرموقة في السوق، وذلك من خلال ما يعرف بالتسويق الوردی الذي يهتم بالمرأة سواء كانت زبوناً، أو مسوقاً، أو متخذ قرار، أو مؤثراً على اتخاذ القرار. لابد إدراك أن استجابة المرأة تختلف باختلاف وسائل الإعلام والتسويق واللغة وغيرها، لذا فإنه من الأفضل أن يتم التركيز على إجراء بحوث ودراسات تسويقية لفهم كيفية اتخاذ قرار الشراء لدى النساء والإلمام بكافة العوامل التي قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار الشرائي لديهن لتتمكن الشركات فيما بعد من وضع استراتيجيات تسويقية وخطط ملائمة للوصول لتلك الفئة المستهدفة.

ويعتبر التسويق الوردی من المفاهيم الحديثة التي أخذت بالانتشار مؤخراً بشكل واسع خاصة في الدول المتقدمة، لكن لا يزال هنالك عدم وضوح لهذا المفهوم في الدول العربية وبالتحديد في الأردن، فهو لا يحظى بالكثير من الدراسات والاهتمامات في الدول العربية.

أسئلة البحث:

لتحقيق الغرض من دراسة أثر التسويق الوردی على الميزة التنافسية للمطاعم السياحية الأردنية، يُحاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالي والأسئلة المُترعة عنه:

السؤال الرئيس: هل يوجد أثر للتسويق الوردي بأبعاده (المنتج الوردي، التسعير الوردي، الترويج الوردي، التوزيع الوردي، العمليات، المحيط المادي، العاملين) على الميزة التنافسية بأبعادها (جودة الخدمة، السمعة، الصورة الذهنية) للمطاعم السياحية الأردنية؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للتسويق الوردي بأبعاده مجتمعة على الميزة التنافسية من حيث جودة الخدمة للمطاعم السياحية الأردنية؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للتسويق الوردي بأبعاده مجتمعة على الميزة التنافسية من حيث السمعة للمطاعم السياحية الأردنية؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للتسويق الوردي بأبعاده مجتمعة على الميزة التنافسية من حيث الصورة الذهنية للمطاعم السياحية الأردنية؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال التالي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى تقديم إضافة للتراكم المعرفي في مجال التسويق، من خلال رفد وإثراء المكتبة العربية بالمعلومات، من خلال دراسة تتناول موضوعاً مهماً من الموضوعات الحديثة في علم التسويق، ونظراً لحدائث مفهوم التسويق الوردي، وقلة الأبحاث والدراسات المحلية والإقليمية المتخصصة في هذا المجال، سيجعل ذلك من هذا البحث مرجعاً للباحثين والمهتمين في الدراسات القادمة مستقبلاً والتي لها علاقة بسلوك المرأة لشرائي والدوافع الشرائية لديها حيث تكمن أهمية الدراسة في تلافي النقص الحاصل في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تأتي الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال المجتمع الذي تم فيه إجراء الدراسة على أفراد العينة الممثلة له وهنّ السيدات ممثلاً بالمطاعم السياحية الأردنية (فئة الأربعة نجوم والثلاثة نجوم) من خلال إبراز أثر التسويق الوردي بأبعاده في الميزة التنافسية للمطاعم السياحية الأردنية، والذي ينطوي على ضرورة تقديم مزيج تسويقي مناسب يزيد من درجات الرضا والولاء لدى الزبائن من النساء، والاستجابة للفرص التسويقية مما يساهم في زيادة الميزة التنافسية للشركات مما يعود عليها بالفائدة وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة؛ في حدود علم الباحثان تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في الوطن العربي والتي ستقيس مفاهيم الدراسة مجتمعة معاً، وبالتالي يمكن للمطاعم السياحية الأردنية من الاستفادة من النتائج التي ستخلص لها هذه الدراسة من أجل تحقيق أهدافها.

فرضيات البحث:

استناداً إلى مشكلة البحث ومتغيراته فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $(\alpha = 0.05)$ للتسويق الوردي بأبعاده (المنتج الوردي، التسعير الوردي، الترويج الوردي، التوزيع الوردي، العمليات، المحيط المادي، العاملين) على الميزة التنافسية بأبعادها (جودة الخدمة، السمعة، الصورة الذهنية) للمطاعم السياحية الأردنية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0 1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتسويق الوردي بأبعاده مجتمعة على الميزة التنافسية من حيث جودة الخدمة للمطاعم السياحية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

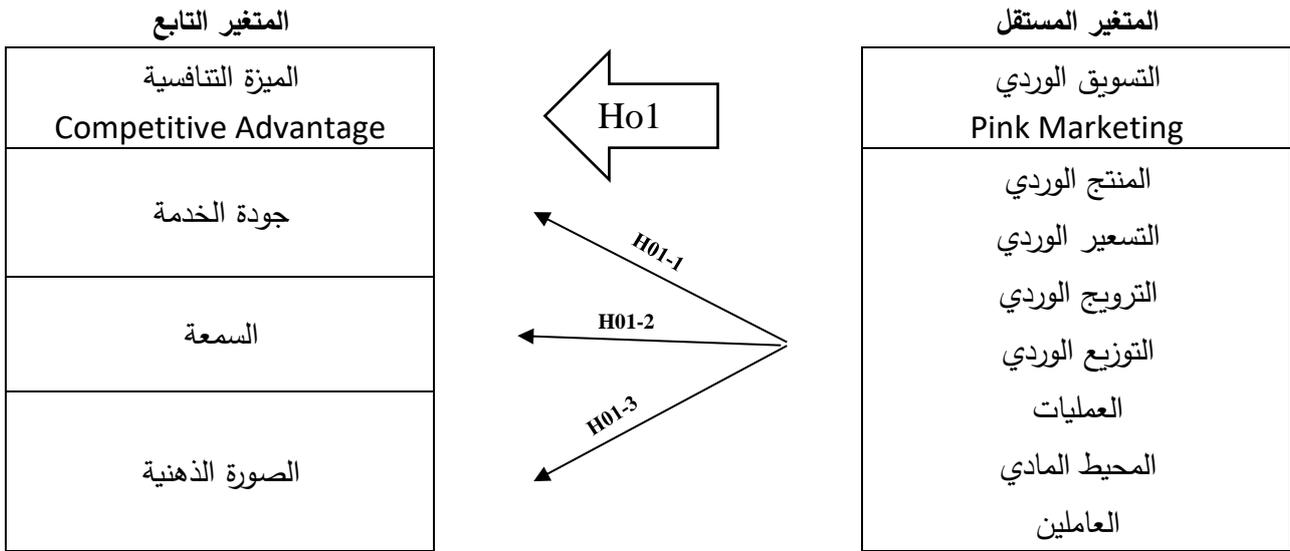
H0 1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتسويق الوردي بأبعاده مجتمعة على الميزة التنافسية من حيث السمعة للمطاعم السياحية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتسويق الوردي بأبعاده مجتمعة على الميزة التنافسية من حيث الصورة الذهنية للمطاعم السياحية الأردنية.

أنموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من هذا البحث والوصول إلى أهدافه فقد قام الباحثان بتصميم أنموذج الدراسة الآتي:



المنهجية والإجراءات:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته للدراسة، وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ثم تحليلها، بهدف صياغة الإطار النظري للموضوع من خلال الاستفادة من مجموعة من المراجع والبحوث والدراسات العربية والأجنبية التي لها صل بالموضوع والإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها، إذ وضح البحث مجموعة من الأهداف أهمها: التعرف على أثر التسويق الوردي على الميزة التنافسية للمطاعم السياحية الأردنية، ويتفرع عن هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية التي ارتبطت بمجموعة من الأسئلة، ليتم بذلك تشكيل قوام البحث.

- **مجتمع البحث:** تكوّن مجتمع البحث من جميع رواد المطاعم السياحية (أربعة نجوم وثلاثة نجوم) من السيدات في العاصمة عمان والبالغ عددها حسب جمعية المطاعم السياحية الأردنية (155) مطعماً.

- عينة البحث: قام الباحثان بتحديد عينة البحث من خلال اتباع أسلوب العينة العرضية وقد تم نشر الاستبانة إلكترونياً حيث استقبل الباحثان (506) استبانة إلكترونية مجاب عنها بشكل كامل.
- وحدة المعاينة: تكونت وحدة المعاينة من جميع رواد المطاعم السياحية الأردنية (أربعة نجوم وثلاثة نجوم) من السيدات في العاصمة عمان.
- أداة البحث: قام الباحثان بتطوير أداة لجمع البيانات من العينة سابقة الذكر، وتم عرض هذه الاستبانة " المدرجة في قائمة الملاحق" على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء رأيهم فيها لقياس صدق الأداة وثباتها، وحرص الباحثان على أن تغطي الاستبانة جميع أبعاد متغيرات البحث المستقلة والتابعة بالشكل الذي يمكنه من اختبار فرضيات البحث، وتم توزيع إجابات أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، التي تعبر عن مدى موافقة المستجيب مع فقرات الاستبانة، (موافق بشدة 5 علامات، وموافق 4 علامات، ومحايد 3 علامات، وغير موافق علامتان، وغير موافق بشدة علامة واحدة).

الدراسات السابقة ذات الصلة:

الدراسات العربية:

دراسة أحمد، (2017). التسويق الوردي: العوامل المؤثرة على النية والقرار الشرائي لدى النساء .

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الوردي على قرار الشراء، بدراسة العوامل التي تؤثر في نية وقرار شراء النساء لمستحضرات التجميل، تم اعتماد المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وقامت الدراسة بتوزيع (300) استبانة على عينة من النساء في منطقة وحدة البراري بمدينة الخرطوم بالسودان، وبلغت نسبة الاستجابة (97%)، كما تم استخدام عدد من الأساليب الاحصائية الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات التي تم جمعها، واختبار صحة الفروض. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية للتسويق الوردي وقرار الشراء من خلال العوامل (صورة العلامة التجارية، التسعير، ميزات المنتج، وتأثير الأقران) أي أنها لا تؤثر على القرار الشرائي للمرأة في السودان.

وبناءً على تلك النتائج تم تقديم عدد من التوصيات من أهمها ضرورة القيام بإجراء دراسات واسعة في الوقت الراهن لغرض نشر فلسفة التسويق الوردي، وكذلك ضرورة القيام بدراسات متخصصة ومتعمقة لفهم طبيعة وخصائص المستهلك (المرأة) في السودان وذلك من أجل اكتساب المعرفة في الكيفية التي تقرر بها النساء شراء منتج ما؛ واستعاد الباحثان من دراسة أحمد، (2017) في إعداد الإطار النظري للدراسة.

دراسة عبيدي، (2017). دور السلوك الأخلاقي في تبني التسويق الوردي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المولات التجارية الكبيرة في محافظة النجف الأشرف.

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين متغيري السلوك الأخلاقي بوصفه متغيراً مستقلاً من خلال دراسة أبعاد السلوك الأخلاقي المتمثلة في (الحساسية الأخلاقية، الدوافع الأخلاقية، الحكم الأخلاقي والطابع الأخلاقي) مع التسويق الوردي بوصفه متغيراً تابعاً من خلال دراسة عناصر مزيج التسويق الوردي والمتمثلة في (المنتج الوردي، التسعير الوردي، الترويج الوردي و المكان الوردي) وذلك في إطار تقليص الفجوة المعرفية فيما بينهما.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع آراء عينة من العاملين عددهم (70) عامل في عدد من المولات التجارية الكبيرة في محافظة النجف بالإشراف، كما قام الباحث باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي SPSS v.20. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إرتباط طردية ومعنوية بين المتغير المستقل والتابع، وبناءً على ضوء النتائج فإن أهم التوصيات هي ضرورة قيام عدد من الباحثين في مجال التسويق بإجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين السلوك الأخلاقي والتسويق الوردي. وقد استفاد الباحثان من دراسة عبيدي، (2017) في دعم أبعاد المتغير المستقل (المنتج الوردي، التسعر الوردي، الترويج الوردي).

دراسة لبصير، (2017). أثر التسويق الوردي في تحقيق ولاء الزبائن.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التسويق الوردي لمنتجات لوريال للتجميل في تحقيق ولاء الزبائن بولاية المسيلة، وبالذات عناصر المزيج التسويقي، كذلك إبراز أهمية التسويق الوردي بالنسبة للمرأة وأيضاً محاولة تغيير النظرة التقليدية الموجهة للمرأة من طرف المسوقين واعتبارها طرف مهم في العملية التسويقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في كل مُستخدمات منتجات مواد التجميل لوريال بمختلف أعمارهم في ولاية المسيلة، أما العينة فهي عدد معين من مستخدمات منتجات مواد التجميل لوريال بولاية المسيلة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المنتج الوردي له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على ولاء الزبائن، كذلك كل من التسعير، والتوزيع، والترويج الوردي له تأثير إيجابي أيضاً؛ كما أنه لا يُمكن نفي عدم فاعلية التسويق الوردي وتأثيره في ولاء المرأة بشكل عام، لأن هذا التأثير يتغير بتغير الظروف والبيئة المحيطة، حيث لاحظ الباحث عدم دراية الكثير من مستخدمات لوريال بالتنوع الموجود في منتجاتها.

ومن أهم التوصيات أنه على أي مؤسسة أن تستهدف شريحة النساء، وعدم إهمال الجانب الترويجي في الوصول إلى ثقة وولاء المرأة، كذلك لابد للعلامة التجارية لوريال بحكم شهرتها وعالميتها أن تقدم أنشطة ترويجية للوصول إلى الزبائن في أي نقطة في العالم.

واستفاد الباحثان من دراسة لبصير، (2017) في دعم أبعاد المتغير المستقل (منتج وردي، تسعير وردي، ترويج وردي، توزيع وردي) وفي بناء أنموذج الدراسة.

دراسة عطية، (2018). أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية على قطاع الاتصالات في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها، وقد تم سحب عينة عشوائية طبقية من العاملين في دوائر التسويق وخدمة الزبائن في شركات قطاع الاتصالات تبلغ (297) موظف، وقد تم استرداد (282) استبانة صالحة للتحليل إذ بلغت نسبة الاستجابة (94%)، واستخدم الباحث مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي والبسيط، بالإضافة إلى تحليل المسار.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة خبرة الزبون بأبعادها على الميزة التنافسية، وأوصى الباحث بضرورة متابعة تطوير وتحسين طرق جمع بيانات الزبائن والتطوير في مجال خصوصية الزبون على اعتباره من ضمن أهم الأمور التي ينظر لها الزبون عند التعامل مع منظمة معينة.

واستفاد الباحثان من دراسة عطية، (2018) في دعم أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمة).

دراسة حلاق، (2019). واقع استخدام المزيج التسويقي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على الأندية الرياضية في قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام المزيج التسويقي (الخدمة، التسعير، الترويج، والتوزيع) في الأندية الرياضية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الإدارة لأندية الدرجة الممتازة في قطاع غزة وعددها (12) نادياً؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم توزيع الاستبانة على جميع أعضاء مجالس إدارات الأندية في قطاع غزة والبالغ عددهم (95) عضواً، تم استرداد (84) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد 84.4%، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الأندية الفلسطينية تستخدم المزيج التسويقي بدرجات متفاوتة بحيث يلبي احتياجات الزبائن، كما أنها تتبنى استراتيجية التوزيع مما يساعد على سرعة انتشار خدماتها وسهولة حصول الزبائن على تلك الخدمات، وأوصى الباحث بضرورة تعزيز الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي بشكل عام لما له من تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال وضع استراتيجية تسويقية وضرورة المحافظة على مستوى الخدمات التي توفرها الأندية الفلسطينية للجمهور وتطويرها، واستفاد الباحثان من دراسة (حلاق، 2019) في إعداد الإطار النظري.

