



# مجلة جامعة القدس المفتوحة

## للبحوث الإدارية والاقتصادية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية  
المجلد (6) ع. (6) كانون الأول 2021 م

مجلة  
جامعة القدس المفتوحة  
للبحوث الإدارية والاقتصادية

المجلد (6) ع. (6)



# Journal of Al-Quds Open University

for Administrative & Economic Research

Semi-Annual Scientific Refereed Journal  
Vol. (6) - No. (6) - December 2021

Journal of  
Al-Quds Open University  
for Administrative & Economic Research



E-ISSN: 2410-3349  
P-ISSN: 2313-7592



E-ISSN: 2410-3349  
P-ISSN: 2313-7592





**JOURNAL OF AL-QUDS OPEN UNIVERSITY  
FOR EDUCATIONAL & PSYCHOLOGICAL RESEARCH & STUDIES**

Semi-Annual Scientific Refereed Journal  
Vol. (6) - No. (16) - December 2021

**PUBLISHER:**

Deanship of Graduate Studies & Scientific Research  
Al-Quds Open University

Ramallah & Al-Bireh \ Palestine

P.O. Box: 1804

Tel: +970 - 2- 2976240

+970 - 2- 2956073

Fax: +970 - 2 - 2963738

Email: sprgs@qou.edu

**WEBSITE:**

<https://journals.qou.edu/index.php/nafsia>

**EMAIL**

eps@qou.edu

**DESIGN & PRODUCTION:**

Deanship of Graduate Studies & Scientific Research  
Al-Quds Open University

Opinions expressed in this journal are solely those of their authors.

All Rights Reserved. ©2021

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592



**مجلة جامعة القدس المفتوحة  
للبحوث الإدارية والاقتصادية**

مجلة علمية محكمة نصف سنوية  
المجلد: 6 - العدد: 16، كانون الأول 2021 م

**الناشر:**

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
جامعة القدس المفتوحة

رام الله والبيرة / فلسطين

ص.ب 1804

+970-2-2976240

هاتف: +970-2-2956073

فاكس: +970-2-2963738

بريد إلكتروني: sprgs@qou.edu

**الموقع الإلكتروني للمجلة:**

<https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia>

**البريد الإلكتروني للمجلة:**

aes@qou.edu

**تصميم وإخراج فني:**

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
جامعة القدس المفتوحة

المجلة غير مسؤولة عن الآراء المنشورة فيها. حيث أنها تمثل آراء الباحثين المؤلفين،  
حقوق الاقتباس والترجمة والتصميم والطبع والنشر محفوظة للناشر ©2021

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592



# مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

## المشرف العام

أ.د. يونس مرشد عمرو  
رئيس الجامعة

## الهيئة الاستشارية:

### رئيس الهيئة الاستشارية

أ.د. ذياب علي جرار

### أعضاء الهيئة الاستشارية

أ.د. سمير أحمد أبو زنيد      أ.د. عبد الناصر إبراهيم نور  
أ.د. ماجد محمد الفيرا      أ.د. محمد حسين أبو نصار  
أ.د. محمود خضر الجعفري      أ.د. فتح الله أحمد غانم  
أ.د. جميل حسن النجار      أ.د. إبراهيم محمد البطاينة  
د. عاصم التجاني شمعون      د. إيهاب سمير القبيج  
د. لجلط إبراهيم

## هيئة تحرير المجلة:

### رئيس هيئة التحرير

أ.د. مروان جمعة درويش

### مشرف التحرير

أ.د. حسني محمد عوض

### أعضاء هيئة التحرير

أ.د. فريد كورتل      أ.د. رفعت عودة الشناق  
أ.د. الحسين الرامي      أ.د. زكية أحمد مشعل  
أ.د. ماجد حسني صبيح      أ.د. علام محمد حمدان  
د. مجدي وائل الكبيجي      د. عطية محمد مصلح  
د. يوسف محمد أبو فارة      د. جلال إسماعيل شببات  
د. أحمد إسماعيل المعاني      د. إبراهيم عوض  
د. سلامة "محمد وليد" سلامة

## المدقق اللغوي لأبحاث اللغة العربية

د. أكرم القواسمي

## المدقق اللغوي لأبحاث اللغة الإنجليزية

مركز عادل زعير للترجمة واللغات

## رؤية الجامعة

الريادة والتميز والإبداع في مجالات التعليم الجامعي المفتوح، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي، وترسيخ مكانتها القيادية في بناء مجتمع فلسطيني قائم على العلم والمعرفة.

## رسالة الجامعة

إعداد خريجين مؤهلين لتلبية حاجات المجتمع، قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي، والإسهام الفاعل والتميز في مجال البحث العلمي، وبناء القدرات التقنية والبشرية، من خلال تقديم برامج تعليمية وتدريبية على وفق أفضل ممارسات التعليم المفتوح وأساليب التعليم المدمج، وتعزيز بيئة البحث العلمي في إطار من التفاعل المجتمعي والتعاون والشراكة وتبادل الخبرات مع الأطراف المعنية كافة، مع مراعاة أحدث معايير الجودة والتميز.

## القيم التي تؤمن بها الجامعة

لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، تعمل الجامعة على تطبيق وترسيخ الإيمان بالقيم الآتية:

- ◆ الريادة والتميز.
- ◆ الانتماء الوطني والقومي.
- ◆ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص.
- ◆ الحرية الأكاديمية والفكرية.
- ◆ احترام الأنظمة والقوانين.
- ◆ الشراكة المجتمعية.
- ◆ الإدارة بالمشاركة.
- ◆ الإيمان بدور المرأة الريادي.
- ◆ النزاهة والشفافية.
- ◆ التنافسية.

## المجلة

مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي. وقد صدر العدد الأول منها في اليوم الأول من شهر كانون الأول/ عام 2014 م. وتنتشر المجلة البحوث والدراسات الأصلية المرتبطة بالتحصينات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية والباحثين في جامعة القدس المفتوحة وغيرها من الجامعات المحلية والعربية والدولية، والمراجعات والتقارير العلمية وترجمات البحوث شريطة أن لا تكون الورقة منشورة في مجلد المؤتمر أو أية مجلة أخرى. وقد حصلت على معامل التأثير العربي، وتحمل الرقم المعياري الدولي للنسخة الإلكترونية (E-ISSN: 2410-3349)، وللنسخة المطبوعة (P-ISSN: 2313-7592).

## قواعد النشر والتوثيق

### أولاً - متطلبات إعداد البحث:

يجب أن تتضمن مسودة البحث الآتي:

1. صفحة منفصلة عليها: اسم الباحث/ الباحثين وعنوانه/ هم بعد عنوان البحث مباشرة باللغتين العربية والإنجليزية، ويذكر بريده/ هم الإلكتروني.
2. ملخصين أحدهما باللغة العربية والآخر بالإنجليزية في حدود (150 - 200) كلمة لكل منهما، يتضمنان كلمات مفتاحية لا يزيد عددها عن ست كلمات.
3. تدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وترقم ترقيماً متسلسلاً، وتكتب أسماؤها وعناوينها والملاحظات التوضيحية تحتها.
4. تدرج الجداول في النص وترقم ترقيماً متسلسلاً وتكتب عناوينها فوقها. أما الملاحظات التوضيحية فتكتب تحت الجداول.

### ثانياً - شروط تسليم البحث:

1. رسالة موجهة من الباحث إلى رئيس هيئة التحرير تتضمن رغبته في نشر بحثه في المجلة ويحدد فيها التخصص الدقيق للبحث.
2. تعهد خطي من الباحث بأن بحثه لم ينشر، أو لم يقدم للنشر في دورية أخرى، وأنه ليس فصلاً أو جزءاً من كتاب منشور.
3. سيرة ذاتية مقتضبة للباحث تتضمن: اسمه الرباعي، ومكان عمله، والدرجة العلمية، ورتبته الأكاديمية، وتخصصه الدقيق، إضافة إلى بريده الإلكتروني ورقمي هاتفه الثابت والنقال.
4. نسخة كاملة من أداة جمع البيانات (الاستبانة أو غيرها)، إذا لم تكن قد وردت في صلب البحث أو في ملاحقه.
5. أن يتجنب الباحث أية إشارة قد تدل على شخصيته في أي موقع من صفحات البحث، وذلك لضمان السرية التامة في عملية التحكيم.

## ثالثاً - شروط النشر:

تؤكد هيئة التحرير على ضرورة الالتزام بشروط النشر بشكل كامل، إذ إن البحوث التي لا تلتزم بشروط النشر سوف لن ينظر فيها، وتعاد الملاحظات بشأنها لأصحابها مباشرة حتى يتم التقيد بشروط النشر.

1. تقبل الأبحاث باللغتين العربية والإنجليزية على أن تكون مكتوبة بلغة سليمة خالية من الأخطاء النحوية واللغوية.

2. تقدم طلبات نشر الأبحاث من خلال الموقع الإلكتروني للمجلة على الرابط الآتي: <https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia> بصيغة (Word)، مع مراعاة الآتي:

◆ الأبحاث المكتوبة باللغة العربية يستخدم الخط *Simplified Arabic* بحجم (16) غامق للعنوان الرئيس، و (14) غامق للعناوين الفرعية، و (12) عادي لباقي النصوص، و (11) عادي للجداول والأشكال.

◆ الأبحاث المكتوبة باللغة الإنجليزية يستخدم الخط *Times New Roman* بحجم (14) غامق للعنوان الرئيس، و (13) غامق للعناوين الفرعية، و (12) عادي لباقي النصوص، و (11) عادي للجداول والأشكال.

◆ المسافة بين الأسطر: مفردة.

◆ الهوامش للأبحاث باللغتين العربية والإنجليزية:

- (2) سم للأعلى و (2.5) للأسفل، و (1.5) سم للجانبين الأيمن والأيسر.

3. ألا يزيد عدد كلمات البحث عن (7000) كلمة، وبما لا يزيد عن (25) صفحة حجم (A4)، بما في ذلك الأشكال والرسوم والجداول والهوامش والمراجع. علماً بأن الملاحق لا تنشر، إنما توضع لغايات التحكيم فحسب.

4. أن يتسم البحث بالجددة والأصالة والموضوعية، ويمثل إضافة جديدة إلى المعرفة في ميدانه.

5. أن لا يكون منشوراً أو قدم للنشر في مجلة أخرى، وأن يتعهد الباحث خطياً، وعدم تقديم بحثه للنشر إلى أية جهة أخرى إلى حين الانتهاء من إجراءات التحكيم واتخاذ القرار المناسب بهذا الشأن، ويتعهد الباحث الرئيس بأنه أطلع على شروط النشر في المجلة والتزم بها.

6. أن لا يكون البحث فصلاً أو جزءاً من كتاب منشور.

7. لا يجوز نشر البحث أو أجزاء منه في مكان آخر، بعد إقرار نشره في المجلة، إلا بعد الحصول على كتاب خطي من عمادة الدراسات العليا والبحوث العلمي في الجامعة.

8. تحتفظ المجلة بحتها في أن تطلب من الباحث أن يعيد صياغة بحثه، أو أي جزء منه بما يتناسب وسياستها في النشر، والمجلة إجراء أية تعديلات شكلية تناسب وطبيعة المجلة.
9. الأبحاث المكتوبة باللغة العربية، على الباحث أن يرفق قائمة المصادر والمراجع مترجمة إلى اللغة الإنجليزية، إضافة إلى قائمة المصادر والمراجع المكتوبة باللغة العربية.
10. يجب أن يرفق مع البحث ملخصان أحدهما باللغة العربية وآخر باللغة الإنجليزية، في حدود (150 - 200) كلمة لكل منهما، ويراعى أن يتضمن الملخص أهداف البحث ومشكلته ومنهجه وأبرز النتائج التي توصل إليها، ويثبت الباحث في نهاية الملخص ست كلمات مفتاحية (Key Words) كحد أقصى ليتمكن الآخرون من الوصول إلى البحث من قواعد البيانات.
11. أن يشير الباحث إلى أنه استل بحثه من رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه إذا فعل ذلك، في هامش صفحة العنوان.
12. لا تعاد البحوث التي ترد إلى المجلة إلى أصحابها سواء قبلت للنشر أم لم تقبل.
13. تعتذر المجلة عن عدم النظر في البحوث المخالفة للتعليمات وقواعد النشر.
14. يلتزم الباحث بدفع النفقات المترتبة على إجراءات التحكيم حال طلبه سحب البحث ورغبته في عدم المضي في إجراءات التقييم.
15. يبلغ الباحث بالقرار النهائي لهيئة التحرير بقبول بحثه أو رفضه في غضون ثلاثة إلى ستة أشهر من تاريخ استلام البحث.

## رابعاً - التوثيق:

1. تدون الإحالات المرجعية في نهاية البحث وفق النمط الآتي: إذا كان المصدر أو المرجع كتاباً فيثبت: اسم المؤلف، عنوان الكتاب أو البحث، اسم المترجم أو المحقق (مكان النشر، الناشر، الطبعة، سنة النشر)، الجزء أو المجلد، رقم الصفحة، أما إذا كان المرجع مجلة، فيثبت: المؤلف، عنوان البحث، اسم المجلة، المجلد، عدد المجلة وتاريخها، رقم الصفحة. وفي حال تكرار المصدر أو المرجع مرة ثانية يشار إليه كآلآتي: اسم المؤلف، عنوان الكتاب/ البحث، رقم الصفحة.
2. ترتب قائمة المصادر والمراجع في نهاية البحث وفق الترتيب الألف بائي (الأبتي) لكنية/ لقب المؤلف، ثم يليها اسم المؤلف، عنوان الكتاب أو البحث، (مكان النشر، الناشر، الطبعة، سنة النشر)، الجزء أو المجلد، ويجب أن لا تحتوي القائمة على أي مصدر أو مرجع لم يذكر في متن البحث.
  - في حالة عدم وجود طبعة يضع الباحث (د.ط).
  - في حالة عدم وجود دار النشر يضع الباحث (د.د).
  - في حالة عدم وجود مؤلف يضع الباحث (د.م).
  - في حالة عدم وجود سنة أو تاريخ نشر يضع الباحث (د.ت).
3. في حال استخدام نمط "APA Style" في توثيق الأبحاث العلمية والتطبيقية، يشار إلى المرجع في المتن بعد فقرة الاقتباس مباشرة وفق الترتيب الآتي: "اسم عائلة المؤلف، سنة النشر، رقم الصفحة".

4. يستطيع الباحث تفسير ما يراه غامضاً من كلمات أو مصطلحات باستخدام طريقة الحواشي في المتن، حيث يشار إلى المصطلح المراد توضيحه برقم في أعلى المصطلح، ثم يشار لهذه الهوامش في قائمة منفصلة قبل قائمة المصادر والمراجع.

ملاحظة: لمزيد من المعلومات حول آلية التوثيق بنظام APA، يمكنك الاطلاع على المعلومات المتوفرة على الصفحة الإلكترونية لعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي:

<https://journals.qou.edu/recources/pdf/apa.pdf>

## خامساً - إجراءات التحكيم والنشر:

ترسل البحوث المقدمة للنشر إلى متخصصين لتحكيمها حسب الأصول العلمية، ويلقى البحث القبول النهائي بعد أن يجري الباحث التعديلات التي يطلبها المحكمون، والباحثون مسؤولون عن محتويات أبحاثهم، فالبحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر معديها وليس عن وجهة نظر المجلة. كما أن البحوث المرسلة إلى المجلة تخضع لفحص أولي تقوم به هيئة التحرير، لتقرير أهليتها للتحكيم والتزامها بقواعد النشر، ويحق لهيئة التحرير أن تعتذر عن قبول البحث دون إبداء الأسباب.

وتتم إجراءات التحكيم والنشر وفق الآتي:

1. تقوم هيئة التحرير بمراجعة البحوث المرسلة إلى المجلة للتأكد من استيفائها لمعايير النشر في المجلة، ولتقرير أهليتها للتحكيم.
2. ترسل البحوث المستوفية لمعايير النشر إلى اثنين من المحكمين من ذوي الاختصاص، تختارهم هيئة التحرير بسرية تامة، من بين أساتذة متخصصين في الجامعات ومراكز البحوث داخل فلسطين وخارجها، على الأقل رتبة المحكم عن رتبة صاحب البحث.
3. يقدم كل محكم تقريراً عن مدى صلاحية البحث للنشر.
4. إذا اختلفت نتيجة المحكمين (أحدهما مقبول والآخر مرفوض)، يرسل البحث لمحكم ثالث لترجيح الحكم، وبعد حكمه نهائياً.
5. يبلغ الباحثون بقرار هيئة التحرير بقبول بحثه أو رفضه في غضون ثلاثة إلى ستة أشهر من تاريخ استلام البحث، وبعد إجراء التعديلات عليه إن وجدت.
6. يزود الباحث بنسخة من العدد الذي نشر فيه بحثه، ويتم إرسال نسخة من العدد إلى مكتب الجامعة في الأردن للباحثين من خارج فلسطين، ويتحمل الباحث تكلفة النقل من الأردن إلى مكان إقامته.

## سادساً - أخلاقيات البحث العلمي:

1. الالتزام بمستوى أكاديمي ومهني عالٍ في جميع مراحل البحث، ابتداءً من مرحلة تقديم مقترح البحث، ومروراً بإجراء البحث، وجمع البيانات، وحفظها، وتحليلها، ومناقشة النتائج، وانتهاءً بنشرها بكل أمانة ودون تحريف أو انتقائية أو إغفال للمنهج العلمي الصحيح.
2. الالتزام بالاعتراف الكامل بجهود كل الذين شاركوا في البحث من زملاء وطلبة بإدراجهم ضمن قائمة المؤلفين، وكذلك الاعتراف بمصادر الدعم المادي والمعنوي الذي استخدم لإجراءات البحث.
3. الالتزام بإسناد أية معلومات مستعملة في البحث لمصدرها الأصلي، وكذلك الالتزام بعدم النقل الحرفي لأية نصوص من مصادر أخرى دون إسنادها للمصدر أو المرجع الذي أخذت منه.
4. الالتزام بعدم إجراء أية أبحاث قد تضر بالإنسان أو البيئة، والالتزام بأخذ موافقة مسبقة من الجامعة (أو من لجنة أخلاقيات البحث إن وجدت) حين إجراء أية أبحاث على الإنسان أو البيئة، والالتزام بأخذ موافقة مسبقة من الجامعة أو المركز البحثي أو المؤسسة التي يعمل فيها الباحث أو من لجنة أخلاقيات البحث العلمي إن وجدت.
5. الالتزام بأخذ موافقة خطية من كل فرد من الأفراد الذين يستخدمون كموضوع للبحث بعد إعلامهم بكل ما يترتب على اشتراكهم من عواقب، وكذلك الالتزام بعدم نشر نتائج البحث في مثل هذه الحالات إلا بشكل تحليل إحصائي يضمن سرية المعلومات الفردية التي جمعت حول هؤلاء الأفراد.

## سابعاً - حقوق الملكية الفكرية:

1. تلتزم المجلة باحترام حقوق الملكية الفكرية.
2. على الباحثين احترام حقوق الملكية الفكرية.
3. تؤول حقوق طبع البحث ونشره إلى المجلة عند إخطار صاحب البحث بقبول بحثه للنشر، وإذا رغب الباحث / الباحثين في إعادة نشر البحث فإنه يتوجب الحصول على موافقة خطية من عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة.
4. لا يجوز نشر أو إعادة نشر البحوث إلا بعد أخذ موافقة خطية من عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.
5. حق المؤلف في أن ينسب البحث إليه، وذكر اسمه على كل النسخ التي تنتج للجمهور بأي شكل كانت، وفي كل نسخة أو طبعة من المصنف.
6. حق المؤلف في طلب أن تنسب مؤلفاته إليه باسمه الشخصي.

# المحتوى

## الأبحاث:

الترقيم	الباحث/ الباحثون	عنوان البحث	الصفحة
1	د. سعود أبو تايه	أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين - دراسة مسحية لموظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة	10
2	أ. محمد جميل أحمد الجعفر أ. د. سليمان سليم علي	أثر الدوافع الاجتماعية (العقلية الجماعية والتفرد) في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية دراسة ميدانية على زبائن شركة سيريتل / تيليكوم	25
3	د. علاء الدين خليل إبراهيم السيد	ممارسة القيادة الشبكية وعلاقته بالتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية على بلدية غزة	37
4	أ. محمد لؤي عبد الرزاق دهان أ. د. ياسر عبد الله الموسى	بناء نموذج شبكة عصبونية باستخدام التحليل العاملي وخوارزمية K-Means	54
5	د. محمود حسن حجازي د. سلامة "محمد وليد" سلامة	إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم	70
6	أ. عهد مجدي حناوي أ. لين نافذ عيني أ. نسبيه محمود طعمه د. مجدي "محمد رشيد" حناوي	محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين	89
7	أ. تمارا (محمد زهدي) زيتون حداد د. شاهر محمد عبيد	أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أمودجاً	109
8	أ. د. الحسين أحمد الرامي أ. ميرفت ربحي الحسيني / رويدي	واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين	126

*Research:*

<i>No.</i>	<i>Research Title</i>	<i>Researcher / Researchers</i>	<i>Page No.</i>
1	<i>Status Exploring Analysis of the Global Innovation Index Considering Manufacturing Industry in Jordan (2011 - 2020)</i>	<i>Dr. Amin Osama Shammout Dr. Rania Adnan al-Satel Dr. Bashar AbdelRahim al-Zu'bi</i>	9

# أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين – دراسة مسحية لموظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة

## The Impact of Job Enrichment on Employees Performance: A Survey Study for Jordan Customs Employees in Aqaba City

**Seoud Abu-Tayeh**

Assistant Professor / The World Islamic Sciences and  
Education University / Jordan

tayeh92009@gmail.com

**سعود أبو تايه**

أستاذ مساعد / جامعة العلوم الإسلامية العالمية/ الأردن

Received: 22/ 5/ 2020, Accepted: 24/ 1/ 2021.

DOI: 10.33977/1760-006-016-001

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 22 /5 /2020م، تاريخ القبول: 24 /1 /2021م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

*impact of job enrichment on the employee performance by studying other variables that were not addressed in the current research, such as the identity of the task and the importance of the task.*

**Keywords:** Job enrichment, skills variety, job autonomy, job feedback, employee performance.

## المخلص:

هدف البحث إلى استكشاف تأثير الإثراء الوظيفي بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) على أداء الإداريين العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بدائرة جمارك مدينة العقبة، وعددهم الإجمالي 213 موظفاً. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزع استبيان لعينة عشوائية من 138 موظفاً، وبلغ عدد الاستبيانات التي أرجعها الموظفون 131 (بمعدل استجابة 94.9%). ثم حلل الباحث البيانات باستخدام برنامج SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد إثراء الوظائف منفردة ومجمعة والأداء الوظيفي للعاملين في دائرة جمارك مدينة العقبة، وجاءت درجة تقييم إثراء الوظائف في دائرة الجمارك في مدينة العقبة وأداء العاملين الإداريين بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.79). ومن أهم التوصيات: مراعاة أبعاد الإثراء الوظيفي عند استحداث وظائف جديدة أو تغيير التسلسل الهرمي الحالي في الجمارك، وإجراء بحث مماثل حول أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين بتناول متغيرات أخرى لم يتطرق إليها البحث الحالي كهوية المهمة، وأهمية المهمة.

الكلمات المفتاحية: إثراء الوظائف، تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية، أداء العاملين.

## Abstract:

*The research aims to identify the role of job enrichment with its dimension: Skill variety, autonomy, and feedback on the administrative employees working in the Jordanian customs department in Aqaba City. The research population comprises all the administrative employees of Aqaba Customs Department with a total number of 213 employees. The researcher adopted the descriptive analytical approach; a questionnaire was distributed to a random sample of 138 employees, the number of returned questionnaires was 131 with a response rate of 94.9%. The data was analyzed using SPSS.*

*The most important results were: There was a statistically significant effect between the dimensions of job enrichment, both individual and combined, and job performance of administrative employees in the customs department in Aqaba City. The evaluation degree of job enrichment in the customs department in Aqaba and the performance of administrative employees came at a high level with a mean of 3.79. The most important recommendations were: Considering the job enrichment dimensions when creating new jobs or changing the existing hierarchy in the customs, conducting similar research on the*

## المقدمة:

هناك حاجة متزايدة لتحقيق التوافق بين المخرجات التي توفرها الوظيفة، وتلك التي يريدها صاحب العمل أو يرغب بتحقيقها، إحداهما هي مخرجات الإثراء الوظيفي، حيث يعد هذا التوافق ضرورة أساسية لبلوغ مستويات عالية من الإنتاجية في العمل، فقد ساهمت الزيادة في المستوى التعليمي والتقدم التكنولوجي في تغيير طموحات الموظفين وتطلعاتهم في الوقت الحالي، والتي تشمل الشعور بالإنجاز والتميز وزيادة المسؤولية والمشاركة في صنع القرار، بالإضافة إلى توفير فرص التطور والنمو الشخصي والمهني. ويعتمد نجاح أي منظمة على العنصر البشري فيها، وذلك من خلال معرفة المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، وتعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول المنظمة، والتي من خلالها تتحقق الأهداف المنشودة والأرباح ويتحسن مستوى الأداء (الجمال، 2014).

يطبق مفهوم الإثراء الوظيفي من خلال زيادة عدد المهام التي يقوم بها الموظف في تأديته لعمله، وإحدى أهدافه التخلص من الروتين والابتعاد عن حالة اللامبالاة، ويركز على جعل المهام تتضمن تنوعاً أكبر في محتواها، ومستوى أعلى من المعارف والمهارات، بالإضافة إلى ذلك، تمتع الأفراد بقدر أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في مختلف المجالات التي تؤدي جميعها إلى الحصول على تجربة أكثر فائدة وذات معنى (بكري، 2015). فقد أصبح هذا المفهوم الأداة الرئيسية التي تلعب دوراً بالغ الأهمية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين، ويساهم بشكل كبير في تحقيق النمو للمؤسسة برمتها، بحيث يصبح الموظف خاضعاً لأوضاع وظيفية أكثر جاذبية، ويتحلى بروح المسؤولية كون المؤسسات في العصر الحديث آخذة بالتحول تدريجياً من اعتبار رأس المال كمحفز رئيسي لإثراء الوظائف إلى الانتقال إلى العمل كقيمة ذات معنى، بحيث ينجز العاملون مهامهم بروح داخلية نابعة من محبتهم وولائهم للعمل أكثر من أي محفزات خارجية قد تمنح لهم (الخياط، 2017). ووفقاً ل (الليمان، 2019) يُعرّف إثراء الوظائف بأنه خلق تغييرات في أبعاد الوظيفة وظروفها المادية، والمهام الأساسية من أجل زيادة الرضا الوظيفي للفرد الذي يتحمل مسؤولية أداء مهامه. وأيضاً (Salau & Oyewunmi, 2014)، عرفاه بأنه «أداة أساسية تملكها الإدارة من أجل زيادة دافعية الأفراد نحو أداء أفضل من خلال الطلب من الموظفين للقيام بأعمال إضافية لزيادة الإثارة والتحدى. وأظهرت الدراسات أن رفع سوية إثراء الوظائف وأبعادها في العاملين، يعزز لديهم التحفيز الوظيفي، فإثراء الوظائف يشير إلى إعادة تصميم الوظيفة بطريقة تزيد من فرص العامل لتجربة مشاعر المسؤولية والإنجاز والنمو والاعتراف (Davoudi & Mehdi, 2013).

الراجعة الوظيفية، وبناء على ذلك، أُجريت دراسة تمثلت في استبانة وجهت إلى الموظفين الإداريين حول أثر إثراء الوظائف على أدائهم، لذلك يسلط الباحث الضوء على مفهوم إثراء الوظائف بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية) وتأثيره على أداء الموظفين الإداريين في دائرة الجمارك الأردنية. ولهذا حددت مشكلة البحث في السؤال التالي: ما أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية بمدينة العقبة؟

### 1.2. أسئلة البحث

السؤال الرئيس: ما أثر إثراء الوظائف بأبعاده مجتمعة (تنوع المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية) في أداء العاملين في دائرة جمارك العقبة؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية،

◀ ما أثر تعدد المهارات على أداء العاملين في الجمارك الأردنية في مدينة العقبة؟

◀ ما أثر الاستقلالية الوظيفية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية في مدينة العقبة؟

◀ ما أثر التغذية الراجعة الوظيفية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية في مدينة العقبة؟

### 1.3. أهداف البحث

يهدف البحث عامة التعرف إلى أثر إثراء الوظائف بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية) على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة. وتتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

● التعرف إلى أثر تعدد المهارات على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة

● التعرف إلى أثر الاستقلالية الوظيفية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

● التعرف إلى أثر التغذية الراجعة الوظيفية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

### 1.4. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يعرضه من إضافات على عدة مستويات والمتمثلة في:

1. قد يسهم في زيادة المعرفة المتعلقة بإثراء الوظائف وأبعاده وتأثيرها على أداء العاملين بناءً على النتائج التي سيتم التوصل إليها حول أهمية إعادة تصميم الوظائف وإثرائها في تطوير وزيادة مستوى أداء موظفيها.

2. قد يوفر الإطار المعرفي للخصائص الحالية لوظائف الجمارك، كما نتائجه وتوصياته ستسهم في توفير معلومات تتعلق بتلك القضايا التي ستساعد دائرة الجمارك على تطوير الوظائف وإثرائها من أجل رفع مستوى أداء موظفيها.

3. ستساعد دائرة الجمارك على تطوير الوظائف وإثرائها من أجل رفع مستوى أداء موظفيها.