الدراسات الأجنبية:

Dehghan, A. (2006). Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction: In the Case of CCG (Customer Centric Group) CO.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتساب فهم أفضل لأبعاد جودة الخدمة التي تؤثر على رضا العملاء من وجهة نظر العملاء. تم اعتماد نهج البحث النوعي للتوصل إلى فهم أفضل للعلاقات بين جودة الخدمة ورضا العملاء. تم جمع البيانات التجريبية من خلال مقابلات مع 10 أشخاص باستخدام الإستبيان، تسعة منهم عملاء بينما واحد هو مقدم خدمة. وتم جمع البيانات وتحليلها، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بعد التسعير للخدمات هو المحرك الرئيسي لتعزيز رضا العملاء، وجذبهم، والاحتفاظ بهم، وله تأثير كبير على ثقة وولاء العملاء. وأوصت الدراسة بأنه لا بد ان يتم إعطاء أهمية كبيرة لخدمة العملاء خصوصاً عند تعرض العميل لمشكل ما.

واستفاد الباحثان من دراسة (Dehghan, A. (2006) في إعداد الإطار النظري للدراسة.

Chumaidiyah. (2014). The Marketing Mix Strategy in Influence to the Competitive Advantage.

هدفت الدراسة إلى فحص أثر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية جزئياً وكلياً، حيث أجريت الدراسة على شركات خدمات الاتصالات الإندونيسية، وشملت عينة البحث (84) شركة خدمة اتصالات؛ وكان الاختبار الإحصائي المستخدم هو اختبار تحديد المسار، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية عناصر المزيج التسويقي للعناصر مجتمعة تزيد

الميزة التنافسية بشكل ملحوظ. وأن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي له تأثير مختلف على الميزة التنافسية. ماعدا عنصر التوزيع فله أثر سلبي.

واستفاد الباحثان من دراسة (Chumaidiyah, 2014) في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

Ashour, (2016). The Impact of B2B Customer Relationship Marketing on Firm Success (Satisfaction, Loyalty, and Market Share): Case Study Bashir Siksik Company.

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير العلاقات التسويقية متمثلة في (جودة الخدمة، جودة المنتج، السعر، صورة الشركة، الاتصالات الفعالة) على نجاح الشركة متمثلاً في (رضا ولاء الزبائن، والحصة السوقية) حيث تم تطبيق هذه الدراسة على شركة بشير السكسك في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها وتطويرها من قبل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة والذي يشمل جميع الزبائن التجاريين الفعالين لشركة بشير السكسك في قطاع غزة والذي يضم (197) تاجر تجزئة موزعين على محافظات القطاع. واشتملت عينة الدراسة على (124) زبون تم استلام الاستبانات منهم معبئة بشكل كامل. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات العلاقة التسويقية (جودة الخدمة، جودة المنتج، السعر، صورة الشركة، الاتصالات الفعالة) ونجاح الشركة (رضا ولاء الزبائن، والحصة السوقية)، وفيما يتعلق بالحصة السوقية فقد تبين أن هناك علاقة بينها وبين كل من محور (جودة الخدمة، السعر، وصورة الشركة).

و استفاد الباحثان من دراسة عاشور (Ashour, 2016) في دعم بعض أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمة).

Arabiyat, (2018). The Impact of Intellectual Capital on achieving Competitive Advantages within commercial banks in Jordan.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، حيث أن البيانات تم جمعها من البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنك، تم توزيع الاستبيان على (300) من أصل (366) من المديرين والمشرفين، تم الحصول على (290) استبيان فقط، (281) كانت مناسبة للتحليل، وتم إجراء الارتباط بين المتغيرات ثم تم اختبار الفرضية باستخدام انحدارات متعددة. تُظهر النتائج أن البنوك تنفذ بشكل عالي رأس المال الفكري ومتغيرات المزايا التنافسية، وهناك علاقة قوية بين رأس المال الفكري ومتغيرات المزايا التنافسية. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الإختبارات للفرضيات على نفس الصناعة في البلدان الأخرى، وخاصة الدول العربية والصناعات الأخرى لاختبار صحة النتائج.

واستفاد الباحثان من دراسة عربيات (Arabiyat, 2018) في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

Hosseini, A., & Soltani, S., & Mehdizadeh, M. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm).

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل الميزة التنافسية في تطوير المنتجات الجديدة في شركة توس نيررو الفنية بالإضافة إلى تحديد العوامل، تم تصنيفها أيضاً للكشف عن العوامل التي احتلت المرتبة الأولى في تطوير المنتجات الجديدة.

حيث تم التعامل مع أبعاد الميزة التنافسية من خلال هذه الدراسة وهي (الكفاءة، جودة المنتج، الابتكار، المساءلة) وكان المتغير التابع هو تطوير المنتجات الجديدة. وقد طبق البحث منهجية المسح الوصفي باستخدام طريقة كوكران، تم اعتماد عينة من 50 شخص في شركة توس نيررو الفنية الذين تتراوح أعمارهم من 25- 60 عاماً مع

تحصيل علمي من درجات الزمالة، ودرجات البكالوريوس، وماجستير العلوم. وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت، وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS، وتم تحديد موثوقية الاستبيان بواسطة ألفا كرونباخ. أشارت نتائج الدراسة إلى أن عوامل الميزة التنافسية بما في ذلك الجودة والكفاءة والابتكار والمساءلة كانت مرتبطة وبشكل إيجابي وكبير بتطوير المنتجات الجديدة.

واستفاد الباحثان من دراسة (Akram and et al., (2018) في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

Isoraite. (2018). The Competitive Advantages Theoretical Aspects.

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم المزايا التنافسية، وخلق مزايا تنافسية، ومزايا تنافسية نموذجية، حيث أن الميزة التنافسية تتأثر بعوامل مثل البنية التحتية، تعقيد الأعمال التجارية، كفاءة سوق العمل والسلع، تعقيدات السوق المالية، التكنولوجيا، مؤسسات التعليم العالي والتدريب، والاقتصاد الكلي. من المهم أيضاً وجود عوامل داخلية وخارجية على حد سواء. تحدد هذه العوامل ما إذا كانت الشركة قادرة على هزيمة منافسيها وقيادة السوق. فالمنافسة لها نماذجها النظرية وميزة تنافسية في تطوير الاستراتيجيات وكجزء من الهدف يساعد ذلك الشركات على اكتساب ميزة تنافسية على المنافسة الحاصلة. من المهم دراسة ومراقبة استراتيجيات المنافسين المستهدفين بانتظام لخلق ردة فعل على تصرفاتهم واستجابة سريعة من أجل فهم كيفية التغلب عليهم، ولتحقيق بقاء في السوق. وأهم النتائج التي تم التوصل إليها بأنه يُمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها السوق مقابل الوضع التنافسي مما يؤثر على المنافسين في هيكل السوق.

واستفاد الباحثان من دراسة (Isoraite, (2018) في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

الإطار النظري:

مفهوم التسويق الوردي:

ذهب البعض إلى القول بأن مصطلح التسويق الوردي جاء للدلالة على فرق البيع النسائية الموجودة داخل المؤسسات والتي من مهامها الاهتمام بالزبائن من النساء وتقديم العناية لهن، وقد عرفها البعض الآخر بأنها: كيفية التسويق إلى النساء؟، إلا أن الأصح من هذا كله هو أن التسويق الوردي هو جهود تسويقية مبدولة لاستهداف شريحة الزبائن من النساء، أو باختصار التسويق الذي يتم من وإلى المرأة (عبد الفتاح، 2017، ص17). وكما عرفته الباحثة (عبيدي، 2017) بأنه عبارة عن جهود تسويقية تقوم على جمع معلومات تتعلق بأذواق الزبائن من النساء وميولهن واتجاهاتهم، من أجل تحقيق إشباع لتلك الحاجات والرغبات من خلال المنتجات المقدمة لهن (سلع/ خدمات). ولا يمكن أن نحصر التسويق الوردي فقط بالمنتجات التي تخص المرأة فقط، بل تتسع لتشمل المنتجات الموجهة للرجل أيضاً، انطلاقاً من أن المرأة تؤثر على الرجل، فلا نستطيع أن نتجاهل دورها الفعال في عملية اتخاذ القرار والتأثير فيه، فعلى الشركات أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار وبالتالي أن تعمل على استهداف المرأة بحملاتها التسويقية، وهذا يتطلب من الشركات اتباع خطة تسويقية للمنتجات التي تخص العائلة أو الرجل أو حتى الأطفال كي توحى للمرأة وتؤثر عليها والتي تقوم بدورها بعملية التأثير على القرار الشرائي للرجل (عبد الفتاح، 2017، ص17).

عناصر المزيج التسويقي الوردي:

- **المنتج الوردي:** أشار (غريب، 2015) إلى أن المنتج الوردي هو سلعة أو خدمة يتم إنتاجها بطريقة تلبى حاجات المرأة وتوافق رغباتها وتوقعاتها، فالمرأة بشكل عام ينصب اهتمامها دوماً على تفاصيل المنتج على عكس الرجل الذي لا يهتم بتلك المعلومات، لذا كان لزاماً على الشركات انطلاقاً من اختلاف سيكولوجية المرأة عن سيكولوجية الرجل أن تهتم بهذا المنحى وأن تراعي كافة الأمور المتعلقة بها فيما يخص المنتجات المقدمة، حيث يتم توجيه

- عصر المزيج التسويقي (المنتج) بالشكل الأمثل الذي يحقق الإشباع المطلوب لدى النساء، فتقوم بكتابة التفاصيل على منتجاتها بشكل كافٍ، وتقديم كل المعلومات التي تحتاج المرأة إلى معرفتها بسهولة ويُسر.
- **التسعير الوردي:** هو ما يدفعه الزبائن من النساء مقابل الحصول على المنتج المقدم من غير استغلال لنقاط الضعف لديهن، فسعر المنتج الذي تراه المرأة رخيص قد يراه الرجل غالي، ذلك لأنه وببساطة يلبي حاجات معنوية عند المرأة تختلف عن الرجل (غريب، 2015، ص1).
- **التوزيع الوردي:** بالرجوع إلى (غريب، 2015) فقد وضح بأن التوزيع الوردي هو الموقع الذي تُباع فيه المنتجات للزبائن من النساء مع الأخذ بعين الاعتبار مراعاة أذواقهن من حيث الألوان والتصاميم الخارجية والداخلية للمنتج. وحتى تضمن الشركات تحقيق توزيع فعال لمنتجاتها لا بد أن تعتمد شبكة توزيع واسعة وقوية لكي تصل للمستهلكين بشكل كفؤ وفعال بحيث يتم توفير المنتج وجعله في متناول أيدي المستهلكين من خلال وضعه في المتاجر ومراكز التسوق (القدومي، 2017).
- **الترويج الوردي:** إن الترويج الوردي هو الطريقة التي يتم من خلالها تواصل الشركات مع زبائنها من النساء بدون أن يتم استغلال أي ميول فطري لديهن، فالمرأة مخلوق عاطفي بطبيعتها فاهتمامها ينصب على الجوانب العاطفية أكثر من الرجل الذي يميل بطبيعته الفطرية إلى المنطق بشكل أكبر، إن عملية إقناع المرأة بالمنتج تتم من خلال استمالة عواطفها، وبالمقابل نجد أن عملية إقناع الرجل بالمنتج يتم من خلال المحاكمة العقلية بعيداً عن العاطفة، إذ نجد أن الشركات أصبحت تتوجه في ترويجها لمنتجاتها والحملات الإعلانية التي تقوم بها نحو التركيز على إثارة عواطف المرأة واستمالتها من خلال الإغراء العاطفي كالتركيز على الألوان والموسيقى وخلاف ذلك (عبيدي، 2017).
- **العمليات:** ويُقصد بها الآلية التي يتم فيها تقديم الخدمة بمستوى من الكفاءة ونجد أن هذا الأمر أقل أهمية في حال المنتج المادي (حلاق، 2019). كما أشار الضمور (2008، ص81) إلى أنها الخطوات والإجراءات التي تُقدم من خلالها الخدمة إلى الزبائن، والكيفية التي يعمل بها نظام تقديم الخدمة ككل، وتشمل درجة الحرية المعطاه للموظفين في التعامل مع الزبائن، والآلية المستخدمة في تقديم تلك الخدمة، ومدى اشتراك الزبون في عملية إتمام الخدمة المقدمة، وآلية تدفق المعلومات، جميع الجوانب السابقة هي من مهام إدارة العمليات، وتساهم في معرفة مدى رضا الزبون عن الخدمة المقدمة لذا فهي محط أهمية بالنسبة لإدارة التسويق في الشركات ذات الطابع الخدمي.
- **المحيط المادي:** يقصد بالمحيط المادي البيئة التي تتم فيها عملية تقديم الخدمة للزبائن، إذ أن الزبون يستطيع إدراك قيمة الخدمة من خلال إمعان النظر في تفاصيل المحيط المادي، حيث يلعب هذا العنصر دوراً كبيراً في تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة من خلال إدراكه لها بحواسه الخمسة، ومن ثم خلق صورة ذهنية عن تلك الخدمة في ذهنه (Simon, 2006, P12).
- كما عرّف (Lovell & Writz, 2011, 221) المحيط المادي بأنه البيئة التي تقدم فيها الخدمة، وتشمل كل ما يتعلق بالمحيط المادي أثناء التفاعل الحاصل بين العميل ومقدم الخدمة.
- **العاملين:** هم كافة الأفراد الذين يشاركون بشكل مباشر في عملية الاتصال بالمستهلكين. (حلاق، 2019)، وبحسب مستوى التفاعل الحاصل في الشركات ذات الطابع الخدمي، تأتي أهمية العاملين في تلك الشركات، حيث أن ذلك مرتبط ارتباط وثيق بالتميز في الخدمات المقدمة؛ ويتم تحديد مستوى الاتصال الحاصل في تصنيف الخدمات من

خلال أساس الاعتماد على القوى العاملة في تقديم الخدمات، مقابل الاعتماد على الآلات والمعدات في تقديم تلك الخدمات. (الصباغ، 2018).

مفهوم الميزة التنافسية: وقد ذكر (Arabiyat, 2018) بأن الميزة التنافسية هي شخصية الشركة التي تمكنها من التفوق على منافسيها في السوق وذلك يشمل الوصول إلى الموارد الطبيعية كمصدر طاقة منخفض التكلفة، موقع جغرافي، وجود عنصر بشري ذو مهارات عالية، وتوظيف جيد للعامل التكنولوجي. وأضاف (أبو بكر، 2008) بأن الميزة التنافسية هي: الجهد الذي تبذله المنظمة في صوغ وتنفيذ استراتيجيات تُساهم في جعل المنظمة متفوقة على المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال. تُعد استراتيجية المزيج التسويقي من أهم العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، إذ أن عناصر المزيج التسويقي الخدمي (7Ps) تؤثر بشكل مختلف في الميزة التنافسية فهي ترتبط مع بعضها البعض وتؤثر على المنافسة بالوقت نفسه وبشكل ملحوظ (Chumaidiyah, 2014).

أبعاد الميزة التنافسية:

- **جودة الخدمة:** وتُعرف جودة الخدمة على أنها: مدى مناسبة وموافقة الخدمة المقدمة لاستخدامات الزبائن، وترتبط بمدى قدرة الخدمة على تحقيق رضا لدى الزبائن من خلال إشباع حاجاتهم وطلباتهم وتلبية توقعاتهم (سلمان، 2013). إن مفهومي رضا العميل وجودة الخدمة هما مفهومين مترابطين وذوي أهمية بالنسبة للأكاديمين الذين يدرسون تقييمات المستهلك وللممارسين أيضاً كوسيلة لخلق ميزة تنافسية وولاء لدى العملاء، إن الكثير من الصناعات تولي اهتماماً كبيراً لهذين المفهومين ويُعزى ذلك لعدة أسباب مثل زيادة القيود التنظيمية والمنافسة (Ghasemi, kazemi and Esfahani, 2012). إن عملية تقييم جودة الخدمة تختلف في الخدمات عنها في المنتجات وذلك نظراً لخصائص الخدمة المختلفة عن المنتج، إذ أن هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها قياس جودة الخدمة اقترحت من أدبيات سابقة وباحثين سابقين (Ashour, 2018).
- **السمعة:** إن سمعة الشركة لها دور كبير جداً في الحفاظ على استمراريته وبقائها وتحقيقها لنجاحات متتالية، إذ أن السمعة ذات الطابع غير الملموس تُعد أصل من أصول الشركة ومن ممتلكاتها، وتأتي أهمية السمعة في كونها ذات أثر عظيم على الشركات وقيمة كبيرة لها، وتساهم استراتيجيات البحث والتطوير في عملية إدارة السمعة في الشركات وتطويرها وتحسينها وزيادة من فاعليتها (Lange & Dai, 2011). وعُرفت السمعة بأنها النتائج المترجمة التي استطاعت الشركات تحقيقها عبر الزمن في البيئتين الداخلية والخارجية بطريقة تحقق ولاء وانتماء زبائنها (Bartikows & Walsh, 2011).
- **الصورة الذهنية:** تُعد الصورة الذهنية من أهم العوامل التي تساعد على نجاح المنظمات والحفاظ على بقاءها في الأسواق، فهي تمثل انطباعات وتصورات الزبائن عن منتجات الشركة مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على مدى اقتناع الزبائن بما تقدمه الشركة من منتجات (بن الشيخ، 2017). وأشار (الخطيب، 2011) إلى أن الصورة الذهنية هي: انطباعات تتم في الذهن لإدراك شيء معين أو حدث ما، يعاد استرجاعه بمجرد وجود عامل مثير. وفي تعريف أكثر دقة فقد عرّف (عجوة، 2003، ص 47) الصورة الذهنية بأنها استرجاع كل ماتم إدراكه بالحواس ولا يشترط في المدرك أن يُرى، وإنما قد يكون إدراكه من خلال السمع أو اللمس، وعملية التوليد العقلية هذه تختلف من شخص لآخر بحسب التباين بينهم في أنواع التجارب مع الأشياء الحسية التي مروا بها.