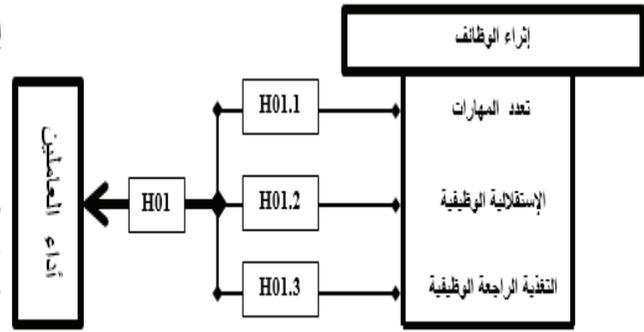
وأشار (أنينكان، 2014) بأنه يوفر مزيداً من تنوع المهارات والاستقلالية والتغذية الراجعة، فضلاً عن منح العاملين المزيد من المسؤوليات التي تتطلب منهم اتخاذ القرار، مثل جدولة الوظائف، وتحديد طرق العمل والجودة (Aninkan, 2014)، وأضاف (Supriya Choudhary, 2016) أنه يزيد من تحقيق الذات والتحكم بها واحترامها في العاملين، وبالتالي يجب إدارته داخل المنظمة بشكل جيد وسليم لضمان دور الموظفين في تحسين الأداء الفردي والمنظمي، وهناك عناصر يجب أن تُدرج في الوظيفة حتى توصف بأنها وظيفة مثارة، ووفقاً لنظرية الخصائص الوظيفية (Neysha- bor & Parvin, 2013) يتمثل ذلك في الخصائص: تعدد المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة.

لذلك لا بد من التعرّيج قليلاً على أهمية مجتمع الدراسة، ألا وهو الجمارك، فهي جهة ذات سلطة ومسؤولية عن جمع الرسوم والتحكم في تدفق السلع، والنقل، والأشياء الشخصية، والخطرة، داخل البلد وخارجه، وتقليدياً تعتبر مؤسسة مالية تفرض رسوماً جمركية وضرائب أخرى على الاستيراد أو التصدير. وفي العقود الأخيرة، توسعت وجهات النظر حول وظائفها إلى حد كبير، وتغطي الآن ثلاث جوانب أساسية هي: الضرائب والأمن وتيسير التجارة (Kormych, 2018). وتعتبر الجمارك الأردنية مؤسسة ذات طابع اقتصادي تقوم بمراقبة المبادلات التجارية على الحدود، وجباية الضرائب على الواردات، ولها دور مهم في دعم الاقتصاد الوطني، من حيث جذب المستثمرين وحماية المنتج المحلي، والتصدي لعمليات التهريب في المنافذ البرية والبحرية والجوية، ويبلغ عدد المراكز الجمركية في الأردن 22 مركزاً، لذلك سيكون لإثراء الوظائف دور حاسم في كفاءة الموارد البشرية فيها، وخلق وزيادة القيمة المضافة، والقدرة على المنافسة، وتعزيز أداء العاملين. وعليه أجري البحث الحالي بهدف الكشف عن تأثير الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين في الجمارك من أجل توفير إرشادات قيمة لصناع القرار ومديري الجمارك، وذلك لتطوير مواردهم البشرية وتمكين موظفيهم، وإحداث التغييرات الإيجابية في هذا الجسد الوطني الهام، ورفع معنويات العاملين، وبالتالي رفع مستوى جودة الخدمة الجمركية. وقسم البحث الحالي على النحو التالي: يعرض الجزء 2 الأسس النظرية للبحث والدراسات السابقة، يصف الجزء 3 منهجية البحث؛ وأخيراً الجزء 4 يعرض النتائج والمناقشة إضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات.

### 1.1. مشكلة البحث

من الواضح مدى أهمية إثراء الوظائف ودورها في تحقيق العديد من الأهداف المنظمية، وأصبح بأبعاده (تعدد المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) من الممارسات الإدارية الرئيسية التي تؤثر إيجابياً على زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسات كما أكدت العديد من الدراسات (الخياط، 2017)، (بكري، 2015)، (Iravane et al., 2015)، (Nzewi, 2017). ومع ذلك، كان عدد البحوث حول إثراء الوظائف بأبعاده وتأثيرها على أداء العاملين في المصنعات المحلية والعربية المنشورة محدوداً للغاية. بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال عمل الباحث في الجمارك الأردنية، فقد رأى أن الجمارك الأردنية عامة، تواجه العديد من المشاكل في هذا المجال ومنها تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية

## 1.5. أنموذج البحث والفرضيات



شكل 1: نموذج البحث

## 1.7. مصطلحات البحث والتعريفات المفاهيمية والإجرائية

عرفه (Liao & Hsieh, 2017) على أنه تغيير المحتوى الوظيفي من أجل القيام بمهام صعبة وزيادة الإنتاجية. وعرفها الباحثة إجرائياً بأنها "عملية منهجية تتبعها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لجعل الوظائف أكثر إثارة وذات مغزى وتحدياً باستخدام المزيج المناسب من أبعاد إثراء الوظائف كتعدد المهارات والاستقلالية والتغذية الراجعة بهدف تحسين أداء العاملين لديها".

## تعدد المهارات

هي الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة، وتنطوي على استخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة للموظف (العنزي، 2017). وعرفها الباحث إجرائياً على أنها: "زيادة عدد المهارات التي يستخدمها العاملون في دائرة الجمارك، والتي من شأنها منحهم شعوراً أكبر بالقدرة تمكنهم من أداء أنواع متعددة من الأعمال والمهام بطرق مختلفة".

## الاستقلالية الوظيفية

عرفها (Lawal, 2015) على أنها الدرجة الكبيرة التي توفر بها الوظيفة الحرية والسلطة التقديرية للعامل في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يجب استخدامها أثناء قيامه بالعمل والمشاركة في صنع القرار. وعرفها الباحث إجرائياً على أنها "الدرجة التي توفر بها الوظيفة في الجمارك الأردنية حرية واستقلالية وسلطة تقديرية كبيرة للعاملين في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي سيتم استخدامها لدى قيامهم بأداء أعمالهم".

## التغذية الراجعة الوظيفية

هي الدرجة التي يتوفر بها تنفيذ أنشطة العمل، التي تتطلبها الوظيفة للفرد، كالتوجيه والمعلومات الواضحة حول فعالية أدائه (Aziz & Abimbola, 2016). وعرفها الباحث إجرائياً على أنها: «الدرجة التي يوفر بها تنفيذ أنشطة العمل التي تتطلبها الوظيفة في الجمارك الأردنية للفرد، كالتوجيه والمعلومات الواضحة حول فعالية أدائه سواء أكانت إيجابية أم سلبية».

## أداء العاملين

وعرفه (Feder, 2013) على أنه نتيجة العمل بطريقة فعالة إلى جانب الالتزام التنظيمي لتحقيق الأهداف المنظمة. وعرفه الباحث إجرائياً على أنه "سلوكيات ومواقف ودوافع واستعداد العاملين في دائرة الجمارك لتحقيق الأهداف المنظمة، بما فيها البيئة المحيطة ودعم الزملاء وأسلوب الإشراف والظروف المادية للعمل ومتطلباته وتحدياته والعاملين الذين يتلقون خدماتهم".

## 2.0. الأسس النظرية للبحث والدراسات السابقة

## 2.1: الأسس النظرية للبحث

## 1.1.2. إثراء الوظائف

يعد إثراء الوظائف من الأساليب الإدارية الحديثة، وأسلوباً من أساليب التحفيز، عن طريق زيادة مشاركة الموظف في اتخاذ

## فرضيات البحث

استناداً إلى أسئلة البحث والأنموذج أعلاه، أقتُرحت الفرضيات التالية لاختبارها.

الفرضية الرئيسية:

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإثراء الوظائف بدلالة أبعادها (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية) في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

الفرضيات الفرعية:

1. **H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعدد المهارات في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

2. **H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

3. **H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

## 1.6. حدود البحث

تمثلت حدود البحث بالمحددات التالية:

الحدود الزمانية: طبق البحث في النصف الثاني من العام 2019 - 2020.

الحدود المكانية: إقتصرت البحث على العاملين في دائرة جمارك العقبة.

الحدود البشرية: جميع العاملين الإداريين في دائرة جمارك العقبة.

الحدود العلمية: تمثلت في التعرف إلى أثر الإثراء الوظيفي (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية) على أداء العاملين في دائرة جمارك العقبة.

مراقبة الموظفين ومسؤوليتهم وتحفيزهم (Hope et al. 2017).

وعرفه (Divya&Sangeetha,2016) على أنه أي تغيير نوعي في الوظيفة يزيد من مدى الاستقلالية والتغذية الراجعة وأهمية الوظيفة، وتعدد المهارات، مما يسمح للعاملين بتحكم أفضل وردود الفعل في بيئة عملهم. وللوظيفة المثارة خصائص، وصفها (Supriya,2016) بالحرية التي يتم اعتبارها مثارة: وهي التجربة ذات المغزى، تجربة المسؤولية عن النتائج، والتغذية الراجعة أو معرفة النتائج، والخصائص الوظيفية الخمسة الأساسية هي: تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة الوظيفية. من بين أبعاد إثراء الوظائف الأساسية الخمسة الواردة أعلاه، سيسلط البحث الحالي على ثلاثة منها فقط وهي: تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية.

ومن خطوات تطبيق الإثراء الوظيفي: (1) تحديد جميع الأفراد العاملين وغير الراضين عن وظائفهم، وتحديد الوظائف ذات الإثراء المتدني، والتي لا تتمتع بالاستقلالية والتنوع، وأيضاً تحديد حاجات الأفراد المهمة في الوظيفة، (2) بناءً على البيانات والمعلومات التي حصل الباحث عليها من خلال الاستبيان الموزع في الخطوة السابقة وتحديد خيارات الإثراء الوظيفي التي تتضمن إضافة مهام جديدة للوظيفة أو عمل برامج تدريبية أو قد تشمل إعادة تصميم للوظائف، (Magaji,2015). وهنا لا بد من إشراك العاملين في عملية وضع الخيارات، (3) وهنا يتم تصميم برنامج الإثراء من خلال إعادة تصميم الوظائف بشكل كبير والعمل على توصيله للموظفين وإبلاغهم بالتغييرات التي حدثت على الوظائف. وتجدر الإشارة إلى أن برنامج الإثراء الوظيفي لا يتوقف عند هذه الخطوات، وإنما يحتاج إلى مراقبة وتقييم من حين لآخر للتأكد من مدى فاعلية تطبيقه (Lunenburg,2015).

ومن متطلبات تطبيق هذا البرنامج: (1) تحديد احتياجات المنظمة والعاملين بشكل مسبق وبدقة ووضوح، (2) تهيئة البيئة المناسبة في المنظمة من حيث الموارد البشرية والبناء التنظيمي المناسب، (3) دعم الإدارة العليا لهذا البرنامج ووجود الرغبة الجادة في تطبيقه، (4) إعادة تصميم الوظائف بشكل منطقي وعادل، (5) عمل برنامج تقييم مناسب وواضح للتعرف على مدى الدقة في تطبيق الأهداف (Hassan, 2016). ومن معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي: (1) الإدارة: حيث يجب أن يكون هناك إدارة مناسبة لتطبيق هذا الأسلوب وواعية بالمخاطر، ويجب أن يعمل الرئيس على تحفيز الموظفين وإشراكهم في وضع الخطط والأهداف، (2) النظام الإشرافي: وهنا يتم تحديد درجة الاستقلالية والتغذية الراجعة التي يتمتع بها المرؤوسين، وكلما كان الأسلوب الإشرافي أكثر استبداداً كان من الصعب تطبيق الإثراء الوظيفي (الصرابرة، 2011)، (3) الهيكل التنظيمي، ويتم من خلاله توزيع المهام والواجبات حيث يجب أن يكون هناك نظام وصف وظيفي واضح فيه المهام والواجبات والأجور والحوافز وأن يتمتع بالمرونة (الليمون، 2019).

## 2.1.2. تعدد المهارات

ويتضمن عدد الأنواع المختلفة من المهارات المستخدمة في أداء المهمة، ويركز على الدرجة التي تتحدى فيها المهمة صاحب العمل، لاستخدام أنواع مختلفة من المهارات والقدرات والمواهب.

القرارات التي سيقوم بتنفيذها، وفكرة مبنية على أساس أن الموظف ميال إلى دعم القرارات التي يشارك في صنعها، ويتولد لديه الشعور بالحماس بأهمية إنجاز الأهداف التي خطط لها (الديب، 2007)، وهو أيضاً من أساليب تصميم الوظائف في العصر الحالي الهادف إلى زيادة تنوع محتوى الوظيفة، من حيث المهام، والأنشطة الوظيفية، ليساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل ورفع سوية أدائهم.

ويلعب دوراً حيوياً في أي منظمة؛ لأنه يؤدي إلى العديد من الفوائد، ويمنح الموظفين الفرصة لإعادة النظر في بعض قراراتهم أو أساليبهم المستخدمة في العمل، لأن مشرفيها يعتمدون على تقديم التغذية الراجعة ومنحهم الاستقلالية، مما سيؤدي بوضوح إلى تفكيرهم في التغذية الراجعة الممنوحة لهم، والتفكير في كيفية القيام بعملهم بطريقة أفضل. ويعتبر الإثراء الوظيفي من المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على جميع مستويات رضا صاحب العمل والعاملين وأدائهم (Babaeinejad & Soheila,2013). (وما يجدر ذكره، أنه دافع هام لتنمية مهارات العاملين وقدراتهم وصولاً إلى الإبداع في أعمالهم، وهو أيضاً منهج حيوي لتصميم الوظائف بنمط يساعد على التخلص من الرتابة والملل والروتين الذي يعاني منه العديد من العاملين.

ويتجاوز مفهوم إثراء الوظائف توسيع الوظائف بإضافة المزيد من الاستقلالية والمسؤولية إلى الوظيفة، ويستند إلى نهج خصائص الوظيفة، ويهدف إلى (Armstrong,2010) زيادة الاهتمام والتحدى للعمل من خلال تزويد الموظف بعمل يتميز بـ (1) التكاملية، بمعنى تمكنه من تحديد سلسلة المهام والأنشطة التي تنتهي بمخرجات يمكن التعرف عليها وتحديدها، (2) منحه قدر أكبر من التنوع والمسؤولية والمشاركة في صنع القرار والرقابة الممكنة في تنفيذ العمل، (3) توفير التغذية المرتدة المباشرة من خلال العمل نفسه حول مدى أداء الموظف لعمله. ومن خلاله (عباس، 2011)، يكتسب الموظف أيضاً، الاستقلال في صنع القرار ضمن نطاق عمله، ويؤدي إلى تحقيق رضاه الوظيفي، وتلبية احتياجاته، مما يزيد من كفاءته وفاعليته، ويحقق المستوى المتميز في العمل من خلال إشراكه في عملية تصميم الأداء وتنفيذه وتقييمه.

ويهدف إثراء الوظائف إلى منح الموظفين المزيد من السيطرة على عملهم والإحساس بالمسؤولية، وهو إضافة في المهام المتعلقة بالعمل بهدف زيادة مراقبة الموظفين ومسؤولياتهم (Hope et al. 2017)، وأنه تغيير نوعي في الوظيفة يزيد من مدى الاستقلالية والتغذية الراجعة وأهمية الوظيفة، وتعدد المهارات، مما يسمح للعاملين بتحكم أفضل وردود الفعل في بيئة عملهم.