المطاعم السياحية الأردنية: عرف محمود(2015) المطعم بأنه: مكان يُقدم الطعام والشراب لزبائنه بالإضافة إلى تقديمه لخدمات فنية وترويجية لهم مقابل مبلغ من المال.

تتزامن عملية إنفاق المستهلك المتزايدة على تناول الطعام في الخارج، مع ظهور واقتتاح الكثير من المطاعم كل عام، تتراوح هذه المطاعم من صغيرة ومتوسطة إلى راقية؛ وبحسب رئيس جمعية المطاعم السياحية الأردنية فقد شهدت حياة الأسرة الأردنية في السنوات الماضية تغييراً ملحوظاً إذ شهدت زيادة في الإنفاق على المطاعم والوجبات السريعة، واستناداً لتقديرات نقابة جمعية المطاعم السياحية الأردنية، فالأردنيون ينفقون أكثر من مليار دينار أردني سنوياً في المطاعم ما يعادل 90 مليون دينار أردني شهرياً (Obeidat, Omar, 2014).

وتقسم المطاعم السياحية في الأردن إلى عدة فئات من فئة النجمة الواحدة إلى الخمس نجوم وفقاً لجمعية المطاعم السياحية الأردنية.

التحليل الإحصائي:

اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للتسويق الوردي بأبعاده (المنتج الوردي، التسعير الوردي، الترويج الوردي، التوزيع الوردي، العمليات، المحيط المادي، العاملين) على الميزة التنافسية بأبعادها (جودة الخدمة، السمعة، الصورة الذهنية) للمطاعم السياحية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج معاملات الانحدار الخطي للدرجة الكلية للتسويق الوردي بأبعاده (المنتج الوردي، التسعير الوردي، الترويج الوردي، التوزيع الوردي، العمليات، المحيط المادي، العاملين) على الميزة التنافسية بأبعادها (جودة الخدمة، السمعة، الصورة الذهنية) للمطاعم السياحية الأردنية، والجدول التالي يبين هذه النتائج:

جدول (1) نتائج اختبار أثر أبعاد التسويق الوردي على الميزة التنافسية في المطاعم السياحية الأردنية

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
T Sig	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Df	F Sig	F	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
*0.00	4.441	0.145	0.029	0.130	المنتج الوردي	498/7	*0.00	220.495	0.756	0.870	الميزة التنافسية
0.147	1.452	0.048	0.026	0.038	التسعير الوردي						
0.082	1.741	0.061	0.029	0.050	الترويج الوردي						
*0.00	3.741	0.119	0.028	0.105	التوزيع الوردي						
*0.004	2.897	0.103	0.031	0.091	العمليات						
*0.00	6.128	0.224	0.033	0.201	المحيط المادي						
*0.00	10.297	0.359	0.031	0.322	العاملين						
*معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)											
قيمة T الجدولية = (1.96)						قيمة F الجدولية = (2.90)					

ويبين الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الوردي في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال قيمة F والمساوية (220.495) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.90) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما

يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (498/7)، وبلغت قيمة معامل الارتباط $R=87\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 والمساوية (0.756) والتي تشير إلى أن التسويق الوردى بأبعاده قد فسر ما نسبته (75.6%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية. وقد ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتسويق الوردى بأبعاده (المنتج الوردى، والتوزيع الوردى، والعمليات، والمحيط المادي، والعاملين) على الميزة التنافسية في المطاعم السياحية الأردنية، بينما لم يُحقق بُعدي التسعير الوردى والترويج الوردى إسهاماً بالتأثير داخل المجموعة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للتسويق الوردى بأبعاده (المنتج الوردى، التسعير الوردى، الترويج الوردى، التوزيع الوردى، العمليات، المحيط المادي، العاملین) على جودة الخدمة للمطاعم السياحية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (2) نتائج اختبار أثر أبعاد التسويق الوردى على جودة الخدمة للمطاعم السياحية الأردنية

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
T Sig	T	Beta	الخطأ المعيار ي	B	البيان	Df	F Sig	F	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
*0.00	4.341	0.153	0.036	0.158	المنتج الوردى	498/7	*0.00	179.014	0.716	0.846	جودة الخدمة
0.640	0.467	0.017	0.033	0.015	التسعير الوردى						
*0.004	2.902	0.109	0.036	0.103	الترويج الوردى						
*0.010	2.578	0.089	0.035	0.090	التوزيع الوردى						
*0.00	3.710	0.143	0.039	0.144	العمليات						
*0.00	4.161	0.164	0.041	0.170	المحيط المادي						
*0.00	9.499	0.357	0.039	0.370	العاملين						
*معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)											
قيمة T الجدولية = (1.96)					قيمة F الجدولية = (2.90)						

ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الوردى على جودة الخدمة في المطاعم السياحية الأردنية، من خلال قيمة F والمساوية (179.014) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.90) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (498/7)، وبلغت قيمة معامل الارتباط $R=84.6\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 والمساوية (0.716) والتي تشير إلى أن التسويق الوردى بأبعاده قد فسر ما نسبته (71.6%) من التباين الحاصل في جودة الخدمة.

وقد ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتسويق الوردى بأبعاده (المنتج الوردى، الترويج الوردى، والتوزيع الوردى، والعمليات، والمحيط المادي، والعاملين) على جودة الخدمة للمطاعم السياحية الأردنية، بينما لم يُحقق بُعدي التسعير الوردى إسهاماً بالتأثير داخل المجموعة.

الفرضية الفرعية الثانية (H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للتسويق الوردى بأبعاده (المنتج الوردى، التسعير الوردى، الترويج الوردى، التوزيع الوردى، العمليات، المحيط المادي، العاملین) على السمعة للمطاعم السياحية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (3) نتائج اختبار أثر أبعاد التسويق الوردية على السمعة للمطاعم السياحية الأردنية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
T Sig	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Df	F Sig	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.058	1.901	0.083	0.042	0.081	المنتج الوردية	498/7	*0.00	91.023	0.561	0.749	السمعة
0.244	1.166	0.051	0.038	0.044	التسعير الوردية						
0.459	0.741	0.035	0.042	0.031	الترويج الوردية						
*0.00	3.683	0.157	0.041	0.151	التوزيع الوردية						
*0.037	2.091	0.100	0.045	0.095	العمليات						
*0.00	3.794	0.186	0.048	0.181	المحيط المادي						
*0.00	6.455	0.301	0.045	0.293	العاملين						
*معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)											
قيمة T الجدولية = (1.96)						قيمة F الجدولية = (2.90)					

ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الوردية على السمعة للمطاعم السياحية الأردنية، من خلال قيمة F والمساوية (91.023) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.90) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (498/7)، وبلغت قيمة معامل الارتباط $R = 74.9\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 والمساوية (0.561) والتي تشير إلى أن التسويق الوردية بأبعاده قد فسر ما نسبته (56.1%) من التباين الحاصل في السمعة.

وقد ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتسويق الوردية بأبعاده (التوزيع الوردية، والعمليات، والمحيط المادي، والعاملين) على السمعة للمطاعم السياحية الأردنية، بينما لم تحقق الأبعاد التالية المنتج الوردية، والتسعير الوردية، والترويج الوردية إسهاماً بالتأثير داخل المجموعة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتسويق الوردية بأبعاده (المنتج الوردية، التسعير الوردية، الترويج الوردية، التوزيع الوردية، العمليات، المحيط المادي، والعاملين) على الصورة الذهنية للمطاعم السياحية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (4) نتائج اختبار أثر أبعاد التسويق الوردية على الصورة الذهنية للمطاعم السياحية الأردنية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
T Sig	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Df	F Sig	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
*0.00	3.820	0.158	0.040	0.151	المنتج الوردية	498/7	*0.00	110.132	0.608	0.779	الصورة الذهنية
0.123	1.543	0.064	0.035	0.054	التسعير الوردية						
0.693	0.395	0.017	0.039	0.015	الترويج الوردية						
*0.049	1.976	0.080	0.038	0.075	التوزيع الوردية						
0.443	0.767	0.035	0.042	0.032	العمليات						
*0.00	5.699	0.264	0.044	0.253	المحيط المادي						
*0.00	7.179	0.317	0.042	0.303	العاملين						
*معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)											
قيمة T الجدولية = (1.96)						قيمة F الجدولية = (2.90)					

ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الوردى على الصورة الذهنية للمطاعم السياحية الأردنية، من خلال قيمة F والمساوية (110.132) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.90) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (498/7)، وبلغت قيمة معامل الارتباط $R=77.9\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 والمساوية (0.608) والتي تشير إلى أن التسويق الوردى بأبعاده قد فسر ما نسبته (60.8%) من التباين الحاصل في الصورة الذهنية. وقد ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتسويق الوردى بأبعاده (المنتج الوردى، والتوزيع الوردى، والمحيط المادي، والعاملين) على الصورة الذهنية للمطاعم السياحية الأردنية بينما لم تُحقق الأبعاد التسعير الوردى، والعمليات، والترويج الوردى إسهاماً بالتأثير داخل المجموعة.

النتائج:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد التسويق الوردى قد حققت درجات مرتفعة من الموافقة وذلك من وجهة نظر السيدات رواد المطاعم السياحية الأردنية فئة الأربع نجوم والثلاث نجوم، حيث حصل بُعد المحيط المادي على أعلاها وبُعد التوزيع الوردى على أدناها حيث تراوحت ما بين (79.6% - 82.8%).

واتفقت مع دراسة (لبصير، 2017) والتي أظهرت موافقة عالية لعينة الدراسة على المتغير المستقل ألا وهو التسويق الوردى، حيث كانت درجة الموافقة على بعد المنتج الوردى والتوزيع الوردى عالية، بينما كانت درجة الموافقة متوسطة بالنسبة لبعد التسعير والترويج الوردى.

بينما اختلفت مع دراسة (لبصير، 2017) في الأبعاد، واقتصرت الدراسة الحالية فقط على خدمات المطاعم السياحية الأردنية، بينما تناولت دراسة (لبصير، 2017) منتجات التجميل لوريال.

واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (حلاق، 2019) حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول المزيج التسويقي المستخدم في الأندية الرياضية وتحقق ميزة تنافسية.

واختلفت الدراسة مع دراسة (حلاق، 2019) في الأبعاد التي تناولتها الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد المنتج الوردى وهو أحد أبعاد التسويق الوردى قد حقق درجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويعود السبب بذلك إلى أن المنتجات والخدمات المقدمة من المطاعم فئة الأربع نجوم والثلاث نجوم ذات جودة عالية، كما أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

واتفقت مع نتائج دراسة (لبصير، 2017) حيث أظهرت الدراسة درجة موافقة عالية لبعد المنتج الوردى، وتبين أن للمنتج الوردى تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على ولاء الزبائن.

واتفقت مع نتائج دراسة (بن دحمان، 2017) حيث تبين أنه يوجد للمنتج الوردى دور في التأثير على اتخاذ القرار الشرائي لدى النساء. واختلفت مع الدراسة السابقة في الأبعاد التي تم تناولها.

أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد التسعير الوردى وهو أحد أبعاد التسويق الوردى قد حقق درجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويعود السبب إلى أن المطاعم السياحية الأردنية فئة الأربع نجوم والثلاث نجوم تتمتع بامتلاك تكنولوجيا عالية مما يُسهل على رواد المطاعم السياحية من السيدات بالدفع بطرق متعددة نقداً أو فيزا، كما أن

المنتجات التي يحصل عليها السيدات في المطاعم من فئة الأربع نجوم والثلاث نجوم تتناسب أيضاً مع السعر الذي يدفعونه.

واتفقت مع نتائج دراسة (البصير، 2017) حيث أظهرت الدراسة درجة موافقة عالية لبعده التسعير الوردية إذ أن له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على ولاء الزبائن.

واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (حلاق، 2019) حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التسعير وتحقيق ميزة تنافسية.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد الترويج الوردية وهو أحد أبعاد التسويق الوردية قد حقق درجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويعود السبب إلى استخدام المطاعم لوسائل التواصل الاجتماعي في تواصلها مع زبائنها من النساء، إضافة إلى قيام الزبائن من النساء بالتوصية بتلك المطاعم من خلال الكلمة المنقولة.

واتفقت مع نتائج دراسة (البصير، 2017) حيث أظهرت الدراسة درجة موافقة عالية لبعده الترويج الوردية إذ أن له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على ولاء الزبائن.

واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (حلاق، 2019) حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الترويج وتحقيق ميزة تنافسية.

3- أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد التوزيع الوردية وهو أحد أبعاد التسويق الوردية قد حقق درجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويعود السبب إلى قدرة المطاعم على توفير المنتجات والخدمات في الأوقات المناسبة لزبائنهم من النساء، وتقديم تلك المنتجات والخدمات من أماكن قريبة لهم.

واتفقت مع نتائج دراسة (البصير، 2017) حيث أظهرت الدراسة درجة موافقة عالية لبعده التوزيع الوردية إذ أن له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على ولاء الزبائن.

واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (حلاق، 2019) حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التوزيع وتحقيق ميزة تنافسية.

1- أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد العمليات وهو أحد أبعاد التسويق الوردية قد حقق درجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويعود السبب إلى توظيف المطاعم فئة الأربع نجوم والثلاث نجوم للعامل التكنولوجي لخدمة رواده من السيدات بالشكل الأمثل، إضافة إلى توفير المطاعم لتطبيقات خاصة بها توفر من خلالها كل المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها بالإضافة لوجود آراء العملاء عليها.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد المحيط المادي وهو أحد أبعاد التسويق الوردية قد حقق درجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويعود السبب إلى أن الجو العام داخل المطاعم فئة الأربع نجوم والثلاث نجوم مريح بالنسبة لرواده من النساء، كما أن المظهر العام للمطاعم من حيث المبنى الخارجي والديكور والأثاث تُعد جذابة بالنسبة لهم.

التوصيات:

- العمل على دراسات مستقبلية كدراسة أثر التسويق الوردية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاعات أخرى من وجهة نظر السيدات لكي تكون رافد ومخزون معرفي للطلبة والجامعات ولذوي الاختصاص.
- على أصحاب المطاعم المحافظة على المستوى المرموق الذي توصلوا إليه، حيث حققت أبعاد التسويق الوردية درجات مرتفعة مما يدل على رضا السيدات من رواد المطاعم.

- ضرورة إعطاء المحيط المادي في المطاعم الكثير من الأهمية لماله من أثر قوي في إقبال وتوجه السيدات إلى المطاعم.
- البحث وبشكل مستمر عن حاجات ورغبات الزبائن من السيدات بهدف تقديم منتجات وخدمات تلبي حاجاتهن ورغباتهن، وتلبي توقعاتهن.
- على أي مطعم يسعى إلى تطبيق التسويق الوردى واستهداف الزبائن من النساء أن لا يُهمل الجانب الترويجي ودوره الكبير في الوصول إلى ثقة وولاء المرأة.

المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى (2008). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، القاهرة: الدار الجامعية.
- أحمد، فاطمة (2017). التسويق الوردى: دراسة العوامل المؤثرة على النية والقرار الشرائي لدى النساء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- بن الشيخ، هاجر (2017). أثر الإعلان في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
- حلاق، سامي (2019). واقع استخدام المزيج التسويقي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على الأندية الرياضية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- خطيب، علي (2011). أثر الخداع التسويقي في بناء الصورة الذهنية للمستهلكين في سوق الخدمات الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
- سلمان، محمد (2013). مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقاً لمقياس جودة الخدمة. مجلة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، (17):1، 3-18.
- صباغ، شيرين (2018). أثر المزيج التسويقي في الأداء التسويقي دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- ضمور، هاني (2008). تسويق الخدمات. الأردن: دار وائل للنشر.
- عبد الفتاح، حازم (2017). التسويق النسائي، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- عبيدي، أزهار، (2017). دور السلوك الأخلاقي في تبني التسويق الوردى: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المولات التجارية الكبيرة في محافظة النجف الأشرف. جامعة الكوفة كلية الآداب، المجلد 2017، العدد (31)، ص ص. 389-430.
- عجوة، علي (2003). العلاقات العامة والصورة الذهنية. بيروت: عالم الكتب.
- عطية، خالد، (2018). أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- غريب، محمد، (2015). تعرّف على التسويق الموجه للجنس اللطيف (Pink-Marketing). أكاديمية حسوب، تم استرجاعه في 2019/9/19 متاح على الرابط <https://academy.hsub.com/marketing/performance-marketing>
- قدومي، بتول (2017). التسويق الجديد. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- لبصير، نعيمة، (2017). أثر التسويق الوردى في تحقيق ولاء الزبائن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- محمود، عبد العزيز، (2015). إدارة المطاعم السياحية. (ط. 1). الأردن. الأكاديميون للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Arabiyat, A. (2018). *The Impact of Intellectual Capital on achieving Competitive Advantages within commercial banks in Jordan*. Unpublished Master's thesis. Management Department Business Faculty, Middle East University. Amman, Jordan.

- Ashour, W. (2016). *The Impact of B2B Customer Relationship Marketing on Firm Success (Satisfaction, Loyalty, and Market Share): Case Study Bashir Siksik Company*. Unpublished Master's thesis. Faculty of commerce. Islamic University, Gasa.
- Bartikowski, B., & Walsh, G. (2011). Investigating mediators between corporate reputation and customer citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 64(1), 39-440.
- Chumaidiyah. E. (2014). *The Marketing Mix Strategy in Influnce to the Competitive Advantage*. Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bali, Indonesia.
- Dehghan, A. (2006). *Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction: In the Case of CCG (Customer Centric Group) CO*. Unpublished Master Thesis, Lulea University of Technology. Sweden.
- Ghasemi, M., kazemi, A., & Esfahani, A. N. (2012). Investigating and evaluation of service quality gaps by revised Servqual model. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, 03(09), 12.
- Hosseini, A., & Soltani, S., & Mehdizadeh, M. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of Open Innovation Technology, Market and complexity*. 4, 17.
- Isoraite. M. (2018). The Competitive Advantages Theoretical Aspects. *Ecoforum*. Vol 7, Issue 1 (14).
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153-1840.
- Lovelock, Christcpher. H Wright. Lauren. (2004). "2011 *Service Marketing and Management*" 7th edition, Pearson, Education, Inc, Prentic Hall, NJ.
- Obeidat, Omar, (2014). *Restaurants of all types and shapes 'good business', thanks to change in lifestyles, refugee influx*. The Jordan Times. (on-line). Available: [https:// www.jordantimes.com/ news/ local/ restaurants-all-types-and-shapes-good-business%E2%80%99-thanks-change-lifestyles-refugee-influx](https://www.jordantimes.com/news/local/restaurants-all-types-and-shapes-good-business%E2%80%99-thanks-change-lifestyles-refugee-influx)
- Simon, Beandan, (2006). "Definition of Physical Evidence" Companies house, www.simondrandcn.com

أثر استخدام ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات دراسة ميدانية في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين

حمد محمد الغتم

تاريخ القبول: 2021/05/26

أ.د نضال صالح الحوامده

تاريخ الاستلام: 2021/03/22

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام ذكاء الأعمال وأثرها في مراحل إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال تطوير استبانة مكونة من 35 فقرة، تكون مجتمع الدراسة المديرين في الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية التابعين للمركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين في مختلف الوزارات في مملكة البحرين والبالغ عددهم (860) موظفاً، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة النسبية من المديرين الذين لهم اتصال مباشر بمركز إدارة الأزمات في مختلف الوزارات في مملكة البحرين والبالغ عددهم (266) موظفاً. وتم تحليل الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (Smart.PLS3)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر ذكاء الأعمال، ومراحل إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين قد بلغ الدرجة المتوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على مراحل إدارة الأزمات.

أوصت الدراسة ضرورة قيام المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين بتحسين، وزيادة الاهتمام بمستوى تبني إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة، مع زيادة الاهتمام بدراسة وتحليل الاتجاهات والبيانات التاريخية المتعلقة بحدوث الأزمات لتوقع موعد، وأماكن، ونوعية الأزمات التي يُمكن حدوثها، واستخدام معلومات واضحة عن البيئة الخارجية ومتغيراتها المختلفة، وذلك لمواجهة الأزمات والكوارث في مملكة البحرين. أيضاً ضرورة اعتماد المركز على أساليب التنبؤ بالأحداث والأزمات المستقبلية من خلال توظيف الأساليب العلمية الكمية، والنوعية لاكتشاف اشارات الخطر، وامتلاك أجهزة الإنذار المبكر لزيادة قدرة المركز على التعامل مع الأزمات.

الكلمات الدالة: ذكاء الأعمال، مراحل إدارة الأزمات، المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين.

The Impact of Using Business Intelligence on Crisis Management A Field Study at the National Center for Disaster and Crisis Management in the Kingdom of Bahrain

Prof. Nidal Saleh Al-Hawamdeh

Hamad Muhammad Al-Ghatim

Abstract

The study aimed to identify the reality of the use of business intelligence and its impact on the stages of crisis management at the National Center for Disaster and Crisis Management in the Kingdom of Bahrain, and the study relied on the descriptive and analytical approach, and the primary data for the study were collected through the development of a questionnaire consisting of 35 paragraphs. The higher, middle, and supervisory staff of the National Center for Disaster and Crisis Management in the Kingdom of Bahrain in the various ministries in the Kingdom of Bahrain and the number of (860) employees, and the study sample was selected according to the relative stratified method of managers who have direct contact with the Crisis Management Center in the various ministries in the Kingdom of Bahrain. And their number (266) employees. The questionnaire was analyzed and the study hypotheses were tested by the statistical packages program (Smart.PLS3). The results of the study showed that the availability of business intelligence and the stages of crisis management at the National Center for Disaster and Crisis Management in the Kingdom of Bahrain reached an average score on the Likert five-point scale, as the study found. There is a statistically significant impact of competitive intelligence on the stages of crisis management.

The study recommended the necessity for the National Center for Disaster and Crisis Management in the Kingdom of Bahrain to improve and increase attention to the level of adoption of crisis management in its various stages, with increased attention to studying and analyzing trends and historical data related to the occurrence of crises to anticipate the date, places, and type of crises that can occur, and use clear information about the environment The Ministry of Foreign Affairs and its various variables, in order to face the crises and disasters in the Kingdom of Bahrain. Also, the need for the center to rely on methods of predicting future events and crises by employing quantitative and qualitative scientific methods to discover danger signals, and to have early warning devices to increase the center's ability to deal with crises.

Key words: Business Intelligence, Stages of Crisis Management, National Center for Disaster and Crisis Management in the Kingdom of Bahrain.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

يشهد العالم ثورة هائلة في التطور التكنولوجي، والاتصالات، والمعلومات، وعلى ما يبدو أن موجة الاتصالات وتقدمها لن تترك نشاطاً دون أن تؤثر عليه، وتخصصه لأدواتها. ومن ثم فرضت نظم ذكاء الأعمال كأحد ثمار هذه الثورة والتي تركت بصماتها على مختلف الأنشطة الاقتصادية، بما يجعل أسواق العالم، ومؤسسات الدولة تقف على أبواب مرحلة جديدة أساسها القدرة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة، والاستفادة من أدواتها المتنوعة التي ساهمت في تطوير الأعمال، وتحسين جودة القرارات.

تسعى المنظمات للاهتمام بذكاء الأعمال من أجل مواكبة النمو والتطور المتسارع الذي أصاب البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات على اختلاف أنواعها، وظهرت أهمية أدوات ذكاء الأعمال بسبب الحاجة إلى تحسين جودة القرارات، ودعم مهام عمال المعرفة، وتعزيز القدرات التنافسية في ميادين الابتكار الإداري، والتنظيمي، والتكنولوجي، كما تغيرت البيئة المحيطة بالمنظمات، وتغير معها أنماط العمل، وأساليب الإدارة، والفكر الإداري الذي يقود الأعمال في هذا العصر، وقد تركت هذه التغيرات وغيرها تأثيراً عميقاً وشاملاً في بنية، ووظائف، وأدوار ذكاء الأعمال في المنظمات المعاصرة، وزادت الحاجة إلى تبني هذا المنهج الإداري الحديث لدعم صانعي القرارات بالمعلومات الضرورية لتحسين جودة قراراتهم، والتعامل مع الأزمات، والتكيف مع العوامل البيئية المتغيرة باستمرار.

يُعد ذكاء الأعمال مفهوماً مبتكراً أمله المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، واقتصاد المعرفة، والاقتصاد الرقمي، وأسهمت في تكوينه، وانتشاره في المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث يعتمد ذكاء الأعمال على الفكر التكنولوجي، والإبداع المعرفي الذي أصبح سمة من سمات العصر الحالي، الذي يقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات، والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة.

يشهد العالم العديد من الأزمات المتسارعة، ومع كل أزمة عاشها العالم كانت هناك بوادر وتداعيات ومسببات تختلف عن الأخرى، وتبدو أزمة كورونا التي نشأت بسبب انتشار فيروس كورونا المستجد الأصبغ في تاريخ البشرية المعاصر، فقد أدت إلى خسائر في الأرواح وتقييد حركة البشر وانهايار السياحة، وتوقف العديد من الصناعات، وأدت الأزمات المتسارعة إلى ظهور واقع جديد وكذلك مفاهيم إدارية جديدة تتسم بملامح ورؤى تتناسب مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر، وتمثل هذه الأفكار الجديدة الأساس الذي تبني عليه فلسفة الإدارة الجديدة عن طريق الأخذ بمفهوم ذكاء الأعمال بأدواته المختلفة لتقديم المعلومات الدقيقة اللازمة للتعامل مع مراحل الأزمات المختلفة.

تسعى مراكز إدارة الكوارث والأزمات بسبب تزايد وسرعة الضغوطات عليها، الي ادراك الأزمات قبل وقوعها عبر أنظمة الوقاية والاستعداد، واستخدام نظم ذكاء الاعمال لبناء الاستراتيجيات الصالحة للتعامل مع جميع مراحل الازمة. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر ذكاء الأعمال في مراحل إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين.

واستناداً إلى ما تقدم، تضم الدراسة الحالية أربع أجزاء رئيسية، عُقد الأول لخلفية الدراسة، وأُفرد الثاني للعرض النظري لمفاهيم الدراسة، وخصص الثالث للمنهجية وإجراءات الدراسة، وحُتم الرابع بمحصلة لأهم النتائج، الاستنتاجات والتوصيات.

مشكلة الدراسة:

لاشك في ان يواجه مركز ادارة الكوارث والازمات في وقتنا الحالي العديد من التحديات الناتجة عن التغيرات والتطورات السريعة، والمتلاحقة، وتساعد حدة الكوارث، والازمات التي يشهدها العالم، وكان اخرها أزمة كورونا التي أثرت على العالم أجمع، وأدت إلى خسارة المزيد من الأرواح والأموال، وأظهرت هذه الأزمة بصورة واضحة للعالم أجمع أهمية الأدوات، والمناهج الإدارية الحديثة التي تساعد على التعامل المُسبق مع الأزمات للتخفيف من آثارها السلبية على شتى مجالات الحياة، وهذا يتطلب ضرورة مواكبة التطوير، والتغيير، واستثمار المفاهيم المعاصرة، التي أوجدت بناءً فكرياً جديداً تستهدى به المراكز والادارات الحديثة لمواجهة الكوارث والازمات للحفاظ على الارواح والممتلكات من خلال ممارسة ذكاء الاعمال للتعامل مع مراحل الأزمات المتنوعة.

تتطلب الأزمات ادارة ناجحة وذكية تقوم بجمع المعلومات والبيانات، وتحليلها واتخاذ القرار بالوقت المناسب، مما يساهم بالحد من هذه الأزمات، وتعمل الدول على ايجاد نوع من المعلومات التي تُساعد على توقع الأزمات قبل وقوعها للمساعدة في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

يعمل مركز ادارة الازمات في البحرين في ظل ظروف بيئية تتسم بدرجة عالية من التعقيد مما يتطلب تبني استراتيجيات ادارية فعالة لمواجهة التحديات منها تبني مفهوم ذكاء الاعمال، الذي يعتبر من المجالات المتقدمة في ادارة الازمات باعتباره من الادوات الهامة التي تمكن مركز ادارة الكوارث والازمات من القدرة على صياغة استراتيجياته بشكل يتلاءم مع الازمة المحتملة. ومن هنا وبعد، وبسبب الأزمات التي اجتاحت العالم مؤخراً ظهرت الحاجة جلية لأهمية تبني الأساليب الإدارية الحديثة للمساعدة في إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة، واتخاذ التدابير اللازمة لتفادي آثارها السلبية، ومراكز إدارة الأزمات بصفة عامة، والمركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين بصفة خاصة احوج إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة، وتوظيف ذكاء الأعمال بأدواته المختلفة للمساهمة في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

هذا وقد أثبتت أزمة كورونا غير المسبوقة الدور الحيوي الذي تؤديه الأساليب الإدارية الحديثة ومنها اتباع المنهج العلمي في مواجهة الأزمات وإدارتها، فبينما يُجاهد العالم لمكافحة جائحة "كوفيد -19"، ظل اغلاق الحدود، وحظر التجول، والإغلاق العام، وغير ذلك من القيود على الحركة، جاء التحول الرقمي، وتكنولوجيا المعلومات بأنظمتها المختلفة ومنها أدوات ذكاء الأعمال بما تُقدمه من معلومات دقيقة لمتخذي القرارات طوق نجاة ليبرز للعالم أجمع أهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة في شتى المجالات. وعلى ضوء ما سبق، ونظراً لأهمية ذكاء الأعمال في مراحل إدارة الأزمات، تبلورت مشكلة الدراسة، بصياغة السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر ذكاء الأعمال في إدارة الأزمات، في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين.

أسئلة الدراسة:

1- ما مستوى توافر ذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي)، في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين من وجهة نظر المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية؟

2- ما مستوى توافر أبعاد مراحل إدارة الأزمات بأبعاده(مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة المواجهة، مرحلة التعافي)، في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين من وجهة نظر المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية؟

أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثان - التي تناولت أثر ذكاء الأعمال في مراحل إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين، بالتالي تم المكتبة العربية بدراسة جديدة تُثري المعرفة النظرية، وتسد الفجوة المعرفية في هذا المجال، كما أن موضوع ذكاء الأعمال يحظى بأهمية بالغة في الأوساط العلمية؛ حيث يُعول عليه بشكل كبير في مواجهة العديد من التحديات، والأزمات، والتغيرات التي تميز العصر الحالي.