ومع ذلك، لا يوجد توافق في الآراء حول تعريف هذا المفهوم بين العلماء والباحثين، فقد تم تعريفه بشكل مختلف من قبل أشخاص مختلفين وفي أوقات مختلفة. فعلى سبيل المثال (Lunen-burg,2011)، افترض أنه "استراتيجية تصميم الوظيفة لتحسين محتواها من خلال تضمينها إمكانيات كي تكون أكثر تحفيزاً، وذكر (Raza & Nawaz, 2011) أنه محاولة لتحفيز الموظفين من خلال منحهم الفرصة لاستخدام قدراتهم في العمل، فهو منهج منظم يؤدي إلى منح العاملين المزيد من السيطرة على عملهم وإحساسهم بالمسؤولية، وهو إضافة في المهام المتعلقة بالعمل بهدف زيادة

ما تصبو إليه من رؤى وأهداف، وترتبط فاعلية المنظمة بكفاءة العنصر البشري لديها، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة. فنجاح المؤسسة في الوصول إلى أهدافها وغاياتها والنجاح في تحقيق مهمتها يتوقف على أداء العاملين فيها. ومفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية حول هذا المصطلح (أداء العاملين)، ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في أدب نظريات الإدارة، كالإنتاجية والكفاءة والفاعلية (Hassan,2015).

ولا يوجد إجماع حول تعريف مفهوم الأداء، فمنهم من عرفه من جانب كمي، في حين عرّفه آخرون من جوانب تنظيمية واجتماعية إضافة إلى الأبعاد الاقتصادية (المحاسبة، 2013). ويعتبر الأداء الوظيفي أحد العوامل الرئيسة في تحديد الأداء العام للمؤسسة، لأنه عندما يكون لدى الموظفين مستويات عالية من الأداء ستنعكس هذه المستويات على تحقيق جميع أهداف هذه المنظمة وضمان نجاحها، ويوصف الأداء بأنه «النتيجة المتحققة للعمال المهرة في بعض المواقف» (Iskander Moda,2014). أيضاً، عرفه (Babaeinejad Abbas et al.,2013) على أنه «دراسة وتحليل الموظفين للعمل ومراقبة سلوكياتهم أثناءه من أجل تقييم مدى نجاحهم ومستوى عدم الكفاءة في أداء أعمالهم الحالية وتقييم قدرتهم على التطور في المستقبل والتعامل مع مسؤوليات أكبر أو الحصول على الترقية. وعرفه (الشريف، 2013) على أنه سلوك إداري يقوم الموظف من خلاله بتنفيذ مهامه لتحقيق الهدف المخطط له، ويتأثر بقدرة الموظف واستعداده والبيئة التنظيمية حوله بما في ذلك دعم زملائه، وأسلوب الإشراف، والظروف المادية للعمل ومتطلبات وتحديات الوظيفة والعملاء الذين يتلقون خدمته».

ويحظى موضوع الأداء بالمزيد من الاهتمام في كافة المجتمعات، في محاولة منها للسعي إلى تحسين مستوى أداء الفرد ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً نظراً لأثره البالغ في تقدم المجتمعات ودوره الإيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنها من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد. وعليه احتل موقعا متقدما في أهميته لدى إدارات المنظمات ومسؤوليها وعلى كافة المستويات الإدارية في القطاعين الخاص والعام ومنها الجمارك الأردنية، فهو الأداة التي يمكن من خلالها تستطيع المؤسسات بلوغ أهدافها سواء أكانت خدمية أو إنتاجية، لهذا، جاء هذا البحث محاولة لتعرف أثر الإثراء الوظيفي على أداء العاملين في دائرة جمارك العقبة.

## 2.2. الدراسات السابقة

يتضمن الجزء الحالي من البحث، الأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بهذا الموضوع ومتغيراته: إثراء الوظائف وأبعادها والأداء الوظيفي من خلال تسليط الضوء على هذه القضية وعرض الدراسات السابقة للاستفادة منها، والتعرف على أوجه التشابه والاختلافات التي ستوفر فرصة لمزيد من الأبحاث المستقبلية.

ويعتقد أنه عندما يتم اعتماد مهارة واحدة فقط في أداء المهام بشكل متكرر، فإنها تميل إلى جلب التعب والضغط والملل الذي سيؤثر بدوره على معنويات وإنتاجية العاملين. إن تنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة، والسماح لهم باعتماد مجموعة متنوعة من المهام في عملهم يساعد في تجنب التكرار والروتين والملل والتغيب عن العمل. وإن استخدام المهارات المتعددة بمثابة وسيلة للاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم من أجل أداء أعلى (الخياط، 2017). وتعد المهارات هو «الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة وتنطوي على استخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة للموظف (العنزي، 2017)، حيث يعتبر العاملون الوظائف عالية التنوع من حيث المهارات أكثر صعوبة بسبب حاجتها لمجموعة المهارات المحددة المطلوبة (Newstorm,2015)، وتخفف الرتبة الناتجة عن النشاط المتكرر، وتمنحهم إحساساً أكبر بالكفاءة وحسن الأداء.

### 2.1.3. الاستقلالية الوظيفية

وتعكس درجة الحرية والحياد والموضوعية والقدرة الإدارية التي يمتلكها العامل في إنجاز المهمة الموكلة إليه، ويمكن الإشارة هنا إلى أن أداء الموظفين يكون بشكل أفضل عندما يكون لديهم مستوى أعلى من الحرية في تنفيذ مهامهم، وكيف سيتم أداء الوظيفة وإنجازها، وينظر إلى الاستقلالية الوظيفية على أنها جزء لا يتجزأ من تحفيز العاملين ومنحهم الشعور بأنهم جزء هام من المنظمة، وليس فقط كأداة لاستخدامها وإصلاحها (Lawal,2015). وهي الدرجة الكبيرة التي توفر بها الوظيفة السلطة التقديرية للعامل في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يجب استخدامها أثناء قيامه بالعمل، أيضاً تتضمن الموضوعية والحياد، والمرونة التي يتمتع بها العاملون أثناء عملهم، وهذا يؤثر على درجة أدائهم لأعمالهم ومهامهم الوظيفية.

### 2.1.4. التغذية الراجعة الوظيفية:

هي الدرجة (Aziz & Abimbola,2016) التي يتوفر بها تنفيذ أنشطة العمل التي تتطلبها الوظيفة للفرد كالتوجيه والمعلومات الواضحة حول فعالية أدائه، ويمكن أن تكون الملاحظات إيجابية أو سلبية، لكنها الأفضل عندما تكون متوازنة وبشكل مناسب، ويمكن أن تأتي التعليقات مباشرة من الوظيفة نفسها، أو يمكن تقديمها شفهيًا من قبل الإدارة أو الموظفين الآخرين (حنايشه، 2016). وتعد التغذية الراجعة جانباً فريداً ومهماً للتطوير الوظيفي الذي يستلزم مراجعة منتظمة لأداء العاملين في المؤسسة، ولكنه لا يتوقف عند هذا الحد بل يذهب إلى أبعد من ذلك، التواصل مع الموظفين، وتساعد إلى حد كبير في معرفة مدى تقدمهم داخل المنظمة في أداء واجباتهم ومهامهم، ويمكن توفير هذه التعليقات على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري وبشكل منتظم ومتكرر وفي الوقت المناسب (Aninkan,2014). تؤدي هذه الملاحظات والتعليقات إلى رفع الدافع الداخلي للموظف وتحفيزه على القيام بالمزيد ورفع مستوى أدائه للمنظمة.

### 2.1.5. أداء العاملين

لقد أهتم الفكر الإداري المنظمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى

## أولاً: الدراسات العربية

يتناسب مع احتياجاتهن وتعزيز أدائهن.

دراسة (بكري، 2015) أثر الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين الإداريين: دراسة حالة الجامعة الإسلامية، وهدفت الدراسة إلى تعرف دور عناصر الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، تمييز المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة، وأهمية المهام) في رفع مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجامعة وعددهم (452) موظفاً، وعينة بلغت (203) تم اختيارهم باستخدام عينة عشوائية طبقية، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وحلت البيانات باستخدام برنامج SPSS، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة ومجمعة والأداء الوظيفي، مستوى إثراء الوظائف في الجامعة الإسلامية جاء بنسبة مرتفعة وبوزن نسبي (81%)، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية جاء بنسبة مرتفعة وبوزن نسبي (80.45%).

دراسة (الراسبي، 2007) تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي، وهدفت هذه الدراسة إلى: البحث عن كيفية الاستفادة من مدخل إثراء الوظائف في تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والتعرف على أهمية إثراء الوظائف في تطوير وظيفة المعلم الأول، تكونت العينة من 603 من المعلمين برتبة معلم أول، واستخدمت الاستبانة كأداة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمقابلة المفتوحة. توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت بدرجة بين المرتفعة والمتوسطة في تقديرات أفراد الفئة الأولى من عينة الدراسة من المعلمين الأوائل على المحاور الخمسة لأبعاد إثراء الوظائف في واقع أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. وأوصت الدراسة بإعادة العمل على تصميم وظيفة المعلم الأول وفقاً لمدخل إثراء الوظائف.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Marta & Supartha, 2018)، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر إثراء الوظائف وتمكين العاملين على الالتزام المنظمي للعاملين في المكتب الإقليمي في بالي ونوسا. وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات لجميع الموظفين الذين يشغلون مناصب تنفيذية وعددهم 42 موظفاً، وتوصلت إلى أن الإثراء الوظيفي والتمكين يؤثران بشكل كبير ومباشر في عملية الالتزام المنظمي داخل المنظمة، وأوصت بضرورة مراعاة حجم العمل الذي يقوم به الموظف، والتركيز على حجم التعويضات مقابل هذا العمل.

دراسة (Hope et al., 2017)، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام الوظيفي، وأجريت على العاملين في المؤسسة وعددهم 543 موظفاً وتكون المجتمع من 156 موظفاً، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين استقلالية العمل والالتزام العاطفي بين الموظف، وأوصت بوجود تركيز المؤسسات على منح الموظفين مستوى أعلى من الاستقلالية.

دراسة (Feder, 2013) وهدفت إلى معرفة أثر إثراء

دراسة (الليمون، 2019) أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين في شركة البوتاس العربية في الأردن: دراسة حالة. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين الإداريين في شركة البوتاس العربية. وتم تطوير استبيان لجمع وتحليل البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من 146 موظفاً إدارياً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تصورات الباحثين نحو الإثراء الوظيفي ودافعية الإنجاز جاءت بدرجة مرتفعة، وأوصت بالتعزيز والإبقاء على هذه الدرجة المرتفعة والمزيد من البحث.

دراسة (الحرباوي، 2019) "مدى تطبيق الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي في بلدية الخليل" وهدفت إلى تعرف مدى تطبيق بلدية الخليل لمفهوم الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي بالإضافة إلى تعرف فيما إذا كان هناك فروق في تطبيق الإثراء الوظيفي والتوسع تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات من خلال استبيان تم تصميمه لهذه الغاية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية الخليل، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي في البلدية جاء بدرجة مرتفعة.

دراسة (الخياط، 2017) «العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية - دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة»، وهدفت لمعرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية لدى موظفي الجامعة، وأيضاً الكشف عن وجود فروقات في توافر عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى الدافعية تعزى لمتغيرات الجنس والدرجة الوظيفية، وتكونت العينة من 300 موظف تشمل 170 موظفاً و130 موظفة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والدافعية، وأشارت إلى أن الإثراء والدافعية يتأثران بجنس الموظف لصالح الموظفات.

دراسة العنزي (2017): "واقع الإثراء الوظيفي لدى قيادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إثراء الوظائف لدى قيادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك في أبعاد (تعدد المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) من وجهة نظرهن؟، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في وصف واقع إثراء الوظائف لقيادات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك؛ من حيث الأبعاد (تعدد المهارات، وتحديد المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة)، تكون مجتمع الدراسة من كافة قيادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك في السعودية واللواتي على رأس عملهن، وعينة مقدارها (119) قائدة. استخدمت الاستبانة كأداة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. توصلت النتائج إلى أن قيادات المدارس يتفقن على توافر عناصر إثراء الوظائف بشكل عام، وعلى جميع أبعاده الفرعية، وتفسر هذه النتائج بسعي وزارة التعليم الدائم لتأهيل قيادات المدارس وإكسابهن الخبرات بما

استبانة تقيس الدافعية للعمل تتكون من 10 فقرات، أظهرت النتائج أن إثراء الوظائف من أبرز العوامل التي تزيد دافعية العاملين لأداء أعمالهم بصورة فاعلة، كما دلت نتائج الدراسة أيضا على وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائيا بين عوامل إثراء الوظائف ومستوى الأداء للعاملين، وأوصت باستخدام المزيد من عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين لتحسين أدائهم من قبل المديرين، والمزيد من البحث.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة الإثراء الوظيفي وأبعاده، من حيث هدف البحث، فتبين أن جميعها تناول دور إثراء الوظائف في تحسين أداء العاملين التي يتفق معها البحث الحالي. في حين تناولت الدراسات السابقة أبعاد أخرى لم يتناولها البحث الحالي كدراسة: (بكري، 2015)، (الراسبي، 2007)، (العنزي، 2017)، (ليمون وآخرون، 2019)، (الحرباوي، 2019)، (Divya et al., 2016)، (Venith & Indradevi, 2015)، (Iravane et al., 2015)، (Marta & Supartha, 2018)، (Sherif Kunle et al., 2015).

ومن ناحية المنهج والأداة، فقد اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة ليتفق مع معظم الدراسات السابقة في ذلك، ومن الناحية المكانية، فقد أجري البحث الحالي في الأردن، والذي يختلف في ذلك عن الدراسات السابقة، فقد تنوعت الدراسات في أماكنها، فمنها دراسة (بكري، 2015) التي أجريت في فلسطين، ودراسة (الراسبي، 2007) التي أجريت في سلطنة عمان، ودراسة (العنزي، 2017) التي أجريت في السعودية، ودراسة (Divya et al., 2015) و (Venith & Indradevi, 2015) اللتان أجريتا في الهند، ودراسة (Venith & Indradevi, 2015) التي أجريت في إيران، ودراسة (Kunle et al., 2015) التي أجريت في نيجيريا، ودراسة (Feder, 2013) التي أجريت في أمريكا. واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في: صياغة مشكلة البحث وأهمية الحاجة إليه نظريا وميدانيا، إثراء الإطار النظري، تحديد المتغيرات، بناء الأداة، وتفسير النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.

وفي الوقت الذي تناولت فيه معظم تلك الدراسات السابقة مؤسسات تعليمية كمجتمع دراسي، كدراسة (بكري، 2015)، (الراسبي، 2007)، (العنزي، 2017)، (Venith, 2015)، (Kunle et al., 2015) ودراسة (R. Indradevi, 2015) ودراسة (Divya et al., 2016) في صناعة تكنولوجيا المعلومات، ودراسة (Iravane et al., 2015) دراسة حالة الممرضات، ودراسة (Feder, 2013) في المؤسسات المالية والمجتمع المحلي.

واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في:

- وضع الإطار النظري ومعرفة المراجع والمصادر ومحركات البحث الإلكترونية / الإنترنت.
- تبصر الباحث بأساليب البحث العلمي، الخطوات، المنهجية، الأداة، وإجراءات التطبيق في الميدان.
- كيفية بناء أداة البحث حول إثراء الوظائف وأبعاده وأثرها على أداء العاملين.
- الإلمام بالتوجهات المستقبلية حول المتغيرات قيد البحث.

الوظائف حسب الطلب على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المالية والمجتمع المحلي، تم جمع البيانات من عينة من 38 موظفًا في المؤسسة المالية وبعض الأشخاص من البيئة المحيطة من مواقع مختلفة، وأظهرت الدراسة أن الموظفين المثرة ووظائفهم بشكل كامل كان لديهم أداء وظيفي أفضل من أولئك الذين تم إثراء ووظائفهم جزئيا، وأوصت بإعادة النظر المستمر في تصميم الوظائف داخل الهيكل المنظمي للمؤسسات المالية وربطها بالتقنيات والبرامج الحديثة، إضافة إلى وضع البرامج التدريبية المناسبة لتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم.

دراسة (Divya et al., 2016) وهدفت إلى استكشاف أثر إثراء الوظائف (أهمية المهمة، هوية المهمة، وتنوع المهارات) على أداء العاملين في شركات مختارة في تكنولوجيا المعلومات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استبيان عينة عشوائية من 151 موظفًا، أظهرت الأدلة التجريبية أن إثراء الوظائف يؤثر بشكل كبير على تحسين أداء العاملين، ومن بين عوامل إثراء الوظائف، كانت هوية المهمة لها التأثير الأكبر على الأداء.

دراسة (Venith Vijay, & Indradevi, 2015) وهدفت إلى التركيز على العلاقة بين إثراء الوظائف والأداء الفردي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف أثر عوامل إثراء الوظائف (أهمية المهمة، هوية المهمة وتعدد المهارات) على الأداء الفردي في مؤسسة تعليمية، اشتمل المجتمع على رؤساء البرامج ورؤساء الأقسام في الجامعة من خلال استبيان 56 موظفًا تم اختيارهم باستخدام تقنيات أخذ العينات العشوائية الطبقيّة الاحتمالية، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، كشفت نتائج التحليل التجريبي أن إثراء الوظائف يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، وأن هوية المهمة أكثر العوامل إسهاما في تحسين أداء العاملين، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث حول العوامل الأخرى لإثراء الوظائف التي تحسن أداء العاملين مثل الاستقلالية والتغذية الراجعة.

دراسة (Iravane Masoudi et al., 2015) وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وأبعاده (تعدد المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية، عوامل الخلفية، التفاعل) على أداء الممرضات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة تكونت من 160 ممرضة في طهران، حيث جمعت البيانات عن طريق استبيان تكون من 21 فقرة، بالإضافة إلى المعلومات الديموغرافية للممرضات، تم تحليل البيانات باستخدام (SPSS.19) أشارت النتائج إلى أن درجة أداء جميع الممرضات إلى مستوى عالٍ من درجات الأداء، أكثر من نصفهن على درجة أداء من 81 إلى 90، من بين الأبعاد السبعة من إثراء الوظائف كان أدنى متوسط مرتبًا بالاستقلالية الوظيفية، وكان أعلى متوسط مرتبًا بالتفاعل، بشكل عام، لم تكن هناك أهمية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وإثراء الوظيفة (P = 0.212).

دراسة (Sherif Kunle et al., 2015) وهدفت إلى تعرف العلاقة بين إثراء الوظائف وأداء العمل لدى مديري المكتبات الخبراء في ولاية كادونا في نيجيريا، تكونت العينة من 167 مديرا، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقيّة، وتم تطبيق

الثاني: الاستقلالية الوظيفية، وتم قياسه ب 9 فقرات، الثالث: التغذية الراجعة الوظيفية، وتم قياسه ب 7 فقرات، والرابع أداء الموظفين، وتم قياسه ب 4 فقرات.

### صدق أداة البحث

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة بصورتها الأولية، تم عرضها على 6 محكمين من الأساتذة والخبراء في الجامعات الأردنية ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الموارد البشرية وإدارة الأعمال، حيث طلب منهم تحكيم الأداة كما ورد في خطاب التحكيم الموجه إليهم من إضافة أو تعديل أو حذف الفقرة / الفقرات، والتأكد من مدى توافق كل فقرة من فقراتها مع البعد الذي تنتمي إليه، وبعد إعادتها من المحكمين، قام الباحث بدراسة مقترحاتهم وتعديلاتهم وتصويبها، حيث أسفر هذا الإجراء على نسبة اتفاق بلغت (86%) منهم على فقرات الأداة.

### ثبات أداة البحث

تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي - معامل كرونباخ ألفا - لأداة الدراسة. وبين الجدول (1) أن معامل كرونباخ  $\alpha$  للاستبانة، قد تراوحت قيمته لأبعاد إثراء الوظائف ما بين (0.775 - 0.816)، وأبعاد المتغير التابع - أداء العاملين (0.815).، حيث لوحظ أن جميع قيم معاملات الثبات قد تجاوزت الحد المقبول كمعيار لقبول الثبات (0.70)، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات مقبول إحصائياً، ويمكن الوثوق بثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الأداة لدى تطبيقها.

الجدول (1)

معاملات الاتساق الداخلي - كرونباخ  $\alpha$  للاستبانة

المتغير	الأبعاد	الفقرات	كرونباخ $\alpha$
إثراء الوظائف	تعدد المهارات	1-10	0.792
26-1	الاستقلالية الوظيفية	11-19	0.816
	التغذية الراجعة الوظيفية	20-26	0.775
	أداء العاملين	27-30	0.815

## 5. النتائج والمناقشة

لتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التقييم لكل بعد من أبعاد الأداة، وللأداة ككل، كما هو موضح في الجداول أدناه.

### أولاً: تعدد المهارات

الجدول (2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تعدد المهارات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	يُسمح لي باستخدام أنواع مختلفة من المهارات لأداء مهمتي	3.94	1.021	5	مرتفعة
2	أكمل دائماً كل مهمة أقوم بها	3.95	0.960	2	مرتفعة

- الاستفادة من نتائجها وتوصياتها عند مناقشة نتائج وتوصيات البحث الحالي.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة ما يلي:

- تناوله لأثر إثراء الوظائف (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية) على أداء العاملين.
- تناوله للعاملين في دائرة الجمارك في مدينة العقبة، والتي لم يسبق له مثيل كدراسة ميدانية على حد علم الباحث.

## 4.0. إجراءات الدراسة الميدانية

### 4.1. منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه وطبيعة البحث وظروفه الهادفة إلى جمع الأوصاف الدقيقة العلمية للظاهرة قيد الدراسة في وضعها الراهن باستخدام فرضيات مبدئية، ودراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر المختلفة (منصور وآخرون، 2011، 65: - 80). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي المشتمل على جانبين أحدهما نظري والآخر ميداني، فتم استعراض البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم إثراء الوظائف، مفهومها، وأهميتها، وتم استخلاص الأبعاد الأساسية لممارستها، بالإضافة إلى مفهوم أداء العاملين، وشكلت تلك المرجعيات الأساس النظري للجانب الميداني للبحث الذي يصف ميداناً معيناً، ويجمع أوصافاً تفصيلية عنه، وتنفيذ التطبيقات العلمية لنتائج الدراسة الميدانية، وفي الجانب الميداني جمعت آراء عينة البحث من العاملين الإداريين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، حيث شكل ذلك الإطار العلمي للبحث.

### 4.2. مجتمع البحث وعينته:

جميع العاملين الإداريين في دائرة الجمارك الأردنية، تكون المجتمع الأصلي للبحث الحالي من جميع الموظفين الإداريين في دائرة جمارك مدينة العقبة والبالغ عددهم (213) عاملاً، ولتحقيق أهداف البحث، تم أخذ عينة عشوائية بالرجوع إلى (Sekaran & Bougie, 2014)، وبذلك بلغت عينة البحث (138) عاملاً، تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، عاد منها (135)، وتم إهمال 4 منها لعدم اكتمالها، وبذلك أصبحت العينة (131) عاملاً إدارياً وبمعدل استجابة (94.9%).

### 4.3. أداة البحث:

استبانة من إعداد الباحث استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف الكشف عن أثر إثراء الوظائف بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية) على العاملين في دائرة الجمارك في مدينة العقبة. تم بناء فقرات الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، ولا أوافق بشدة) تمثل وجهات نظر العاملين الإداريين في دائرة الجمارك وأثر إثراء الوظائف بأبعاده الثلاثة على أدائهم.

تكونت أداة الدراسة من جزأين، الأول الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، والثاني خصص لفقرات الاستبانة التي تكونت بصورتها النهائية من 30 فقرة توزعت على أربعة أبعاد على النحو التالي: الأول: تعدد المهارات، وتم قياسه ب 10 فقرات،

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
3	تعترف الدائرة بجهودي وتقديرها	3.86	.959	7	مرتفعة
4	لدي المهارات اللازمة لأداء واجباتي المهنية	3.78	.939	8	مرتفعة
5	المتنوعة يمكنني التعامل مع التقنيات والبرامج	3.76	.985	9	مرتفعة
6	اللازمة لأداء عملي يتم تنفيذ المهام الخاصة بي في الوقت المحدد	3.94	.901	3	مرتفعة
7	يعطيني مديري مهام إضافية من وقت لآخر	4.00	.920	1	مرتفعة
8	يساهم تنوع المهارات والمهام في زيادة مستوى أداء عملي	3.94	.967	4	مرتفعة
9	تعمل الدائرة على وضع البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتي	3.90	.910	6	مرتفعة
10	وقدراتي يسمح لي باستخدام أنواع مختلفة من المهارات لأداء مهمتي	3.70	.838	10	مرتفعة
	المتوسط الكلي	3.87		مرتفعة	

وتظهر نتائج التحليل في الجدول (3) أن الفقرة رقم (16) "تهتم الإدارة بمشاركة الموظفين في صنع القرار" قد حازت على المرتبة الأولى بدرجة تقييم مرتفعة ومتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.953)، كما حصلت الفقرة (12) "أقوم بعملية دون الرجوع إلى المشرفين المباشرين" على المرتبة الأخيرة بدرجة تقييم مرتفعة ومتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.923).

### ثالثاً: التغذية الراجعة الوظيفية

#### الجدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التغذية الراجعة الوظيفية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
20	تزودني معرفة نتائج ومخرجات عملي بمعرفة مدى نجاحي في أداء هذا العمل	3.98	.953	2	مرتفعة
21	يوفر لي عملي اليومي الفرصة لتقييم أدائي	3.93	.970	3	مرتفعة
22	من خلال عملي، أستطيع أن أعرف إلى أي مدى قمت بمهامي	3.82	.988	5	مرتفعة
23	تقدم الدائرة للموظفين تقارير دورية تظهر مستوى أدائهم.	3.91	.898	4	مرتفعة
24	تعتبر نتائج التغذية الراجعة أساس عمليات صنع القرار	3.78	.979	6	مرتفعة
25	يحصل الموظفون على التعليقات بشكل منتظم وليس كلما دعت الحاجة	4.01	.846	1	مرتفعة
26	تشجع عمليات المراقبة والتقييم على توفير التغذية الراجعة المطلوبة	3.70	.926	7	مرتفعة
	الوسط الكلي	3.88		مرتفعة	

وبينت نتائج التحليل في الجدول (4) أن الفقرة (25) "يحصل الموظفون على التعليقات بشكل منتظم، وليس كلما دعت الحاجة"،

يلاحظ من نتائج التحليل في الجدول (2) أن الفقرة (7) « يعطيني مديري مهام إضافية من وقت لآخر » قد حازت على المرتبة الأولى بدرجة ذات تقييم مرتفع، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.920)، في حين حصلت الفقرة (10) " يُسمح لي باستخدام أنواع مختلفة من المهارات لأداء مهمتي" على المرتبة الأخيرة بدرجة ذات تقييم متوسط (3.70) بانحراف معياري (0.838).

### ثانياً: الاستقلالية الوظيفية

#### الجدول (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستقلالية الوظيفية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
11	لدي الحرية في تقرير أفضل طريقة لأداء مهمتي	3.82	0.924	5	مرتفعة
12	أقوم بعملية دون الرجوع إلى المشرفين المباشرين	3.75	0.923	9	مرتفعة
13	تمنحني واجباتي فرصة استخدام معرفتي الشخصية أثناء أدائها	3.92	0.877	3	مرتفعة
14	لدي الحرية في اختيار الطريقة التي أريد من خلالها أداء عملي	3.76	0.912	8	مرتفعة
15	لدي استقلالية عندما يتعلق الأمر بأداء وظيفتي على الرغم من المسؤوليات والمهام المختلفة التي تضطلع بها	3.89	0.982	4	مرتفعة

48%) من التغيير في أداء العاملين ناتج عن التغيير في أبعاد إثراء الوظائف بأبعادها مجتمعة، وأكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة حيث بلغت (39.071) عند مستوى (0.05). وهذا يؤدي إلى عدم قبول الفرضية العدمية الرئيسية الأولى.

أيضا تشير نتائج التحليل أن الأثر الأعلى كان للاستقلالية في أداء العاملين حيث [معامل الانحدار (0.441)، قيمة ت (3.783)، ومستوى الدلالة (0.000) ] وهي معنوية. يليه التغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين حيث معامل الانحدار (0.367)، قيمة ت (4.507)، ومستوى الدلالة (0.000) وهي معنوية. وأخيرا تعدد المهارات في أداء العاملين حيث معامل الانحدار (0.045)، قيمة ت (4.405)، مستوى الدلالة (0.686) وهي غير معنوية. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) لإثراء الوظائف بدلالة أبعادها (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية) في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة. أي أن موظفي دائرة الجمارك متفقون على توافر عناصر إثراء الوظائف بشكل عام، وعلى جميع أبعاده الفرعية، وتفسر هذه النتائج بسعي دائرة الجمارك الدائم لتأهيل الموظفين وإكسابهم الخبرات بما يتناسب مع احتياجاتهم وتعزيز أدائهم. اتفقت هذه النتائج مع دراسة (بكري، 2015)، ودراسة (العنزي، 2015)، ودراسة (الراسبي، 2007). ودراسة (Venith Vijay, & In-dradevi, 2015) ودراسة (Iravane Masoudi Asl1et al., 2015).

#### الفرضية الفرعية الأولى

1. H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتعدد المهارات في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

يبين جدول (7) أثر تعدد المهارات في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيا لتعدد المهارات في أداء العاملين، حيث يلاحظ ان معامل الارتباط R بلغ (0.517) عند مستوى (0.05)، ومعامل الانحدار 2R بلغ (0.267)، مما يشير إلى أن ما قيمته (26.7%) من التغيير في أداء العاملين ناتج عن التغيير في أبعاد تعدد المهارات، وأكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة حيث بلغت (47.020) عند مستوى (0.05). مما يؤدي إلى عدم صحة قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى، لذلك تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتعدد المهارات في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، وتشير نتائج التحليل أن الأثر كان لتعدد المهارات في أداء العاملين حيث معامل الانحدار (0.545)، قيمة ت (6.857)، ومستوى الدلالة (0.000). أي أن إدارة الجمارك في مدينة العقبة الأردنية تمنح موظفيها مهام إضافية من وقت لآخر، وتسمح لهم باستخدام أنواع مختلفة من المهارات لأداء مهامهم واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الراسبي، 2007)، ودراسة (Divya, et al., 2016).

#### الفرضية الفرعية الثانية

2. H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

حيث جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقييم مرتفعة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.8460)، أما الفقرة رقم (26) "تشجع عمليات المراقبة والتقييم على توفير التغذية الراجعة المطلوبة"، في المرتبة الأخيرة بدرجة تقييم مرتفعة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.9260)، وحازت جميع العبارات لهذا البعد على درجة تقييم مرتفعة.