كما يتوقع لنتائج الدراسة وتوصياتها ان تساهم بشكل فعال في تقديم المعلومات اللازمة لصانعي القرار سواء على مستوى الدولة أو مراكز ادارة الأزمات في مملكة البحرين، من خلال تحديد مستوى تبني مراحل إدارة الأزمات من وجهة نظر المبحوثين الذين لهم اتصال مباشر بمركز إدارة الأزمات في مختلف الوزارات في مملكة البحرين، خاصة في ظل أزمة كورونا التي أثرت على شتى مجالات الحياة في دولة البحرين، بالتالي تنبثق أهمية هذه الدراسة كونها تساهم في تقديم نموذج حديث للتعامل مع إدارة الأزمات من خلال توظيف أدوات ذكاء الأعمال، ومعالجة نقاط الضعف في هذا المجال.

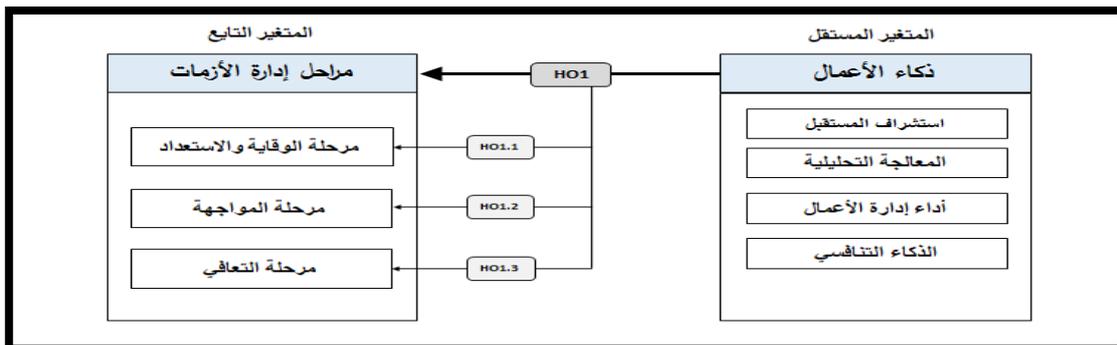
أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- 1- التعرف على مستوى توافر ذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي)، في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين من وجهة نظر المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية.
- 2- التعرف على مستوى توافر مراحل إدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة المواجهة، مرحلة التعافي)، في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين من وجهة نظر المبحوثين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية.
- 3- تحليل اثر ممارسة ذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعةً في مراحل إدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة المواجهة، مرحلة التعافي) في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات، والمقترحات، التي تُساعد أصحاب القرار في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين بهدف تحسين استخدام ذكاء الأعمال، والارتقاء بمستوى التعامل مع مراحل إدارة الأزمات.

أنموذج الدراسة:

يُصور الشكل رقم (1.1) أنموذج الدراسة، الذي يوضح المتغيرات والأبعاد الرئيسة المعتمدة فيها:



الشكل (1.1) أنموذج الدراسة، اعتماداً على الدراسات التالية:

دراسات المتغير المستقل:

- Berhane, A., Nabeel, M., & Große, C. (2020, December). The Impact of Business Intelligence on Decision-Making in Public Organizations. **International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)**.2 (8)pp. 435-439.
- Martín-Rojas, R., García-Morales, V. J., Garrido-Moreno, A., & García-Sánchez, E. (2020). Can Business Intelligence Enhance Organizational Performance Through Corporate Entrepreneurship?. In **Handbook of Research on Approaches to Alternative Entrepreneurship Opportunities** 19(1) 198-221). IGI Global.

دراسات المتغير التابع:

- Coombs, W. T. (2020). Public sector crises: realizations from covid-19 for crisis communication. **Partecipazione e conflitto**, 13(2), 990-1001.
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. **thinking**, 7(1), 194-203.

فرضيات الدراسة:

لقد قام الباحثان بوضع عدد من الفرضيات، بناءً على مشكلة الدراسة وموضوع البحث وعناصرها المختلفة وقد

كانت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعة على مراحل إدارة الأزمات بأبعاده (مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة المواجهة، مرحلة التعافي) في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين.

وللتحقق من تأثير ذكاء الأعمال على كل بعد من مراحل ادارة الازمة في الوطني لإدارة الكوارث والازمات في

مملكة البحرين، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات، وعلى النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى (Ho1₁): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعة على مرحلة الوقاية والاستعداد كأحد أبعاد مرحلة إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين.

الفرضية الفرعية الثانية (Ho1₂): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة احصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعة على مرحلة المواجهة كأحد أبعاد مرحلة إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين.

الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1₃): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة احصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعة على مرحلة التعافي كأحد أبعاد مرحلة إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على المديرين الذين لهم اتصال مباشر بمركز إدارة الأزمات في مختلف الوزارات في مملكة البحرين.

الحدود الزمانية: ستجرى الدراسة العملية خلال عام 2020-2021.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مملكة البحرين، بالتحديد في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين.

التعريفات الإجرائية:

في ضوء استعراض التعريفات المختلفة التي تناولتها الأدبيات السابقة، يُمكن تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذه الدراسة وأبعادها، على النحو الآتي:

أولاً: المتغير المستقل: ذكاء الأعمال: قدرة المدراء في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين. على جمع المعلومات، وتحليلها بدقة لدعم قرارات الأعمال، أو تحويل البيانات والمعلومات والمعارف إلى ذكاء ذي قيمة وجعله قابلاً للتطبيق. وتم تمثيل ذكاء الأعمال في هذه الدراسة بثلاثة أبعاد رئيسية، هي:

- **استشراف المستقبل:** قدرة المدراء في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين على تحليل المعلومات المتاحة لتوقع المستقبل، بناءً على بيانات ومؤشرات كمية ونوعية تهدف الى توقع الازمات والكوارث، وتم قياسها في الاستبانة بالفقرات من (1-5).

- **المعالجة التحليلية:** قدرة المدراء في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين على ادارة ومعالجة وعرض البيانات في بيئة متعددة الابعاد لأغراض التحليل، فضلاً عن دعم عمليات اتخاذ القرار وتوليد التقارير بالاستناد الى مستودع البيانات. وتم قياسها في الاستبانة بالفقرات من (6-10).

- **أداء إدارة الأعمال:** قدرة المدراء في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين على عملية تحديد أهداف الشركة، ومراقبة الطرق المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الوسائل التي تمكن المدراء والعاملين من تحقيق تلك الاهداف. وتم قياسها في الاستبانة بالفقرات من (11-15).

- **الذكاء التنافسي:** قدرة المدراء في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين على وتحليل ونشر لمعلومات ذكية ودقيقة وذات صلة وذات توقيت مناسب ومتبصرة وكافية فيما يتعلق بتطبيقات بيئة الاعمال للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة. وتم قياسها في الاستبانة بالفقرات من (16-20).

ثانياً: المتغير التابع: مراحل إدارة الأزمات: وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة المدراء في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين على تحديد مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة للتعامل مع وضع غير عادي(غير طبيعي) لتجنب الاضطراب النفسي، وتقليل الأضرار والخسائر في الأرواح والممتلكات قدر الإمكان. وتم تمثيل مراحل إدارة الأزمات في هذه الدراسة بأربعة أبعاد رئيسية، هي:

- **مرحلة الوقاية والاستعداد:** قدرة المدراء في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين على وضع الخطط والسيناريوهات للأزمات القادمة والمتوقعة بناء على التنبؤات وتحليل البيانات المتعلقة بمصادر الأزمات. وتم قياسها في الاستبانة بالفقرات من (21-25).

- **مرحلة المواجهة:** قدرة المدراء في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين على تنفيذ الخطط الموضوعة في مرحلة ما قبل الأزمة والتعديل عليها بما يتناسب مع العمليات على أرض الواقع والتغيرات الحاصلة على الأزمة لمواجهة الأزمة، والتقليل من أثارها السلبية. وتم قياسها في الاستبانة بالفقرات من (26-30).

- **مرحلة التعافي:** قدرة المدراء في المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين على إيجاد كافة الأعمال والخطط الخاصة بإعادة الأوضاع الى ما كانت عليه قبل الأزمة من خلال تنفيذ خطط العلاج المختلفة. وتم قياسها في الاستبانة بالفقرات من (31-35).

الجزء الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم نكاء الأعمال:

تعددت، وتتنوعت المفاهيم والتعريفات التي قدمها الباحثان حول مصطلح نكاء الأعمال كل بحسب خلفيته العلمية أو وجهة النظر التي ينظر من خلالها إلى هذا المفهوم، إذ عرف (Martin et al (2020) نكاء الأعمال بأنه: مجموعة من الأدوات التي تعمل على استخراج المعرفة من قواعد البيانات، بحيث تمكن هذه المعرفة المنظمات من اتخاذ القرارات التكتيكية، والتشغيلية بالنسبة للمستويات الإدارية، وتحليل البيانات المكتسبة من مصادرها الداخلية والخارجية وتقديمها في شكل معلومات جاهزة للاستخدام، وتخزينها في الذاكرة التنظيمية لاستخدامها عند الحاجة.

في حين عرف (Berhane et al (2020) نكاء الأعمال بأنه: عملية جمع ما يكفي من المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، وبطريقة قابلة للاستخدام والتحليل، وأن يكون لها أثر إيجابي على مرحلة الأعمال، والتكتيكات، والعمليات.

ويعرف الباحثان نكاء الاعمال بأنه مجموعة من النظريات، والتقنيات، والتطبيقات، والأدوات، والعمليات والمهارات وأفضل الممارسات التي تمكن عملية الوصول إلى مصادر البيانات المختلفة، ثم تحليل هذه البيانات وتحويلها لمعلومات أنية في شكل بيانات مُخزنة قابلة للاستخدام تساعد على فهم الوعي للبيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة.

أهمية نكاء الأعمال:

تبرز أهمية أنظمة نكاء الأعمال من خلال النقاط الآتية (العزاوي، 2018)

- دعم الذاكرة التنظيمية بالمعرفة: فنكاء الأعمال يعمل على توفير المعلومات، والمعرفة من مصادرها المتنوعة، وتخزينها في الذاكرة التنظيمية للمنظمة، ومن ثم جعلها متاحة لاستخدام العاملين بمختلف المستويات الإدارية.
- تطوير كفاءة العاملين في الخط الأول (التشغيليين) إذ يزود النظام بالبيانات الحديثة، والدقيقة التي تُمكن العاملين من حل مشكلات العمل اليومية.
- دعم البنية التحتية التنظيمية: أصبح نكاء الأعمال جزءاً مهماً من البنية التحتية الأساسية للمنظمة لدوره الهام بالحصول على المعلومات من مصادرها المتنوعة، التي يحتاج إليها العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

أبعاد نكاء الأعمال:

في ضوء الاطلاع على الأدب السابق، أمكن للباحثين تحديد مجموعة من الأبعاد لتفسير واقع نكاء الأعمال وهي: (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، النكاء التنافسي)، وفيما توضيحاً لهذه الأبعاد: **استشراف المستقبل:** يعد مصطلح استشراف المستقبل من المصطلحات التي تباينت حوله الآراء، فهو في الواقع علم يتناول الأحداث التي لم تقع بعد، وعندما تحل ستصبح حاضراً، حيث بدأ انتشار هذا المصطلح في الدول الغربية، فتعددت تسمياته عند ترجمته إلى العربية للدلالة على علم المستقبل من قبيل استشراف المستقبل، التنبؤ بالمستقبل، دراسات

المستقبل، صور المستقبل، بدائل المستقبل، الاستشراف المستقبلي، وكل المصطلحات ذات الصلة تدل على مجموعة من الخطوات، والاجراءات التي يتم انتهاجها لتوقع الاتجاه المستقبلي للمنظمة (فارج، 2016).

المعالجة التحليلية: تقنية تساعد على إدارة ومعالجة وعرض البيانات في بيئة متعددة الأبعاد لأغراض التحليل، فضلاً عن دعم عمليات اتخاذ القرار، وتوليد التقارير بالاستناد إلى مستودع البيانات، حيث تعد هذه التقنية احد المكونات الرئيسية الذكاء الأعمال، وتساعد على تحليل البيانات في بيئة متعددة الأبعاد (Asare et al ,2020).

وتُقدم هذه التقنية خدمة التعامل مع العشرات، وقد تكون المئات من الاستعلامات المعقدة من أجل استرجاع المعلومات، واستخدامها عند الحاجة، وتعد مرحلة انتقالية بين بيئة خزن البيانات في الذاكرة التنظيمية للمنظمة، واسلوب عرض البيانات والتقارير ليكون صالحاً للاستخدام بطريقة يسهل الوصول إلى المعلومات المطلوبة (Westerlund, 2008).

أداء إدارة الأعمال: يمكن تعريف أداء إدارة الأعمال على أنها: عملية شاملة تجمع العديد من العناصر التي تتمثل في الممارسة الناجحة لإدارة الأفراد، والموارد الداخلية بكفاءة، وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة (صالح وآخرون، 2017).

الذكاء التنافسي: يُعرف بأنه: عملية يتم من خلالها جمع، وتحليل، ونشر المعلومات التي تحتاجها المنظمة لتطوير منتجاتها، وتحقيق التفوق على المنافسين، وأن تكون هذه المعلومات كافية فيما يتعلق بتطبيقها في بيئة الأعمال والمنافسين (Nithya & Kiruthika 2020).

تتبع أهمية الذكاء التنافسي من خلال مساعدة المنظمات الحصول على المعلومات المهمة التي تُساعد متخذي القرارات الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وتحقق التميز التنظيمي، والتفوق على المنافسين، والتكيف مع العوامل البيئية الخارجية المتغيرة (Stefanikova & Masarova.2017).

إدارة الأزمات:

يعود مصطلح الأزمة Crisis إلى علم الطب الإغريقي القديم حيث كانت تستخدم هذه الكلمة كمرادف يستخدم للدلالة على وجود مفصل تحولي هام أو لحظات مصيرية خاصة بتطور المرض لدى الانسان (السالمي، 2005)، حيث أن المؤشرات المعتادة للأزمة في المرض في هذا العلم هي الأعراض التي تتكون من اضطراب ضربات القلب وضغط الدم والتنفس، مما يعني حدوث نقطة تحول جوهرية ومفاجئة على صحة الانسان، وبعد ذلك انتقل هذا المصطلح إلى بقية فروع العلم الحياتي والانساني (صادق، 2007).

وعرفت إدارة الأزمات بأنها: اتباع أسلوب علمي ومنهج منظم في التعامل مع المواقف، والحالات الاستثنائية والطارئة التي تعصف بالمنظمة في مختلف مراحلها بهدف ضبطها وإحكام السيطرة عليها، والتخفيف من وطأة أضرارها، وانعكاساتها السلبية (الكردي، 2014).

كما عُرِفَت إدارة الأزمات بأنها: عبارة عن مجموعة الأنشطة والاتصالات التي يقوم بها المديرون بهدف تقليل احتمالية حدوث الأزمة، للتقليل من أثارها السلبية، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها مستقبلاً (Bundy , 2017).

مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بعدد من المراحل؛ إذ تتطلب كل مرحلة التعامل وفق منهج إداري كفو لإدارة الأزمة بفاعلية، وهذه المراحل بيانها بما يلي (Coombs,2020):

مرحلة الوقاية والاستعداد: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وغالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة، وتتطلب مرحلة ما قبل الأزمة عددا من الإجراءات والتدابير التي تساعد في مواجهة الأزمة، والتقليل من آثارها السلبية (Luoma & Canel,2020).

وفي هذه المرحلة يتم التنبؤ بالأزمات وفيها تستشعر القيادات الإدارية العليا في المنظمات باحتمالية وقوع أزمة ما، حيث تبني المنظمات التكهانات باحتمالية وقوع أزمة ما من خلال ظهور بعض الدلائل والمؤشرات التحذيرية، أو بناءً على المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة المحيطة بالمنظمة (Alves et al ,2020).