#### رابعاً: بعد إثراء الوظائف على أداء العاملين:

##### الجدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إثراء الوظائف على أداء العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
27	يشعري إثراء الوظائف بالمسؤولية وتقديري لقيمة عملي ونتائج يشجعني إثراء	3.88	0.945	1	مرتفعة
28	الوظائف على رفع مستوى دافعتي ورضاي عن عملي تؤثر تعدد مهاراتي واستقلاليتي والتغذية الراجعة بشكل منتظم على تحسين أدائي لعملي بشكل عام، يدفعني	3.76	0.993	3	مرتفعة
29	إثراء الوظائف إلى إنجاز أداء عالي الجودة في عملي الوسط الكلي	3.75	1.040	4	مرتفعة
30	إثراء الوظائف إلى إنجاز أداء عالي الجودة في عملي الوسط الكلي	3.79	1.006	2	مرتفعة
		3.79			مرتفعة

يتضح من النتائج في الجدول (5) أن الفقرة (27) "يشعري إثراء الوظائف بالمسؤولية وتقديري لقيمة عملي ونتائج" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة تقييم مرتفعة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.88) بانحراف معياري (0.945). وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة (29) "تؤثر تعدد مهاراتي واستقلاليتي والتغذية الراجعة بشكل منتظم على تحسين أدائي لعملي" بدرجة تقييم مرتفعة وبلغ متوسطها الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.040)، وكانت معنويات جميع الفقرات مرتفعة.

#### اختبار الفرضيات

##### الفرضية الرئيسية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإثراء الوظائف بدلالة أبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية) في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

يبين جدول (6) أثر أبعاد إثراء الوظائف (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، التغذية الراجعة الوظيفية) في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيا لأبعاد إثراء الوظائف في أداء العاملين، حيث يلاحظ ان معامل الارتباط R بلغ (0.693) عند مستوى (0.05). أما معامل الانحدار 2R فقد بلغ (0.4800)، مما يشير إلى أن قيمة

## الفرضية الفرعية الثالثة

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

يوضح الجدول (9)، أثر التغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، حيث كشفت النتائج عن وجود أثر دال إحصائياً للتغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.6130$ ) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل الانحدار  $2R$  فقد بلغ ( $0.3760$ )، مما يشير إلى أن ما قيمته ( $37.6\%$ ) من التغيير في أداء العاملين ناتج عن التغيير في التغذية الراجعة الوظيفية، وأكد هذا الأثر قيمة  $F$  المحسوبة ( $77.612$ ) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، وتشير نتائج التحليل أن الأثر كان للتغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين معامل الانحدار ( $0.667$ )، قيمة  $t$  ( $8.810$ )، ومستوى الدلالة ( $0.000$ ). أي أن موظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة يحصلون على التعليقات بشكل منتظم وليس كلما دعت الحاجة، وتشجعهم عمليات المراقبة والتقييم على تحسين أدائهم، يتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Irvane Masoudi et al., 2015).

( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.

يبين الجدول (8) أثر الاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، حيث أشارت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.630a$ ) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومعامل الانحدار ( $2R = 0.397$ )، مما يشير إلى أن ما قيمته ( $39.7\%$ ) من التغيير في أداء العاملين ناتج عن التغيير في الاستقلالية الوظيفية، وأكد هذا الأثر قيمة  $F$  المحسوبة، حيث بلغت ( $84.832$ ) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). لذلك تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول البديلة أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، وتشير نتائج التحليل أن الأثر للاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين معامل الانحدار ( $0.6680$ )، قيمة  $t$  ( $9.210$ )، ومستوى الدلالة ( $0.000$ ). أن أي دائرة الجمارك في مدينة العقبة «تهتم بمشاركة الموظفين في صنع القرار، وتسمح لموظفيها القيام بأعمالهم ومهامهم دون الرجوع إلى المشرفين، ومنحهم مستوى أعلى من الاستقلالية ونفق هذه النتيجة مع دراسة (Hope et al., 2017).

## الجدول (6)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إثراء الوظائف في أداء العاملين

*Sig	T	Beta	S.E	B	.Ind	*Sig	F	R <sup>2</sup>	R	.Dep
0.686	-0.405	045.-	0.117	-0.047	تعدد المهارات					
0.000	3.783	0.441	0.124	0.468	الاستقلالية	0.000b	39.07	0.48	0.69a	اداء العاملين
0.000	4.507	0.367	0.089	0.400	التغذية الراجعة					

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

## الجدول (7)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تعدد المهارات في أداء العاملين

*Sig	T	Beta	S.E	B	.Ind	*Sig	F	R <sup>2</sup>	R	.Dep
0.000	6.857	.517	.080	.545	تنوع المهارات	000b .	47.020	.267	0.517a	اداء العاملين

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

## الجدول (8)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين

*Sig	T	Beta	S.E	B	.Ind	*Sig	F	R <sup>2</sup>	R	.Dep
0.000	9.210	0.630	0.073	0.668	تنوع المهارات	000 <sup>b</sup> .	84.832	0.397	0.630 <sup>a</sup>	اداء العاملين

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

## الجدول (9)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التغذية الراجعة الوظيفية في أداء العاملين

*Sig	T	Beta	S.E	B	.Ind	*Sig	F	R <sup>2</sup>	R	.Dep
0.000	8.810	0.613	0.076	0.667	تنوع المهارات	0.000 <sup>b</sup>	77.612	0.376	0.613 <sup>a</sup>	اداء العاملين

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

## الاستنتاجات والتوصيات

وتقييمات الأداء، وإعطاء العاملين الإداريين الفرصة للتقييم الذاتي؛ لأن ذلك سيشجع لهم الفرصة لمعرفة وتحديد نوع المهارات التي يحتاجونها لتطوير أنفسهم فيها.

5. العمل على توفير برامج تدريبية متخصصة ومتقدمة، والتدريب على الوظائف، والمؤتمرات، وما إلى ذلك.

6. إجراء بحث مماثل حول أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين على قطاعات أخرى ومقارنة نتائجها بنتائج البحث الحالي بتناول متغيرات أخرى لم يتطرق إليها البحث الحالي كهوية المهمة وأهميتها.

### المصادر والمراجع باللغة العربية:

- البطاينة، محمد تركي (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة دارة من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية/ محافظة اربد. دراسات: العلوم الإدارية، 43(1): 1 - 17.
- بكرى، زياد علي (2015). أثر الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين الإداريين. دراسة حالة: الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة / قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجمل، سمير سليمان (2014). الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. م ع 32، ص 158.
- الحياوي، مرام (2019). مدى تطبيق الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي في بلدية الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- حنايشة، جلال (2016). دراسة آثار تمكين الموظفين، والعمل الجماعي، وتدريب الموظفين على الالتزام التنظيمي. بروسيديا-العلوم الاجتماعية والسلوكية. ساينس دايركت (229)، ص ص 298 - 306.
- الخياط، ماجد (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 31 (8)، 1368 - 1396.
- الديب، عبدالسلام عمار، (2007). فاعلية أداء وعلاقته بالإثراء الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاعات التامين في الجماهيرية الليبية. رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي. جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الراسبي، سعيدة على سالم، (2007). تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
- الشريف حنين (2013). أثر المساءلة الإدارية على أداء الموظفين الإداريين بوزارة التربية والتعليم والتعليم العالي. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية- غزة 2013، ص 30
- الصرايرة خالد (2011). الأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1، ص: 601 - 652

هدف البحث إلى تعرف أثر إثراء الوظائف بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة الوظيفية) في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، واستناداً إلى النتائج النظرية والتجريبية تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1. توجد علاقة إحصائية إيجابية بين الإثراء الوظيفي وأداء العاملين الإداريين في دائرة جمارك العقبة، ويعتقد الباحث أن هذا يعزى إلى حقيقة مفادها، أنه إذا كان لدى العاملين التنوع في المهارات التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة، وهو ما يعني تطوير مهاراتهم، فإن ذلك سيؤدي إلى أداء أفضل خاصة عندما يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وعند حصولهم على التغذية الراجعة الوظيفية بشكل منتظم.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعدد المهارات في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، ويعتقد الباحث أن ذلك يعزى إلى حقيقة أنه مع مهارات أفضل ومتطورة للعاملين تمكنهم من القدرة على أداء وظائفهم بطريقة أفضل، وسيسمح لهم بالتعامل مع التغييرات التكنولوجية في مجالهم، مما سيؤدي إلى مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية الوظيفية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة، مما يدل على أن العاملين لديهم القدرة على أداء بعض المهام بالطريقة التي يفضلونها؛ ولديهم، إلى حد ما، الاستقلالية في اتخاذ القرارات من خلال السلطة الممنوحة لهم.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في أداء العاملين في دائرة الجمارك في مدينة العقبة، لأن التغذية الراجعة ستسمح لهم بمعرفة نقاط القوة لديهم وتطويرها، وفي الوقت نفسه معرفة نقاط ضعفهم والعمل على تعزيزها، كل هذا يؤدي إلى موظف أفضل وأداء أفضل.

وبناء على نتائج البحث ومناقشتها والاستنتاجات، يقترح الباحث التوصيات التالية:

1. أخذ أبعاد الإثراء الوظيفي بعين الاعتبار عندما تقرر دائرة الجمارك استحداث وظائف شاغرة جديدة أو تغيير التسلسل الهرمي الحالي.
2. يوصي الباحث أن يكون لدى الجمارك عملية مستمرة لإعادة تصميم الوظائف والموقع الوظيفي، ويمكن حدوث ذلك عن طريق إنشاء نظام يُطلب من العاملين والمشرفين واللجان المتخصصة تقديم مدخلات تتعلق بالتغيرات في البيئة والتقنيات الجديدة، وتحديد ما هي المهارات والقدرات والكفاءات الجديدة اللازمة للقيام بالوظائف بشكل فاعل.
3. ضرورة تمكين العاملين من خلال منحهم فرصة أكبر في عملية صنع القرار، والقيام بذلك ليس عن طريق مطالبتهم بالمشاركة ومن خلال التفويض فقط، بل أيضاً من خلال تضمين مشاركتهم في عمليات صنع القرار لوصفهم بشكل فاعل.
4. إيلاء المزيد من الاهتمام لعمليات التغذية الراجعة الوظيفية، والتأكد من أنها تتم بشكل منتظم من خلال التقارير

- College of Education, Al-Azhar University, Issue: 176 Part Two. 615--689.
- Al - Lemon, Bushra (2019). *The effect of job enrichment on achieving achievement motivation among employees of the Arab Potash Company - a case study. Unpublished MA thesis, Mutah University, Faculty of Economics, Amman, Jordan.*
  - Al-Mahasna, Ibrahim (2013). *Job Performance Management and Evaluation: Theory and Practice. Jarir House - Amman, Jordan, pp.: 104-105.*
  - Mansour, Ali Al-Ahmad, and Amal, al Shammas Issa (2011). *Research Methods in Education and Psychology, Damascus: Publications of Damascus University, Open Learning Center, Kindergarten Department, p. 413.*

### المراجع الأجنبية:

- Aninkan, David Olusegun. (2014). *The Impact of Reward Management and Job Enrichment on Job Satisfaction among Employees in the Ogun State Polytechnics. International Journal of Business and Management Invention. Vol. 3, No. 3, pp. 19-26.*
- Armstrong Michael (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice. Kogan Page Limited.*
- Aziz, R.O. & Abimbola, M.M. (2016). *Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State. International Journal of Human Resources Studies. Vol.6 No.1*
- Babaeinejad Abbas, Rahmatian Elnaz, Shamsadini Soheila (2013). *The study of the relationship between job enrichment and organizational effectiveness in Bam organizations. Journal of basic and applied scientific research, 3(5)280-285, 2013.*
- Davoudi, S. Mehdi, M. (2013). *Impact: job Enrichment in Organizational Citizenship Behavior. SCMS Journal of Indian Management, 10(2). 106- 112.*
- Divya, S.R.Pujar and K.Sangeetha. (2016). *JOB ENRICHMENT AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN IT INDUSTRY. Asia Pacific Journal of Research, Vol: I. Issue XLIV, 162 – 169.*
- Feder, Ira. (2013). *Customized Job Enrichment and its Effect on Job Performance. Business & Economics, Education. P.33. ISBN-1- 58112- 069-9. publisher: Dissertation.com. Available at: www.dissertation.com/library/1120699a.htm*
- Hassan, S. (2016). *Impact of HRM Practices on Employee's Performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1), 15-22.*
- Hope Ngozi NzewiI, Obianuju Mary Chiekiezie, Obi Ekene, Agu Emeka Raphael, Augustine Arachie Ebuka. (2017). *Job Enrichment and Employee Commitment in Selected Brewing Firms in Anambra State. Saudi Journal of Business and Management Studies, Vol-2, Iss-4A (Apr, 2017):330-337.*
- Iravane Masoudi AslI, Aslan Nazari & Mehdi Raadabadi. (2015). *Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. Asian Social Science; Vol. 11, No. 18.*
- Iskandar Muda. (2014). *Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. International Journal of Business and Social Science, Vol. 5 No. 2; 73 – 80.*
- Kormych, Borys. (2018). *The modern trends of the foreign trade policy implementation for customs regulations. Lex, 5(5), 27-45*
- Lawal, A. A. (2015). "Developing employees for improved performance" *Journal of Liberal studies* vol. No. 2, 71 – 80.
- Liao, P. & Hsieh, J.Y. (2017). *A Study of Relationship between Achievement Motivational, Interpersonal Relationship, and Organizational Commitment. International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research. Vol. 11*
- Lunenburg Fred (2015). *Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. International*
- المعزى، فوزية تايه شمیلان (2017). *واقع الإثراء الوظيفي لدى قيادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (176 الجزء الثاني). 689 – 615*
- الليمون، بشرى (2019). *أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين في شركة البوتاس العربية - دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية الاقتصاد، عمان، الأردن.*
- المحاسنة، إبراهيم (2013). *إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: النظرية والتطبيق. دار جرير - عمان، الأردن، ص: 104 – 105.*
- منصور، علي الأحمد، وأمل، الشماس عيسى (2011). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس: منشورات جامعة دمشق، مركز التعلم المفتوح، قسم رياض الأطفال، ص 413.*

### المراجع العربية مترجمة:

- Batayneh, Muhammad Turki (2016). *The Impact of Human Resources Management Strategies on Job Performance: A study from the point of view of managers in Jordanian commercial banks/Irbid Governorate. Studies: Administrative Sciences, 43 (1): 1--17.*
- Bakri, Ziad Ali (2015). *The effect of job enrichment on the performance of administrative staff. Case Study: The Islamic University. Unpublished Master Thesis, Faculty of Commerce / Department of Business Administration, Islamic University, Gaza, Palestine.*
- Al-Jamal, Samir Suleiman. (2014). *the prevailing leadership styles among officials in the education directorates in the Hebron Governorate and their impact on developing the creative thinking of subordinates. Journal of Al-Quds Open University for Research and Studies. No.32, p. 158*
- Al-Herbawi, Maram. (2019). *The extent of application of job enrichment and career expansion in the Hebron Municipality Unpublished Master's thesis, College of Graduate Studies, Hebron University, Palestine.*
- Hanaysheh, Jalal (2016). *Study the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Science Direct (229), pp. 298-306.*
- Al-Khayyat, Majid (2017). *The relationship between job enrichment and work motivation of employees at Al-Balqa Applied University: a survey study of the university center employees. An-Najah University Journal for Research (Humanities) Volume 31 (8), 1368--1396*
- Al-Deeb, Abdul Salam Ammar (2007). *Performance Effectiveness and its Relation to Job Enrichment: An Applied Study in Insurance Sectors in the Libyan Jamahiriya. Unpublished PhD thesis. Institute for Research and Studies of the Islamic World. Omdurman Islamic University, Sudan.*
- Al Rasbi, Saida Ali Salem, (2007). *Developing the performance of the first teacher in basic education schools in the Sultanate of Oman in light of the introduction of job enrichment, unpublished master thesis. Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.*
- Al - Sharif Hanin (2013). *The impact of administrative accountability on the performance of the administrative staff of the Ministry of Education and Higher Education. Master Thesis. The Islamic University - Gaza 2013, p.30*
- Al - Sarayreh Khalid (2011). *The job performance of teachers working in official Jordanian universities from the point of view of department heads. Damascus University Journal, Volume 27, Issue 1, pp.: 601-652.*
- Al-Anzi, Fawzia Tayeh Shamilan (2017). *The reality of job enrichment among primary school leaders in Tabuk from their point of view in light of some variables. Journal of the*

- Journal of Management, Business and Administration. Vol.15, Number 1.*
- Lunenburg, F. C. (2011). *Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. International Journal of management, Business and Administration, 2(2), 45-54.*
  - Magaji, N. (2015). *Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private universities in South-West Nigeria. Journal of Arts, Science & Commerce, 6(2), 67-75*
  - Marta, Iman Adi, Wayan Gede Supartha. (2018). *the effect of Job Enrichment and Employee Empowerment Organizational Commitment with Work Motivation as Mediation. International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol.VI, Issue 4.*
  - Newstrom, J. W. (2015). *Organizational behaviour: Human behavior at work (13th Ed.). New York: McGraw-Hill.*
  - Neyshabor Ali, Rashidi Parvin, (2013). *An Investigation of the Relationship between Job Enrichment and Organizational Commitment. International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol.1, No. 3m 2013, p: 57-65, ISSN 2320-8724*
  - Nzewi, H.N. Chiekezie, O.M. Ekene, O. Raphael, A.E. Ebuka, A.A. (2017). *Job Enrichment and Employee Commitment in Selected Brewing Firms in Anambra State. Saudi Journal of Business and Management Studies. ISSN 2415-6671. Vol.2. PP 330-337*
  - Salau, O. Adeniji, A, and Oyewunmi, A. (2014). *Relationship between Elements of Job Enrichment and Organization Performance among the Non-Academic Staff in Nigeria Public Universities, Management & Marketing, 12(2). 173-189.*
  - Sherif Kunle and Baba Shuaibu Aduku and Ismail A. Suleiman. (2015). *Motivation and Performance of Para-professional Staff in Tertiary Institution Libraries in Kaduna State, Nigeria. American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences, Vol. 10 NO. 4, PP. 360-366.*
  - Supriya Choudhary. (2016). *Job enrichment: A tool for employee motivation. International Journal of Applied Research; 2(5): 1020-1024.*
  - Venith Vijay, R. Indradevi. (2015). *A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University. Mediterranean Journal of Social Sciences 6(1), 252 – 260.*

# أثر الدوافع الاجتماعية (العقلية الجماعية والتفرد) في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية دراسة ميدانية على زبائن شركة سيريتل / تيليكوم

## The Effect of the Social Motives, Collectivism and Individualism, on the Response to Cause Related Marketing Campaign:

### Field Study on Syriatel Telecom Customers

**Mohammad Jamil Ahmad Aljaafar**

PhD. Student/ University of Aleppo/ Syria

Jamil2990@gmail.com

**محمد جميل أحمد الجعفر**

طالب دكتوراه/ جامعة حلب/ سوريا

**Suliman Saleem Ali**

Professor/ University of Aleppo/ Syria

Solma12@yahoo.com

**سليمان سليم علي**

أستاذ دكتور / جامعة حلب / سوريا

Received: 26/ 11/ 2020, Accepted: 23/ 2/ 2021.

DOI: 10.33977/1760-006-016-002

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 26 / 11 / 2020م، تاريخ القبول: 23 / 2 / 2021م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

factors.

Although the factors related to the campaign itself play a role that cannot be overlooked, the social motives of the recipients of this campaign are very interesting and motivating to study.

This research mainly aims to know the impact of social motives in response to cause-related marketing and the nature of the relationship between these two variables by adding two variables to the study: The degree of participation as a modified variable and the customer's skepticism as intermediate variable.

The researchers reached many important results by surveying the opinions of a purposive sample of 400 Syriatel Telecom customers in four major cities exposed to the "Ward and Ghar" campaign launched by Syriatel as a CRM campaign. The most notable results were that collectivism influences the response to cause-related marketing, skepticism mediates the relationship between individualism and response, and the degree of participation modifies the relationship between collectivism and response, and in turn mediates the relationship between individualism and response.

The researchers recommended companies wishing to implement cause-related marketing focus on people who think with a collective mentality. Also, to expand marketing campaigns related to different and varied causes and establish programs to spread and enhance awareness of the need for cooperation and individualism by helping solve societal issues and targeting customers with a unique mentality.

**Keywords:** Cause related marketing, individualism, collectivism, skepticism, response.

## المقدمة:

يهر مفهوم التسويق المرتبط بقضية (Cause Related Marketing) كأحد المفاهيم ضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات أو التسويق الاجتماعي، وأصبح أحد أكفأ الأدوات التسويقية حسب وجهة نظر الباحثين حيث يعرف بأنه: جميع عمليات التخطيط والتنفيذ للأنشطة التي تتصف بتقديم إسهام من الشركة لقضية ما تهم المجتمع، إذ يجد فيها الزبون تبادلاً للقيمة بين الشركة وبينهم، حيث يشبع هذا التبادل رغبات الشركة في تحقيق الأرباح، ورغبات الزبائن إن كان باستهلاك المنتج أو إشباع الحاجات على المستوى الاجتماعي، ويعتبر الزبون عملية شرائه للمنتج تبرعاً لحل مشكلة ما في المجتمع (Landreth, 2002).

وتحول التسويق من أداة تسويقية تدرج ضمن المزيج الترويجي، إلى أداة استراتيجية، مرتبطة بشكل وثيق باستراتيجيات الشركة (Anuar & Mohamad, 2012).

وقبل التسعينات من القرن الماضي، قامت الشركات بمبادرات اجتماعية يمكن اعتبارها إجراءات قصيرة المدى تهدف إلى تحسين صورة أو سمعة الشركات أمام جمهورها، إذ لم يكن

## المخلص:

تغيرت استجابة الزبائن لحمات التسويق المرتبط بقضية، وأصبحت من أهم الأهداف الذي تسعى إليه الشركات من خلال تطبيق أي حملة مماثلة، حيث تعد مؤشراً لنجاح الحملة ومعياراً لكفاءتها، إذ إن الاستجابة للحملات التسويقية بشكل عام -وحملات التسويق المرتبط بقضية بشكل خاص- يكمن وراءها عدد من الأسباب والعوامل. ورغم أن العوامل المتعلقة بالحملة بحد ذاتها تلعب دوراً لا يمكن إغفاله أو التغاضي عنه، إلا أن الدوافع الاجتماعية الخاصة بمتلقي هذه الحملة مثيرة جداً للاهتمام ودافعة نحو دراستها.

ويهدف هذا البحث بشكل رئيس إلى معرفة أثر الدوافع الاجتماعية للاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية، ومعرفة طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال إضافة متغيرين اثنين للدراسة، وهما درجة المشاركة كمتغير معدل، والشك لدى الزبون كمتغير وسيط.

ومن خلال استقصاء آراء عينة قصدية عددها 400 من زبائن شركة سيريتل / تيليكوم في أربع مدن رئيسية، والذين تعرضوا لحملة ورد وغار التي أطلقتها شركة سيريتل كحملة تسويق مرتبط بقضية، توصل الباحثان إلى العديد من النتائج الهامة، أبرزها بأن العقلية الجماعية تؤثر في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية، وبأن الشك يتوسط العلاقة بين التفرد والاستجابة، وبأن درجة المشاركة يعدل العلاقة بين العقلية الجماعية والاستجابة ويتوسط بالمقابل العلاقة بين التفرد والاستجابة.

وأوصى الباحثان الشركات الراغبة في تطبيق التسويق المرتبط بقضية، التركيز على الأشخاص الذين يفكرون بالعقلية الجماعية، والتوسع بالقيام بحملات تسويق مرتبط بقضية مختلفة ومتنوعة، وإقامة برامج بهدف نشر وتعزيز الوعي بضرورة التعاون والتكافل من خلال المساعدة في حل القضايا المجتمعية واستهداف الزبائن أصحاب العقلية المتفردة بها.

الكلمات المفتاحية: التسويق المرتبط بقضية، التفرد، العقلية الجماعية، الشك، الاستجابة.

## Abstract:

The customers' responses to cause-related marketing (CRM) campaigns have changed. This change has become one of the most important goals that the company seeks by implementing any similar campaign. It is an indicator of the campaign's success and a criterion for its efficiency, as a response to marketing campaigns in general and CRM in particular, which underlies several reasons and

1 يرمز إلى مصطلح Cause Related Marketing على أنه اختصاراً CRM وذلك متعارف عليه في المجتمع البحثي باللغة الإنكليزية، حيث يتناول هذا المصطلح العديد من الأبحاث، ومنها الأبحاث التي وردت كمراجع في متن هذا البحث.

### الأهمية العملية:

1. يمثل محاولة جادة لتسليط الضوء على فعالية حملات التسويق المرتبط بقضية، والتي تطبقها الشركات السورية(شركة سيريتل خاصة).
2. يعمل هذا البحث على معرفة دواعي الشك لدى الزبون، وماهية الإجراءات التي من الممكن أن تخفف من آثار الشكوك المحيطة بالادعاءات التسويقية، مما يساهم في نجاح الحملة التسويقية.
3. تُعدّ نتائج هذا البحث من الأهمية بمكان، في محاولة التوسع في تطبيق الخطط الاستراتيجية للتسويق المرتبط بقضية، في السوق العربية عامة والسوق السورية خاصة.
4. يقدم هذا البحث المعرفة المطلوبة للشركات ومقدمي الخدمات، والذين يرغبون في تطبيق أداة التسويق المرتبط بقضية الاستراتيجية من خلال تقديم معلومات كافية عن آلية استجابة الزبون للحملة.
5. تمثل هذه الدراسة دليلاً من الممكن أن تستعين فيه المصارف ومؤسسات القطاع المالي وشركات الاتصالات في سورية، في سبيل الترويج لمنتجاتها ولرسالتها عبر تطبيق التسويق المرتبط بقضية.

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل رئيس إلى فهم آلية الاستجابة لحملات التسويق المرتبط بقضية، إضافة إلى معرفة أثر الدوافع الاجتماعية في الشك ودرجة المشاركة، ومحاولة اقتراح نموذج يقلل من الشك لدى الزبون في هذه الحملات، من خلال إدخال المتغير المعدل (درجة المشاركة). وبتلخيص ما سبق حدد الباحثان أهداف البحث كالتالي:

1. معرفة طبيعة الدوافع التي تؤثر في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية، ويتوسط العلاقة متغير الشك لدى الزبون، ووجود درجة المشاركة كمتغير معدل، ويتفرع عنه الأهداف التالية:
  - أ. قياس أثر التفرد في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.
  - ب. قياس أثر العقلية الجماعية في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.
  - ت. قياس أثر الشك كمتغير وسيط بين الدوافع الاجتماعية والاستجابة للحملة.
  - ث. قياس أثر درجة المشاركة لدى الزبون كمتغير معدل في العلاقة بين الدوافع الاجتماعية والاستجابة للحملة.

### حدود البحث:

تنقسم حدود البحث إلى قسمين الحدود الموضوعية والحدود الزمانية:

### الحدود الموضوعية:

درس الباحثان متغير الدوافع الاجتماعية من خلال متغيرين

هناك أي مشاركة من أصحاب المصلحة، وفيما بعد -تحديداً بعد التسعينات من القرن ذاته-، تبنت الشركات بشكل متزايد مبادرات اجتماعية طويلة الأجل تهدف إلى القيام بأعمال خيرية، فانخرط أصحاب المصلحة والموظفون بنشاط في تقديم المساهمات العينية، الخبرة المؤسسية، الدعم التكنولوجي، تقديم الخدمات، والتبرع بالمعدات المنسقة لدعم الأعمال الخيرية التي تتبناها الشركات (Amawate & Deb, 2019).

وبسبب أن التبرع ضمن التسويق المرتبط بقضية مرتبط بعملية شراء، يمكن أن ينظر المستهلك لهذا النوع من الأدوات التسويقية على أنه كذب ويقع تحت بند الشك، حيث أن الشك قد عيق نجاح حملة التسويق المرتبط بقضية (Anuar & Omar & Mo-hamad, 2013).

ويمكن تعريف الشك لدى الزبائن بحملات التسويق المرتبط بقضية بأنه ذلك الميل لدى الزبائن نحو عدم تصديق أو التشكيك في دوافع الشركة للقيام بحملات التسويق المرتبط بقضية، حيث تشكل حالة الشك في ادعاءات الشركات المطبقة لهذه الأداة الاستراتيجية حالة عامة لدى الزبائن الذين يتعرضون لمثل هذه الحملات، إلا أنها تختلف بشكل نسبي بين شخص وآخر، إذ إن الشك لدى الزبون المرافق لحملات التسويق المرتبط بقضية يؤثر بشكل سلبي على استجابة الزبائن لها (Anuar Et al, 2012).

وبرزت شركة سيريتل/ تيليكوم في سوريا كأحد أهم الشركات المطبقة للتسويق المرتبط بقضية، وذلك من خلال العديد من المساهمات الخيرية والفعاليات والحملات المستمرة، حيث انتهجت الشركة نهجاً مسؤولاً اجتماعياً في علاقتها مع جمهورها والمجتمع، حيث -ومنذ تأسيسها- دأبت الشركة على البحث عن قضايا مجتمعية لمحاولة حلها والتسويق لنفسها من خلالها، وتكرس تطبيق الشركة للتسويق المرتبط بقضية أكثر بعد اندلاع الأحداث الدامية في سوريا منذ عام 2011، إذ تبنت سيريتل وبكفاءة قضية دعم ذوي شهداء الجيش العربي السوري، وأطلقت الشركة عدداً من الحملات والمبادرات في سبيل تحقيق هدفها من خلال تقديم الدعم لهم، حيث سيركز الباحثان على مبادرة «ورد وغار»، التي «يعود ري» منتجاتها لذوي شهداء الجيش العربي السوري.

### أهمية البحث:

تجلى أهمية هذا البحث في جانبين الجانب الأول هو الأهمية العلمية والذي يتمثل بـ:

1. يربط هذا البحث استجابة الزبون لحملات التسويق المرتبط بقضية، ويبين دور الشك -في الادعاءات التسويقية التي تتضمنها هكذا حملات- في العلاقة بين الاستجابة وحملات التسويق المرتبط بقضية.
2. يعد البحث إضافة هامة للمكتبة السورية والعربية، حيث يزودها بمعلومات هامة من الممكن أن تكون قدمت لأول مرة في الأبحاث العربية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقلية الجماعية في الاستجابة.