مرحلة المواجهة: تعد هذه المرحلة اختبارا حقيقيا للخطط المعدة سلفا، وللتجهيزات والتدريبات المُسبقة، فكلما كان الجهد المبذول في المرحلة السابقة كافيا أدى ذلك إلى نجاح إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة، كما وتعد هذه المرحلة المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات الممنوحة له، ويطبق الخطط الموضوعة ويستخدم المهارات المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة ضمن الخطة المُعدة مُسبقاً، بحيث تتم دراسة مدى مطابقة السيناريوهات، والبدائل المعدة مع طبيعة الأزمة، وفي حال وجود اختلافات يتم إعداد خطط جديدة لمواجهة الأزمة واحتوائها، وكذلك التدخل الفعلي وفقا للسيناريو المعد مسبقاً، ويتم دراسة البدائل وتقييمها لتحديد البديل الأفضل، وإصدار التعليمات ومتابعة خطوات التنفيذ، وتحليلها، وإجراء التعديلات المطلوبة (Pattyn & Hecke,2020).

مرحلة التعافي: تعد مرحلة الخروج من بوتقة الأزمة والتعافي من الاضطرابات، وهي من أهم المراحل التي تثبت مدى قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات، ونجاحها، وتفوقها في تحقيق هدفها في البقاء والاستمرار، فالمنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق هذا الهدف، لا يتوجب عليها الاستسلام للأزمة وإنما العمل على مواصلة أعمالها والتخطيط لكيفية معالجة الأضرار التي لحقت بها جراء الأزمة بصورة متزامنة، واتخاذ الاجراءات اللازمة لمنع تكرارها في المستقبل، والتعلم من التجربة (Johnston, J., & Sheehan,2020).

الدراسات السابقة:

تم تقسم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى اجنبية، هذا وقد تم ترتيب الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي تبيانها:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة محمد، ورمزي (2020). بعنوان: "أثر أنظمة نكاء الأعمال على التوجهات الريادية للقطاع المصرفي الفلسطيني: بنك فلسطين نموذجاً". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام أنظمة نكاء الأعمال وأثرها على التوجهات الريادية لبنك فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال تطوير استبانة، وقد أظهرت النتائج أن واقع استخدام أنظمة نكاء الأعمال قد حصل على تقدير مرتفع، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة نكاء الأعمال في مستوى تحقيق التوجهات الريادية.

2- دراسة عادل (2020). بعنوان: "دور تقنيات نكاء الأعمال في تحسين سمعة المنظمة، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العراقية". هدفت الدراسة التعرف إلى أثر نكاء الأعمال في تحسين سمعة المنظمة، في شركات الاتصالات العراقية، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (120) مفردة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الإستدلالي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنظمة نكاء الأعمال في المحافظة على سمعة المنظمة.

- 3- دراسة حورية (2020). بعنوان: "إدارة الأزمات في مستشفى محمد بو ضياف في ظل جائحة كورونا، دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، والمرضى". هدفت الدراسة إلى تقييم أثر فعالية إدارة الأزمات في مستشفى محمد بو ضياف، الجزائر لمواجهة جائحة كورونا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تكونت عينة الدراسة (طبقه نسبيه) من 113 مبحوثاً، توصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة الأزمات المطبق في مستشفى محمد بو ضياف غير فعال، وغير قادر على مواجهة تداعيات جائحة كورونا في الجزائر من وجهة نظر المبحوثين.
- 4- دراسة عميش (2020). بعنوان: "التفكير الإستراتيجي وتأثيره على إدارة الأزمات في المؤسسات، دراسة حالة على عينة من الجامعات الجزائرية". هدفت الدراسة إلى إبراز تأثير التفكير الإستراتيجي على إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (108) مبحوثاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق إدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط، وتبين أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- 5- دراسة عابدين وصويص (2019). بعنوان: "أثر نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (120) تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وأشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية جاء بمستوى مرتفع، وتبين أيضاً وجود علاقة طردية بين مكونات نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية.
- 6- دراسة عباس (2019). بعنوان: "أثر ذكاء الأعمال في تحديد الخيار الإستراتيجي في مجال الصناعات الكهربائية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، العراق - بغداد". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد ذكاء الأعمال والمتمثلة (المعالجة التحليلية، إدارة أداء الأعمال، الذكاء التنافسي) في تحديد الخيار الإستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (45) مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبهدف معالجة البيانات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي، وكانت الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء الأعمال والخيار الإستراتيجي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Borissova et al (2020)، بعنوان: A Framework of Business Intelligence System for Decision Making in Efficiency Management

هدفت الدراسة التعرف إلى دور ذكاء الأعمال في عمليات دعم القرارات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، تم تطبيق الدراسة على شركات أنظمة المعلومات في استراليا، وتكونت عينة الدراسة من (350) مديراً، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية، توصلت الدراسة إلى أن أنظمة ذكاء الأعمال تؤثر في كفاءة الإدارة، كما تؤثر في اتخاذ القرارات.

دراسة (Jaklič et al (2018)، بعنوان: The role of compatibility in predicting business intelligence and analytics use intentions

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التوافق في التنبؤ بنية الشركات لاستخدام ذكاء الأعمال. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من أفراد وحدة التحليل، تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في شركات أنظمة المعلومات في دول أوروبا والبالغ عددهم (196) مديراً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، تم استخدام الإحصاء الوصفي

الاستدلالي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن قدرة الشركات على التنبؤ تدعمها تقنيات ذكاء الأعمال، وأن من أهم دواعي تبني نهج ذكاء الأعمال لزيادة قدرة الشركات على التنبؤ.

دراسة (Torres et al (2018) بعنوان: Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات ذكاء الأعمال في أداء الشركات في ظل الدور الوسيط للقدرات الديناميكية التي تصف مقدرة الشركات على التعامل مع البيئات التنظيمية سريعة التغير، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات أنظمة المعلومات في الولايات المتحدة، والبالغ عددهم (268) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية تؤدي الدور الوسيط في العلاقة بين قدرات ذكاء الأعمال وأداء الشركات، أيضاً، تؤثر قدرات ذكاء الأعمال بشكل ايجابي في الأداء.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، إضافة إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات وتوصيات نظرية وتطبيقية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة المديرين في الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية التابعين للمركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين في مختلف الوزارات في مملكة البحرين والبالغ عددهم (860) موظفاً، وبناء على جدول اختيار العينات لـ (Krejcie & Morgan, 1970) فقد بلغت عينة الدراسة (266) مفردة، وبنسبة (31%) من المجتمع كاملاً، والجدول رقم (1) يوضح الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة حسب المسميات الوظيفية:

الجدول (1)

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المسمى الوظيفي						
ت	اسم الوزارة	المسمى الوظيفي				
		مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	احصائي	المجموع
1	قوة دفاع البحرين	1	4	12	120	137
2	وزارة الداخلية	1	2	6	62	71
3	الحرس الوطني	1	1	4	40	46
4	وزارة الصحة	1	2	8	46	57
5	هيئة الكهرباء والماء	1	2	6	35	44
6	الإشغال والبلديات والتخطيط العمراني	1	1	6	60	68
7	وزارة المواصلات والاتصالات	1	2	6	60	69
8	وزارة شؤون الإعلام	1	1	5	50	57
9	وزارة التربية والتعليم	1	1	5	29	36
10	وزارة الخارجية	1	1	4	20	26
11	المجلس الأعلى للبيئة	1	1	4	25	31
12	الهيئة الوطنية النفط والغاز	1	2	6	60	69
13	وزارة الشباب والرياضة	1	1	4	20	26
14	وزارة الصناعة والتجارة	1	1	3	24	29
15	وزارة المالية والاقتصاد الوطني	1	1	4	20	26
16	وزارة العدل والشؤون الإسلامية	1	1	3	20	25
17	هيئة السياحة والمعارض	1	1	3	15	20
18	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	1	1	3	18	23
	المجموع	18	26	92	724	860

المصدر: تقارير ونشرات المركز الوطني لإدارة الكوارث والازمات في مملكة البحرين لعام (2020).

عينة الدراسة:

وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة التطبيقية النسبية من المديرين الذين لهم اتصال مباشر بمركز إدارة الأزمات في مختلف الوزارات في مملكة البحرين والبالغ عددهم (266) موظفاً، حيث تم توزيع (266) إستبانة عليهم إلكترونياً، وبعد استرجاع الإستبانات تم استبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وذلك بسبب عدم اكتمال الاستجابات أو عدم مشاركة أفراد عينة الدراسة بالمشاركة في تعبئة الاستبانات، فتمثلت العينة النهائية بـ (252) مبحوثاً في الدوائر والوزارات وحدة المعاينة، والتي تمثل ما نسبته (94.7%) من العينة الرئيسة، ويوضح الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (2): توزيع افراد عينة الدراسة

ت	اسم الوزارة	المجموع	العينة بنسبة (31%)
1	قوة دفاع البحرين	137	43
2	وزارة الداخلية	71	23
3	الحرس الوطني	46	14
4	وزارة الصحة	57	17
5	هيئة الكهرباء والماء	44	14
6	الاشغال والبلديات والتخطيط العمراني	68	21
7	وزارة المواصلات والاتصالات	69	21
8	وزارة شؤون الإعلام	57	17
9	وزارة التربية والتعليم	36	11
10	وزارة الخارجية	26	8
11	المجلس الاعلى للبيئة	31	10
12	الهيئة الوطنية النفط والغاز	69	21
13	وزارة الشباب والرياضة	26	8
14	وزارة الصناعة والتجارة	29	9
15	وزارة المالية والاقتصاد الوطني	26	8
16	وزارة العدل والشؤون الإسلامية	25	8
17	هيئة السياحة والمعارض	20	6
18	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	23	7
	المجموع	860	266

*توزيع عينة الدراسة بناءً على نسبة (31%) من المجتمع

طرق جمع البيانات:

وتمثل أدوات جمع البيانات، والمعلومات الضرورية للدراسة من مصادرها المتعددة، ولتحقيق أهداف الدراسة بشقيها: النظري والعملي؛ لجأ الباحثان إلى مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، هما: المصادر الأولية: وتشمل البيانات التي تم استخراجها من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة. وتتضمن الاستبانة المُطَوَّرَة؛ بوصفها أداة رئيسة للدراسة، وشملت عددًا من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها؛ للإجابة عنها من المبحوثين.

المصادر الثانوية: وفيها اتجه الباحثان إلى معالجة الأطر النظرية للدراسة الحالية لمصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل بالكتب، والمراجع العربية والإنجليزية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة؛ وكان هدف الباحثان من اللجوء إلى المصادر الثانوية؛

تغطية الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والتعريف إلى آخر المُستجَدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالي، ومتغيراتها.

أداة الدراسة:

تم تطوير الاستبانة من (35) فقرة لتغطي جميع مخطط الدراسة، وتضمنت ثلاثة أقسام رئيسية، كما هو موضح بالمقياس أدناه:

المحور الأول: يخص المعلومات التعريفية عن مجتمع الدراسة، وأعد في ضوء المعمول به من قبل الكتاب والباحثين السابقين، وبلاستناد إلى المعرفة الإحصائية الموجودة بهذا الخصوص، واشتملت على: النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي.

المحور الثاني: يخص قياس ذكاء الأعمال، بوصفه متغيراً مستقلاً، تم قياس هذا المتغير بأربعة أبعاد، هي: استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي.

المحور الثالث: خصص لقياس المتغير التابع: مراحل إدارة الأزمات، تم قياس هذا المتغير بثلاثة أبعاد، هي: مرحلة الوقاية والاستعدادي، مرحلة المواجهة، مرحلة التعافي.

ويوضح الجدول (3) تركيبة الاستبانة بحسب متغيراتها وأبعادها الرئيسية، وعدد فقراتها.

الجدول (3): أبعاد أداة الدراسة وفقراتها

المتغير الرئيس	الأبعاد	الفقرات	النوع
ذكاء الأعمال	استشراف المستقبل	5-1	متغير مستقل
	المعالجة التحليلية	10-6	
	أداء إدارة الأعمال	15-11	
	الذكاء التنافسي	20-16	
مراحل إدارة الأزمات	مرحلة الوقاية والاستعداد	25-21	متغير تابع
	مرحلة المواجهة	30-26	
	مرحلة التعافي	35-31	

صدق أداة الدراسة الظاهري:

لغايات صدق اختبار أداة الدراسة؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الاختصاص في عدد من الجامعات الأردنية برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك؛ وذلك من أجل التعرف إلى صدق الأداة، وكذلك التأكد من سلامة لغتها، وانسجام فقراتها مع أهداف الدراسة، وبلغ عددهم (12) محكماً؛ وذلك بغرض معرفة آرائهم والاستفادة من خبراتهم؛ وللتأكد من درجة ملاءمة صياغة الفقرات لغوياً، ومحتواها، ومدى شموليتها، وتغطيتها للموضوع المبحوث، وإبداء أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، سواء أكان بالحذف، أم بالإضافة، أم التغيير. ونتيجة لما ذكر، فقد استقر الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل على فقراته، إضافةً وحذفاً، شطراً وجمعاً، تثبيئاً، وإعادة صياغة، وصحح المقياس قبل اجتيازه التّحكيم لغوياً وبعده.

ثبات أداة الدراسة:

يُعد ثبات أداة الدراسة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها، والتناسق بين أجزائها، ويُشير أيضاً - إلى الموضوعية، كما يجب أن تكون الأداة على درجة عالية من الدقة، والإتقان، والاتساق؛ لما تمدنا به من معلومات، وقد

قام الباحثان باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التماسك في إجابات المبحوثين عن كل الفقرات الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل (كرونباخ ألفا)، فإن $(\text{Alpha} \geq 0.70)$ من الناحية التطبيقية يُعدّ معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Carrión et al, 2016)، والجدول (4) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (4): تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفقرات	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
5-1	استشراف المستقبل	5	0.783
10-6	المعالجة التحليلية	5	0.767
16-11	أداء إدارة الأعمال	5	0.789
21-17	الذكاء التنافسي	5	0.845
26-22	مرحلة الوقاية والاستعداد	5	0.830
31-27	مرحلة المواجهة	5	0.707
36-32	مرحلة التعافي	5	0.795

أظهرت نتائج التحليل؛ أنّ مُعامل (كرونباخ ألفا)، لمقياس أبعاد ذكاء الأعمال تراوحت بين (0.767-0.845)، ولمقياس أبعاد مراحل إدارة الأزمات تراوحت بين (0.707-0.830)، وهو مؤشّر على درجة عالية من الاعتمادية؛ وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

الجزء الرابع: نتائج الدراسة الميدانية:

الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى توافر ذكاء الأعمال، بأبعاده الآتية: (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين، من وجهة نظر المبحوثين في الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية؟

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر ذكاء الأعمال بأبعادها.

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
5 - 1	استشراف المستقبل	3.31	0.51	2	متوسط
10 - 6	المعالجة التحليلية	3.33	0.74	1	متوسط
15 - 11	أداء إدارة الأعمال	3.04	0.70	4	متوسط
20 - 16	الذكاء التنافسي	3.06	0.77	3	متوسط
	المتوسط الكلي	3.19	---		متوسط

يظهر من الجدول (5)، أنّ المتوسط الكلي لمتغير ذكاء الأعمال جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.19)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.04-3.33) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أنّ مستوى تصوّرات المبحوثين في الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين، حول مستوى توافر ذكاء الأعمال بأبعاده؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة متوسطة، واحتل بُعد

(المعالجة التحليلية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وانحراف معياري (0.74)، في حين جاء بُعد أداء إدارة الأعمال) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.04)، وانحراف معياري (0.70). مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى توافر مراحل إدارة الأزمات، بأبعادها الآتية: (مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة المواجهة، مرحلة التعافي) في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين. من وجهة نظر المبحوثين في الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية؟

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر أبعاد مراحل إدارة الأزمات

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
5 - 1	مرحلة الوقاية والاستعداد	3.27	0.68	3	متوسط
10 - 6	مرحلة المواجهة	3.28	0.79	2	متوسط
15 - 11	مرحلة التعافي	3.78	0.74	1	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.44	---		متوسط

يظهر من الجدول (6)، أن المتوسط الكلي لمتغير مراحل إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.28)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27-3.78) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين، حول مستوى توافر مراحل إدارة الأزمات بأبعادها؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة متوسطة، واحتل بُعد (مرحلة التعافي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري (0.74)، في حين جاء بُعد (مرحلة الوقاية والاستعداد) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وانحراف معياري (0.68).

موثوقية وصلاحية نموذج القياس:

أن التوصل إلى نماذج أكثر صلاحية للاستخدام وأكثر ملاءمة لبيئة بحثية، يعني بالضرورة أن تلك النماذج تتمتع بصدق، وموثوقية عاليتين؛ تتيح للدراسات اللاحقة استخدامها، واستناداً إلى (Hair et al, 2019) فمعايير الصق التقاربي هي: الثبات المركب (CR)، معدل التباين المستخرج (AVE)، الصدق التمييزي، جودة المطابقة، معامل تقييم البيانات، وكانت نتائج هذه الاختبارات كما يلي:

معدل التباين المستخرج، ومعامل الثبات المركب:

الجدول رقم (7): مؤشرات موثوقية وصلاحية أنموذج القياس مؤشرات الصدق التقاربي

المتغيرات	معدل التباين المستخرج AVE	الثبات المركب Composite Reliability CR
معياري المقارنة	0.50 <	0.70 <
استشراف المستقبل	0.626	0.855
المعالجة التحليلية	0.637	0.837
أداء إدارة الأعمال	0.626	0.783
الذكاء التنافسي	0.680	0.801
مرحلة الوقاية والاستعداد	0.648	0.792
مرحلة المواجهة	0.637	0.819
مرحلة التحدي	0.583	0.846
مرحلة التعافي	0.572	0.810

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل معدل التباين (AVE) أكبر من 0.50، كما أن جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية لأنها أكبر من 0.70، وهي ضمن المعدلات المسموح وفقاً ل (Kim & Tagkopoulos, (2018).

الصِّدْقُ التَّمييزِي Discriminant Validity:

ويُشير إلى تباعد الفقرات لمتغير ما بشكل منطقي، وعدم تكرارها، وتداخلها مع متغيرات أخرى، ويُمكن الحصول عليه من خلال اختبار مصفوفة الصِّدْقُ التَّمييزِي بين متغيرات الدراسة، وأبعادها، ذلك الاختبار الذي يقيس أن الفقرة المُعيَّنة تقيس المتغير الذي بُنيت من أجله ولا تقيس متغيرات أخرى، ويتم قياس ذلك من خلال تداخل الأبعاد مع بعضها البعض، ويجب أن تكون العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بُعد آخر، لكي نقول أن الأبعاد مستقلة عن بعضها حسب معايير (Henseler, 2015).

جدول (8): مؤشرات الصِّدْقُ التَّمييزِي

مرحلة التعافي	مرحلة المواجهة	مرحلة الوقاية والاستعداد	الذكاء التنافسي	أداء إدارة الأعمال	المعالجة التحليلية	استشراف المستقبل	
						0.670	استشراف المستقبل
					0.778	0.395	المعالجة التحليلية
				0.717	0.404	0.557	أداء إدارة الأعمال
			0.742	0.687	0.367	0.457	الذكاء التنافسي
		0.690	0.339	0.647	0.211	0.331	مرحلة الوقاية والاستعداد
	0.643	0.392	0.496	0.536	0.378	0.538	مرحلة المواجهة
0.850	0.250	0.079	0.250	0.193	0.167	0.111	مرحلة التعافي

جودة المطابقة (GoF) Model Goodness of Fit

يتم تعريف Good of Fit of the Model GoF على أنها مقاييس التوافق المعتمدة، وهي الوسط الهندسي لكل من متوسط التباين المستخرج (AVE) ومتوسط R²-square للمتغير التابع. الهدف الرئيسي من Goodness of Fit هو تقدير جودة نموذج الدراسة، ويتم استخراج جودة النموذج حسب المعادلة التالية :

$$GoF = \sqrt{R^2 * AVE}$$

تم استخراج معامل GOF للتحقق أيضاً من جودة أنموذج الدراسة والجدول ويوضح الجدول رقم (20.4) يوضح نتائج العمليات الحسابية لاختبار GOF.

الجدول (9): نتائج العمليات الحسابية لاختبار GOF.

$\sqrt{R^2 * AVE}$	(AVE) x (R2)	متوسط (AVE)	متوسط (R2)
0.530	0.281	0.626	0.449

* من -0.10 أقل من 0.25 (جودة نموذج قليله)، من -0.25 أقل من 0.360 (متوسطة)، أكبر من 0.360 (مرتفعة).

يلاحظ من الجدول (20.4) أن قيمة GOF وبلغت (0.530)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً وبما أنها تفوق (0.360) فهذا يدل على جودة النموذج المقترح في الدراسة الحالية.

معامل تقييم التباين (VIF)، ومعامل التباين المسموح به:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، حسب (Ringle Silva D. & Bido, 2014)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

جدول رقم (10): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

الأبعاد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تقييم التباين (VIF)
استشراف المستقبل	0.504	1.984
المعالجة التحليلية	0.375	2.663
أداء إدارة الأعمال	0.317	3.15
الذكاء التنافسي	0.497	2.01

ويُظهر الجدول (10)، أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد المتغيرات المستقلة كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.984-2.663)، كما يلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع تلك الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، وتتراوح ما بين (0.317-0.504)؛ لذلك يُمكن القول أنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة.

نتائج النموذج البنائي:

هناك بعض الاختبارات المطلوبة التي تركز عموماً على تقييم الأنموذج البنائي للدراسة. هذه الاختبارات هي: معامل التحديد (R^2)، حجم التأثير (F^2)، القدرة التنبؤية (Q^2)، ستم مناقشة كل هذه الاختبارات بشكل فردي في الأقسام الفرعية التالية:

معامل التحديد (R^2) Coefficient of Determination

معامل التحديد أو R-Square ويرمز له على أنه R^2 هو أحد السمات الرئيسية في عملية تقييم الأنموذج البنائي، حيث تمثل هذه القيمة مقدرة المتغير أو مجموعة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغير التابع Hair et al. (2014). يوضح الجدول (11) قيم R^2 لمتغيرات الدراسة الرئيسية:

الجدول رقم (11): معاملات التحديد للمتغيرات المستقلة بحسب معامل (R^2).

المتغيرات	معامل التحديد (R^2)
ذكاء الأعمال ← مراحل إدارة الأزمات	0.663
ذكاء الأعمال ← مرحلة الوقاية والاستعداد	0.660
ذكاء الأعمال ← مرحلة المواجهة	0.296
ذكاء الأعمال ← مرحلة التعافي	0.178

يستخدم معامل التحديد (R^2) لقياس نسبة التباين في المتغيرات التابعة التي استطاع النموذج تفسيرها. وقد كان معامل التحديد للمتغير التابع في النموذج وهو مراحل إدارة الأزمات ($R^2 = 0.663$)، وهذا يشير إلى أن 66.3% من

التباين في مراحل إدارة الأزمات تم تفسيره من خلال ذكاء الأعمال، وبذات السياق فسّر متغير ذكاء الأعمال ما مقداره (66.3%) من التباين في مرحلة الوقاية والاستعداد، و(29.6) من التباين في مرحلة المواجهة، و(17.8) من التباين في مرحلة التعافي. الأمر الذي يقدم دليل واضح على قوة النموذج الرياضي في تفسير متغيرات الدراسة.

حجم التأثير F^2 : The Effect Size

يتم استخدام معامل F^2 لمعرفة حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وبالتالي، إذا كانت قيمة F^2 أكبر من 0.350 يكون حجم تأثير كبير، بينما تعتبر القيمة بين 0.150 إلى 0.350 متوسطة، والقيمة التي تتراوح بين 0.02 إلى أقل 0.150 تعتبر صغيرة، والقيمة الأقل من 0.02 ليس لها أي تأثير (Draper, 2018). يعرض الجدول (12) نتائج حجم تأثير المتغيرات المستقلة للدراسة الحالية.

الجدول رقم (12): حجم تأثير المتغيرات المستقلة بحسب معامل (F^2).

النتيجة	حجم التأثير (effect size F^2)	المتغيرات
تأثير قوي	0.418	ذكاء الأعمال ← مراحل إدارة الأزمات
تأثير قوي	0.440	ذكاء الأعمال ← مرحلة الوقاية والاستعداد
تأثير متوسط	0.197	ذكاء الأعمال ← مرحلة المواجهة
تأثير متوسط	0.162	ذكاء الأعمال ← مرحلة التعافي

تشير نتائج الجدول رقم (25.4) إلى أن معامل (F^2) للمتغير التابع في النموذج وهو مراحل إدارة الأزمات ($F^2 = 0.418$)، وبذات السياق بلغ حجم تأثير ذكاء الأعمال في مرحلة الوقاية والاستعداد (0.440)، و(0.197)، لمرحلة المواجهة و(0.162) لمرحلة التعافي.

القدرة التنبؤية للنموذج (Q^2): Predictive Relevance of the Model

القدرة التنبؤية (Q^2) هي معايير إحصائية أخرى تستخدم لتقييم جودة النموذج البنائي. الافتراض الرئيسي للعلاقة التنبؤية تستند على أن المتغير المستقل يجب أن يكون لديه القدرة الكافية للتنبؤ بالمتغير التابع وقياساته (Ramayah et al., 2018). لهذا الغرض، تم استخدام عملية Blindfolding لتحديد قيمة Q^2 من خلال برنامج Smart PLS3. لذلك، إذا كانت قيمة Q^2 أكبر من الصفر ($Q^2 > 0$)، فهذا يعني وجود أهمية تنبؤية بين المتغير المستقل والتابع في نموذج الدراسة بينما تشير قيمة Q^2 أقل من الصفر إلى أن النموذج يفتقر إلى القدرة التنبؤية، وهذا يدل على ضعف النموذج المقترح (Hair et al, 2017). ويوضح الجدول (13) نتائج اختبار Q^2 لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (13): القدرة التنبؤية لمتغيرات الدراسة بحسب معامل (Q^2).

النتيجة	القدرة التنبؤية (Q^2)	المتغيرات
يوجد اهمية تنبؤية	0.231	ذكاء الأعمال ← مراحل إدارة الأزمات
يوجد اهمية تنبؤية	0.288	ذكاء الأعمال ← مرحلة الوقاية والاستعداد
يوجد اهمية تنبؤية	0.174	ذكاء الأعمال ← مرحلة المواجهة
يوجد اهمية تنبؤية	0.104	ذكاء الأعمال ← مرحلة التعافي

تشير نتائج الجدول رقم (Q^2) إلى أن معامل (Q^2) للمتغير التابع في النموذج وهو مراحل إدارة الأزمات ($Q^2 = 0.231$)، وتدل هذه النتيجة على أن لنظم ذكاء الأعمال القدرة على التنبؤ بمراحل إدارة الأزمات بمقدار (23.1%) وبذات السياق أن لمتغير ذكاء الأعمال القدرة على التنبؤ بمرحلة الوقاية والاستعداد بمقدار (28.8%)، و(17.4%) لمرحلة المواجهة، و(10.4%) لمرحلة التعافي.

نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى (H01) التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعةً، في مراحل إدارة الأزمات بأبعاده (مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة المواجهة، مرحلة التعافي) مجتمعةً، في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين.

ويظهر الشكل رقم (2.4) النموذج البنائي النهائي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01). كما يشير الجدول رقم (27.4) إلى قيم (t) ومعاملات المسارات (pc) ومستوى الدلالة (sig) التي تبين الأثر المباشر لذكاء الأعمال في مراحل إدارة الأزمات. ويمكن تلخيص نتائج هذه الفرضية على النحو التالي:

جدول رقم (14): نتائج اختبار الأثر المباشر لذكاء الأعمال في مراحل إدارة الأزمات.

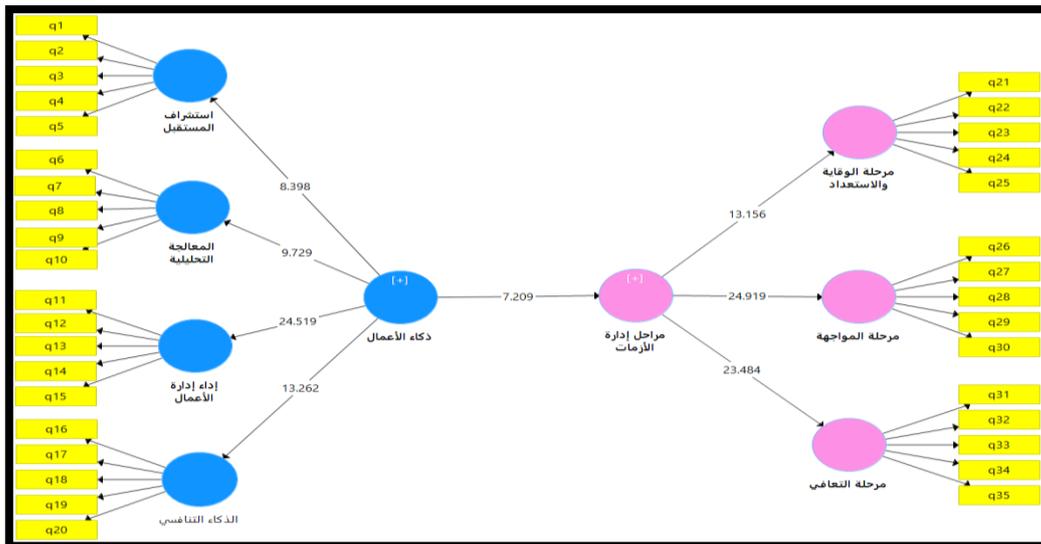
P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	*7.209	0.113	0.814	ذكاء الأعمال -> مراحل إدارة الأزمة.

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

وقد أظهرت نتائج الجدول (14)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، لذكاء الأعمال في مراحل إدارة الأزمات؛ إذ بلغ معامل المسار (0.814)؛ عند مستوى دلالة احصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (7.209)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ وهذا يُشير إلى أن ذكاء الأعمال يؤثر على مراحل إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين؛ بالتالي فإن زيادة الاهتمام بذكاء الأعمال من شأنه توليد أثر في مراحل إدارة الأزمة؛ ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H01) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعةً، في مراحل إدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة المواجهة، مرحلة التعافي) مجتمعةً، في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين.

ويُوضح الشكل (2)؛ نتائج اختبار أثر ذكاء الأعمال في مراحل إدارة الأزمات، في المركز الوطني لإدارة الكوارث

والأزمات في مملكة البحرين.



الشكل رقم (2): الأ نموذج البنائي النهائي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01)، حسب نتائج اختبار (3 SMART- PLS). وللتحقق من تأثير لذكاء الأعمال في كل بُعد من أبعاد مراحل إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات، وكانت نتائج اختبارها، حسب الجدول (15)، على النحو الآتي:

جدول رقم (15): نتائج اختبار أثر ذكاء الأعمال في أبعاد مراحل إدارة الأزمات.

R ²	P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.660	0.000	18.709	0.043	0.813	ذكاء الأعمال -> مرحلة الوقاية والاستعداد.
0.296	0.000	4.869	0.112	0.544	ذكاء الأعمال -> مرحلة المواجهة.
0.178	0.000	3.366	0.125	0.422	ذكاء الأعمال -> مرحلة التعافي.

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

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى (H01): التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعة، في مرحلة الوقاية والاستعداد في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين.

وقد أظهرت نتائج الجدول (15)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، لذكاء الأعمال في مرحلة الوقاية والاستعداد؛ إذ بلغ معامل المسار (0.813)؛ عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (18.709)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن ذكاء الأعمال قد فسّر ما مقداره (66%) من التباين في مرحلة الوقاية والاستعداد، حسب معامل التحديد ($R^2=0.660$).

ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H01) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعة، في مرحلة الوقاية والاستعداد في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين.

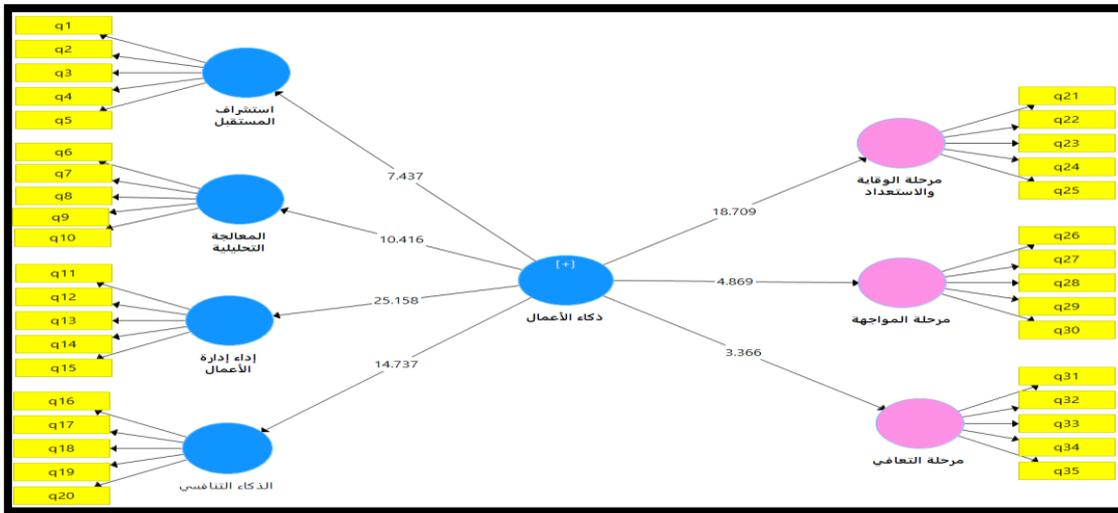
نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية (H012): التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعة، في مرحلة المواجهة في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين. وقد أظهرت نتائج الجدول (15)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، لذكاء الأعمال في مرحلة المواجهة؛ إذ بلغ معامل المسار (0.544)؛ عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (4.869)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن ذكاء الأعمال قد فسّر ما مقداره (29.6%) من التباين في مرحلة الوقاية والاستعداد، حسب معامل التحديد ($R^2=0.296$).

ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H012) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال بأبعاده

(استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعة، في مرحلة المواجهة في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة (H013): التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعة، في مرحلة التعافي في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين. وقد أظهرت نتائج الجدول (15)، وجود أثر ذي دلالة معنوية، لذكاء الأعمال في مرحلة التعافي؛ إذ بلغ معامل المسار (0.422)؛ عند مستوى دلالة احصائية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (3.366)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى أن ذكاء الأعمال قد فسر ما مقداره (17.8%) من التباين في مرحلة التعافي.

ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H013) على مستوى هذه الدراسة، ويُقبل فرضية الإثبات التي تُنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذكاء الأعمال بأبعاده (استشراف المستقبل، المعالجة التحليلية، أداء إدارة الأعمال، الذكاء التنافسي) مجتمعة، في مرحلة التعافي في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين. ويُوضح الشكل (3) نتائج اختبار أثر ذكاء الأعمال في أبعاد مراحل إدارة الأزمات، في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين.



الشكل رقم (3): الأنموذج البنائي النهائي لاختبار أثر ذكاء الأعمال في أبعاد مراحل إدارة الأزمة، حسب نتائج اختبار (SMART- PLS 3)

الاستنتاجات:

1- أشارت نتائج التحليل الإحصائي في إلى أن المتوسط الكلي لمتغير ذكاء الأعمال في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين جاء بدرجة متوسطة، واحتلُّ بُعد (المعالجة التحليلية) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (إدارة أداء الأعمال) في المرتبة الأخيرة.

وتدل هذه النتيجة على أن درجة إدراك المديرين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين جاءت بدرجة متوسطة حول أبعاد ذكاء الأعمال. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن

العاملين في المركز ليس لديهم المقدرة الكافية أو القناعة الكافية باستخدام أدوات ذكاء الأعمال وتوظيفها في إدارة الأزمات، مُعتمدين على مشهد العمل التقليدي في أداء أعمالهم.

2- أشارت نتائج التحليل الإحصائي في إلى أن المتوسط الكليّ لمتغير إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين جاء بدرجة متوسطة، واحتلَّ بُد (مرحلة التعافي) المرتبة الأولى، في حين جاء بُد (مرحلة الوقاية والاستعداد) في المرتبة الأخيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الكوارث والأزمات تأتي في وقت مفاجئ، ومباغت، وأن العاملين في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات لا يعلمون متى سوف تأتي الكارثة، ولكنهم لا يلبثوا إلا أن يواجهوها وجهاً لوجه، كما حدث في أزمة جائحة كورونا، فقد كان الأمر مفاجئاً لمملكة البحرين ولجميع الدول المجاورة، وجاءت مرحلة الوقاية والاستعداد في المرتبة الأخيرة، وربما يعزى ذلك إلى قلة الخبرة وعدم حدوث الكوارث والأزمات بشكل متكرر، الأمر الذي يصعب المهمة أمام العاملين في المركز، لعدم إمكانية تحديد نوع الأزمة أو الكارثة، ومتى سوف تحدث وما هي المسببات، وما هي الحلول الخاصة بكل أزمة، لأنه بالواقع كل أزمة أو كارثة لها طبيعتها ومعطياتها، ومشكلاتها وحلولها، وهو ما أضعف نوعاً ما الاستعداد والوقاية لمرحلة ما قبل الأزمة، وجاءت مرحلة التعافي بالمرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى السعي الدائم لمملكة البحرين ممثلة بالمركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات بالإسراع وإيجاد الحلول للتعافي والخروج من الأزمات والكوارث للحفاظ على مؤسسات الدولة وأفراد المجتمع.

3- دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة احصائية، لذكاء الأعمال في مراحل إدارة الأزمات؛ وهذا يُشير إلى أن ذكاء الأعمال يؤثر على مراحل إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين؛ بالتالي فإن زيادة الاهتمام بذكاء الأعمال من شأنه توليد أثر في مراحل إدارة الأزمات. ونظراً لوجود عدد قليل من الدراسات السابقة، التي تناولت الأثر المباشر لذكاء الأعمال في إدارة الأزمات، أو ربطت بين هذين المتغيرين، على حد علم الباحثان في البيئة العربية وغيرها، ولغرض محاكاة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة؛ فقد ارتأت الدراسة الحالية إجراء مقارنات مع دراسات سابقة يأتي في صلب موضوعها تحقيق أهداف الدراسة الحالية؛ المتمثلة بتناول ذكاء الأعمال كمتغير مُستقل وعلاقته مع المتغيرات والمفاهيم الإدارية الأخرى، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من تلك الدراسات التي أكدت وجود أثر إيجابي مهم ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال في تلك المتغيرات والمفاهيم، مثل دراسة: محمد ورمزي (2020)، التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية لأنظمة ذكاء الأعمال في مستوى تحقيق التوجهات الريادية، في القطاع المصرفي الفلسطيني. ودراسة عادل (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية لذكاء الأعمال في المحافظة على سمعة المنظمة في شركات الاتصالات العراقية، ودراسة حورية (2020) التي توصلت إلى أن التفكير الإستراتيجي يؤثر في إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية، ودراسة عابدين وصويص (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مكونات نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة الإستراتيجية في شركات الصناعات الكهربائية في العراق.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تُساهم في رفع مستوى تبني منهج ذكاء الأعمال في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين، وهذه التوصيات هي:

- دلت النتائج على أن مستوى توافر ذكاء الأعمال في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين، جاء بدرجة متوسطة، لذل توصي الدراسة بضرورة تعزيز، وتحسين مستوى ذكاء الأعمال لدوره الهام في مراحل إدارة الأزمات بما تُقدمه أدوات ذكاء الأعمال من تقنيات حديثة تقوم بتحويل البيانات الأولية إلى معلومات مفيدة ذات قيمة، ومعنى، يُمكن استخدامها في مراحل إدارة الأزمات المختلفة التي تواجه مملكة البحرين. كما توصي الدراسة بضرورة عرض المعلومات بطريقة واضحة لاستخدامها من قبل صانعي القرارات وذلك لمواجهة الأزمات والكوارث.
- ضرورة قيام المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين بتحسين، وزيادة الاهتمام بمستوى تبني إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة، مع زيادة الاهتمام بدراسة وتحليل الاتجاهات والبيانات التاريخية المتعلقة بحدوث الأزمات لتوقع موعد، وأماكن، ونوعية الأزمات التي يُمكن حدوثها، واستخدام معلومات واضحة عن البيئة الخارجية ومتغيراتها المختلفة، وذلك لمواجهة الأزمات والكوارث في مملكة البحرين. أيضاً ضرورة اعتماد المركز على أساليب التنبؤ بالأحداث والأزمات المستقبلية من خلال توظيف الأساليب العلمية الكمية، والنوعية لاكتشاف اشارات الخطر، وامتلاك أجهزة الإنذار المبكر لزيادة قدرة المركز على التعامل مع الأزمات.
- ضرورة قيام المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين، برفع مستوى الوعي لدى العاملين في المركز من خلال إبراز أهمية أدوات ذكاء الأعمال ودورها الهام في تحسين وتطوير مراحل إدارة الأزمات.
- ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد، إذ اُبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل: (دور الرصد الإستراتيجي في مراحل إدارة الأزمات، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمات، أثر السرد القصصي في إدارة الأزمات)، وغيرها من المواضيع المتعلقة بمراكز إدارة الأزمات.

آليات تنفيذ التوصيات:

الجدول (16): آلية تنفيذ التوصيات

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الليات التنفيذ	التوصيات
6-12 شهر .	الإدارة العليا، مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام بمختلف الوزارات التابعين لمركز إدارة الأزمات والكوارث.	1. انشاء وحدة متخصصة تُعنى بمتابعة المستجدات في إدارة الأزمات. 2. نشر ثقافة تنظيمية مساندة للتعامل مع الأزمات. 3. زيادة مهارات العاملين في المركز بأساليب إدارة الأزمات المتنوعة.	ضرورة اعتماد المركز على أساليب التنبؤ بالأحداث، والأزمات المستقبلية، من خلال توظيف الأساليب العلمية، والنوعية لاكتشاف اشارات الخطر، وامتلاك أجهزة وأدوات الإنذار المبكر التي تُعزز من قدرة المركز على رصد التغييرات البيئية.
3-6 شهور .	الإدارة العليا، الإدارة المالية والموازنة العامة، دائرة التطوير	1. عقد دورات علمية، وندوات وورشات عمل للعاملين في المركز . 2. رصد موازنة مالية لأنشطة البحوث والتطوير .	تفعيل أنشطة البحث والتطوير، واستخدام مناهج البحث العلمي، الخاصة بإدارة الأزمات بكافة مراحلها، واختيار البديل الأفضل للخروج من الأزمة بطريقة علمية مدروسة.
9-12 شهر .	الإدارة العليا، الإدارة المالية والموازنة العامة، دائرة التطوير، دائرة أنظمة المعلومات.	1. عقد دورات للعاملين في المركز حول أساليب ذكاء الأعمال واستخداماته. 2. الاستعانة بمراكز الاستشارات والخبرات لنقل بعض التجارب الناجحة في مجال توظيف ذكاء الأعمال في إدارة الأزمات.	تبني نهج ذكاء الأعمال بأبعاده المختلفة في مراحل إدارة الأزمات في المركز .
3-6 شهور .	الإدارة العليا، دائرة العلاقات العامة.	نشرات توعية عن طريق وسائل الاعلام المختلفة تحث فيها المواطنين على مد يد العون للمركز بتقديم المعلومات المطلوبة.	نشر الوعي لدى المواطنين بضرورة ابلاغ المركز عن اية معلومات قد تُساهم في اكتشاف بوادر أزمة معينة.

قائمة المراجع العربية:

- حورية، الأطرش (2020). إدارة الأزمات في مستشفى محمد بو ضياف في ظل جائحة كورونا، دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، والممرضين، مجلة جامعة الانبار، 14(2)، ص13-23.
- السالمي، علاء عبد الرزاق، (2005)، **نظم المعلومات والنكاه الاصطناعي**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- صادق، محمد (2007)، **الصحافة وإدارة الأزمات**، ط 1، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- صالح، رشيد، والعبادي، محمد (2017)، **توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتحسين جودة القرارات الإستراتيجية**، الدور الوسيط للإجماع الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لأراء رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعينة من الشركات الصناعية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة مجلة دورية نصف سنوية، 18، (10).
- عابدين ابراهيم وصويص محمد (2019). أثر نظم نكاه الأعمال في بناء البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية، 27(1)، ص 201-223.
- عادل، عبدالله (2020). دور تقنيات ذكاء الأعمال في تحسين سمعة المنظمة، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(29). ص156-189.
- عباس، (2019). أثر نكاه الأعمال في تحديد الخيار الإستراتيجي في مجال الصناعات الكهربائية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، العراق، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، 7(22). ص101-116.
- عزاوي، غانم ارزوقي، (2018)، استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، المجلة العراقية، بغداد، 9(28).
- عميش، سميره(2020). التفكير الإستراتيجي وتأثيره على إدارة الأزمات في المؤسسات، دراسة حالة على عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 13(3) ص915-929.
- فارج، مجدي، (2016)، **الدراسات المستقبلية في الحديث والمعاصر**، مجلة الدراسات المستقبلية، المجلد 17(1).
- محمد منصور، ورمزي عطيه (2020). أثر أنظمة نكاه الأعمال على التوجهات الريادية للقطاع المصرفي الفلسطيني: بنك فلسطين نموذجًا، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين من 1-7 كانون اول 2020.

قائمة المراجع الأجنبية

- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. **thinking**, 7(1), 194-203.
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). **Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival**, resilience and renewal strategies of firms in Macau.
- Asare, A. O., Addo, P. C., Sarpong, E. O., & Kotei, D. (2020). COVID-19: optimizing business performance through agile business intelligence and data analytics. **Open Journal of Business and Management**, 8(05), 2071.
- Berhane, A., Nabeel, M., & Große, C. (2020, December). The Impact of Business Intelligence on Decision-Making in Public Organizations. **International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)**.2 (8)pp. 435-439.
- Bundys J. Pfarrers M. D. Short. C. E. & Coombs. W. T. (2017) Crises and crisis management: Integrations interpretations and research development. **Journal of Management**: 43 (6). 166-692.
- Carrión, G. C., Henseler, J., Ringle, C. M., & Roldán, J. L. (2016). Prediction-oriented modeling in business research by means of PLS path modeling: Introduction to a JBR special section. **Journal of business research**, 69 (10), 4545-4551.
- Coombs Bundys J. « Pfarrers M. D. Short. C. E. W. T. (2017) Crises and crisis management: Integrations interpretations and research development. **Journal of Management**: 43 (6). 1661-1692.
- Coombs, W. T. (2020). Public sector crises: realizations from covid-19 for crisis communication. **Partecipazione e conflitto**, 13(2), 990-1001.
- Draper, S. (2018). Effect size. **Retrieved Feb, Journal of Marketing research**, 19(4), 440-452.

- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2014). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. **International Journal of Multivariate Data Analysis**, 1 (2), 107 - 123.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. **Business Research**, 12 (1), 115 - 142.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the academy of marketing science**, 43(1), 115-135.
- Johnston, J., & Sheehan, M. (Eds.). (2020). **Public relations: Theory and practice**. Routledge.
- Krejcie, R & Morgan, D. (1970) Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
- Luoma-aho, V., & Canel, M. J. (Eds.). (2020). **The handbook of public sector communication**. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Martín-Rojas, R., García-Morales, V. J., Garrido-Moreno, A., & García-Sánchez, E. (2020). Can Business Intelligence Enhance Organizational Performance Through Corporate Entrepreneurship?. **In Handbook of Research on Approaches to Alternative Entrepreneurship Opportunities** 19(1) 198-221). IGI Global.
- Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). Moderation analysis: issues and guidelines. **Journal of Applied Structural Equation Modeling**, 3(1), i-xi.
- Nithya, N., & Kiruthika, R. (2020). Impact of Business Intelligence Adoption on performance of banks: a conceptual framework. **Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing**, 1-12.
- Pattyn, V., Matthys, J., & Hecke, S. V. (2020). High-stakes crisis management in the Low Countries: Comparing government responses to COVID-19. **International Review of Administrative Sciences**, 7(18).
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, 13 (2), 56-73.
- Stefanikova, L., Rypakova, M., & Moravcikova, K. (2015). The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the enterprises. **Procedia Economics and Finance**, 26, 209-214.
- Westerlund, Per. (2008). "Business Intelligence: Multidimensional Data Analysis". Master's thesis Unpublished, Umea University.