- لا يتوسط الشك العلاقة بين التفرد والاستجابة.
- يعدل متغير درجة المشاركة العلاقة بين العقلية الجماعية والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية
- يتوسط متغير درجة المشاركة العلاقة بين التفرد والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

#### منهجية البحث:

اعتمد الباحثان منهجاً وصفيًا، واستخدما أسلوباً تحليلياً في معالجتهم للجانب النظري للدراسة من خلال العودة إلى عدد من الدوريات الأجنبية المحكمة المتخصصة.

ولقد تم دراسة التسويق المرتبط بقضية، ومعالجة الإطار المفاهيمي الخاص به، بالإضافة إلى الدوافع الاجتماعية وماهيتها (المتغيرات المستقلة) وانتقل الباحثان إلى تحديد المتغير الوسيط في هذه الدراسة (الشك)، ثم اقترح الباحثان إضافة متغير (درجة مشاركة الزبون في الحملة) كمتغير معدل للعلاقة بين الدوافع الاجتماعية والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية، وذلك من خلال الأدبيات التي تناولت هذه المواضيع. وتم استقصاء آراء عينة البحث من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وتم توزيعها إلكترونياً، من خلال خدمة (Google Surveys) على زبائن شركة سيريتل الذين تعرضوا لحملة «ورد وغار» والتي أطلقها سيريتل لدعم ذوي شهداء الجيش العربي السوري، حيث تم من خلالها قياس عناصر الدراسة والعلاقة بينها، وذلك من خلال استبانة اعتمدها الباحثان والمقدمة من قبل:

التفرد+العقلية الجماعية+الشك+الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية	(Amawate Et al, 2019)
درجة المشاركة	(Vrontis Et al, 2018)

#### 1. مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من زبائن شركة سيريتل في المحافظات السورية، ونظراً لصعوبة توفر إطار لمعاينة هذا النوع من المجتمعات كونه مجتمع مفتوح، فإنه يكفي استخدام عينة من 384 مفردة لدراسة هذا المجتمع وذلك كما أشار (Sekaran, Bougie, 2016) و (Sarmah, Choudhury, Hazarika, 2013)، وبما أن المقصود من البحث معرفة أثر الدوافع الاجتماعية للاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية، فقد تم اختيار عينة قصدية من المحافظات الأربعة التي اقيمت فيها حملة ورد وغار (دمشق، حلب، اللاذقية، طرطوس) خلال شهر أيار من عام 2020 م، وبسبب ظروف انتشار فيروس كورونا المستجد (COVID-19) قام الباحث بتوزيع 411 استبانة إلكترونياً عن طريق نماذج غوغل (Google Surveys) تم استرداد 400 استبانة منها بمعدل استجابة 97,3%.

#### 2. الأساليب الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (PASW Statistics 18) وبرنامج (SPSS AMOS 24) بهدف اختبار الفرضيات واختبار نموذج البحث، وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحقيق

فرعيين فقط هما العقلية الجماعية والتفرد.

#### الحدود الزمانية:

امتدت الدراسة بشكل كلي من نيسان 2020 إلى تشرين الثاني من العام نفسه، وأقيمت الدراسة الميدانية في شهر أيار من العام نفسه.

#### مشكلة البحث:

إن المحدد الرئيس لنجاح أي حملة تسويقية -على اختلاف نوعها- هو استجابة الجمهور المستهدف، وتتحدد فاعلية هذه الحملة ونتيجتها، من خلال عنصر الاستجابة الذي يكون في حال كانت الحملة من النوع التقليدي متمثلاً بالشراء أو النية للشراء، وفي حالة الحملات الاجتماعية أو حملات التسويق المرتبط بقضية، تكون الاستجابة من خلال المشاركة بشكل إيجابي في الحملة، ويختلف أسلوب المشاركة في الحملة بحسب نوعها، وغالباً تكون من خلال شراء المنتج المرتبط بقضية.

وكحال أي حملة تسويق مرتبط بقضية تتولد حالة من الشك لدى الزبون (Amawate Et al, 2019)، بأن لا تكون أهداف الحملة كما تعلن عنه الشركة، أو أن لا تفي الشركة بادعاءاتها الخاصة بتقديم المبالغ المتبرع لها لدعم القضية حيث تشير الدراسات السابقة إلى أن الشك لدى الزبون يلعب دوراً حاسماً في التأثير على استجابة الزبائن للحملة (Vrontis & Leonidou & Thrassou, 2018).

#### وتمثل المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

هل تؤثر الدوافع الاجتماعية لدى زبون شركة سيريتل في الاستجابة لحملة (ورد وغار) للتسويق المرتبط بقضية؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك أثر للتفرد لدى الزبون في الشك تجاه حملات التسويق المرتبط بقضية؟
2. هل يوجد أثر للعقلية الجماعية لدى الزبون في الشك تجاه حملات التسويق المرتبط بقضية؟
3. هل يمكن اعتبار درجة مشاركة الزبون في حملة التسويق المرتبط بقضية، متغيراً معدلاً للعلاقة بين الدوافع الاجتماعية (التفرد والعقلية الجماعية) والاستجابة للحملة؟
4. هل يمكن اعتبار الشك متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الدوافع الاجتماعية والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

#### فرضيات البحث:

انطلاقاً من الدراسات السابقة، وبناءً على الدراسة النظرية للباحث، واستنباطاً من مشكلة وأهداف البحث يفترض الباحثان الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدوافع الاجتماعية على الاستجابة لحملات التسويق المرتبط بقضية.

#### ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفرد في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

ومن خلال استبانة استقصى فيها الباحثان آراء عينة مكونة من 520 مستقصى منه، استطاع الباحثان استنتاج أن الاتجاه نحو العلامة التجارية والجنس يعدلان العلاقة بين الشك والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية، وبأن الدوافع الاجتماعية تؤثر بشكل كبير في الشك لدى الزبون، وبأن الشك لدى الزبون يتوسط العلاقة بين الدوافع الاجتماعية والاستجابة للحملة.

### 3. دراسة (Vrontis & Leonidou & Thrassou, 2018):

إن الغرض من هذه الورقة هو بناء إطار مفاهيمي لأثر درجة مشاركة الزبائن على الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية (CRM)، بهدف توفير أساس علمي متين لتطوير وتحفيز البحث المستقبلي حول التقاطع الكبير بين هذين الموضوعين.

تمكن الباحثان من بناء إطار مفاهيمي نظري يربط بين التسويق المرتبط بقضية، والشك لدى الزبون كمتغير وسيط، ودرجة مشاركة الزبون من خلال إتاحة اختيار نوع القضية وطريقة التبرع بالإضافة لملاءمتها.

### 4. دراسة (أحلام, 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى إضافة معرفية لموضوعات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة كونها تعالج عنصر التسويق المرتبط بقضية، وتأسيس المفاهيم الأساسية للتسويق المرتبط بقضية وتوعية المؤسسات المعاصرة والباحثين المهتمين بهذا الموضوع، وفي الجانب العملي فقد هدفت لتحديد العلاقة بين التسويق المرتبط بقضية من خلال عوامله (العوامل المتعلقة بالقضية والمتعلقة بالتبرع)، وكل من صورة المؤسسة كمتغير تابع، وحالة الشك عند المستهلك كمتغير وسيط.

وفي سبيل ذلك قامت الباحثة بإجراء الدراسة من خلال استبانتين الأولى استقصائية لعينة من زبائن مؤسسة أوريدو بالجزائر العاصمة، حيث استخدمت الباحثة العينة الميسرة ووزعت 200 استبيان وكانت منها 160 صالحة للتحليل الإحصائي، وكانت قد وزعت الاستبانة الثانية على عينة أخرى من زبائن مؤسسة أوريدو في العاصمة الجزائر، حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرها 270 فرداً موزعين بصفة عشوائية على مختلف نقاط البيع التابعة للمؤسسة، وحللت منها 212 صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً إيجابياً للتسويق المرتبط بقضية على صورة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن، حيث إن تطبيق مفهوم التسويق المرتبط بقضية يخفض من حالة الشك عند المستهلك، وبالتالي يحسن من صورة المؤسسة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الذكور والإناث نحو التسويق المرتبط بقضية.

### 5. دراسة (Patel & Gadhavi & Shukla, 2016):

تمحورت هذه الدراسة حول معرفة كفاءة وفعالية التسويق المرتبط بقضية في سلوك المستهلك ونية الشراء، ومعرفة فيما إذا كان هناك علاقة بين الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية ونية الشراء مروراً بالشك لدى الزبون، ودرجة المشاركة كمتغيرين معدلين، وباستخدام المنهج التجريبي تم تطوير استبانتين وذلك للمجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة، حيث قام الباحثان بتوزيع هاتين الاستبانتين على عينة ميسرة تكونت من 424

أهداف البحث واختبار الفرضيات بما يلي:

1. اختبار ألفا-كرونباخ لقياس درجة اتساق فقرات الأداة.
2. الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لمتغيرات البحث.
3. اختبار الانحدار للمسار من خلال برنامج (SPSS AMOS) (24).

4. اختبار RMSEA لاختبار مدى ثبات نموذج البحث، وهو اختصار لـ (Approximation) Root Mean Square Error of، أي الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب.

### 3 - أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على نوعين من مصادر البيانات:

1/ 2/ 6 - المصادر الثانوية: يقصد بها البيانات والمعلومات الواردة في الكتب والدوريات العلمية والرسائل العلمية العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات البحث.

2/ 2/ 6 - المصادر الأولية: يقصد بها البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، والتي تم جمعها من خلال تصميم أداة خاصة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يقيس درجة الموافقة حيث تم تعديل المقياس وفق الآتي:

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

### الدراسات السابقة:

#### 1. دراسة (Thomas & Kureshi, 2020):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين وعي الزبون والشك تجاه حملة التسويق المرتبط بقضية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بإجراء الدراسة من خلال توزيع 538 استبانة، كانت منها 500 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وذلك على مجموعة من الزبائن من خمس مدن هندية، في ولاية واحدة في الجزء الغربي من الهند، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أسئلة إحداها تشير إلى التسويق المرتبط بقضية، وفي القسم الثاني اختبرت الأسئلة الوعي دون مساعدة تلتها أسئلة تعرض ثلاث إعلانات بهدف فحص الوعي المساعد.

استنتجت هذه الدراسة بأنه يوجد علاقة طردية بين الوعي الموجود لدى الزبائن، والشك المتولد تجاه حملة التسويق المرتبط بقضية، بالإضافة إلى وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين الزبائن الأصغر عمراً والإناث، حيث كانوا أقل ميلاً إلى امتلاك الشكوك تجاه الحملات.

#### 2. دراسة (Amawate Et al , 2019):

تهدف هذه الدراسة إلى فهم ومعرفة الدوافع والأسباب التي تؤدي بالزبون إلى الشك في حملة التسويق المرتبط بقضية، حيث افترض الباحثان بأن الدوافع والأسباب تؤثر في الشك باعتباره متغيراً وسيطاً، واعتبر الباحثان اتجاهات المستهلكين نحو العلامة التجارية والجنس متغيرات معدلة للعلاقة بين الشك والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

مستقصى منه .

النقاط أهمها، أن الباحثين يدرسان الدوافع وراء الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية، وذلك بناءً على دراسة (Amawate Et al, 2019)، مختلفاً عنها في عدة نقاط، حيث يدرس الباحثان فقط الدوافع التي تؤدي بالزبون للاستجابة لحملة بغض النظر عن الدوافع التي أدت بالشركة للقيام بالحملة، والنقطة الثانية هي عدم اعتبار متغير الجنس متغيراً معدلاً للعلاقة، والنظر إليه باعتباره متغير ديموغرافي فقط في الدراسة، وتختلف الدراسة الحالية أيضاً عن دراسة (Patel& Gadhavi& Shukla, 2016)، في المتغير التابع حيث اعتبر الباحثان في الدراسة الحالية أن الاستجابة هي المتغير التابع بدلاً عن نية الشراء.

ويرى الباحثان أن الاختلاف الرئيس والأهم من بين الاختلافات، هو إدخال الباحثين للمتغير المعدل (درجة المشاركة من خلال الاختيار)، والذي يفترض الباحثان أنه يعدل العلاقة بين العقلية الفردية، العقلية الجماعية لدى الزبون والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

وبناءً على الدراسات السابقة استطاع الباحث اقتراح نموذج أولي للبحث، وذلك توضيحاً للأثار التي من المفترض أن يطبقها كل من المتغيرين المستقلين الخاصين بالدوافع الاجتماعية على متغيرات الدراسة، إضافةً إلى نوعية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع مروراً بالمتغيرين الوسيطين المقترحين:

خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التسويق المرتبط بقضية يحسن سلوك الزبائن فيما يخص العلامة التجارية بالإضافة إلى تحسين نية الشراء لديهم، واستخلصت الدراسة أيضاً إلى أن إشراك الزبون في الحملة بشكل أكبر يحسن من استجابته لها، ولكن الشك لا يؤثر على استجابة الزبون للحملة.

#### 6. دراسة (Saberi& Karsalari, 2014):

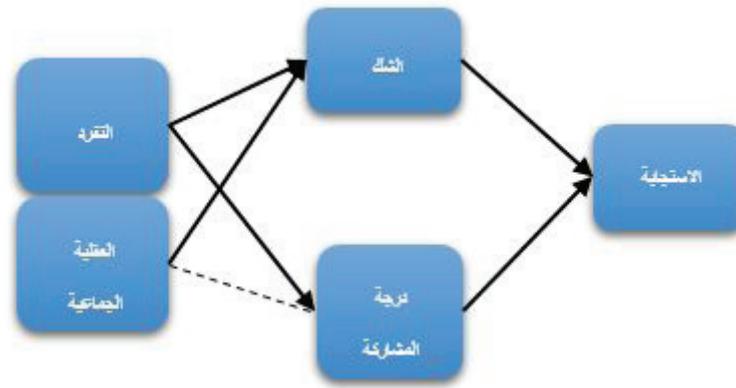
تمحور الغرض من هذه الدراسة على استكشاف نوع العلاقة بين حملات التسويق المرتبط بقضية، والأبعاد الإدراكية للعلامة التجارية والسمات الثقافية، كسوابق محتملة لنية شراء المستهلك في إيران، وسلك الباحث الأسلوب التجريبي من خلال المسح الكمي على مجموعة من الطلاب في مراكز شراء مختلفة في مدينة أصفهان، وقام الباحثان بتوزيع الاستبيان على 384 طالباً، ومن خلال نمذجة المعادلات الهيكلية قام الباحثان باختبار الفرضيات.

استنتجت الدراسة بأن نية الشراء الخاصة بالمستهلك تتأثر بحملات التسويق المرتبط بقضية، ولوحظ أيضاً بأن إدراك العلامة التجارية والقيم الثقافية تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين التسويق المرتبط بقضية ونية الشراء.

الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العديد من

الشكل (1) نموذج البحث الأولي



المصدر: الباحث بالاعتماد على الأدبيات النظرية للبحث

فيها المستهلكون تبادلاً للقيمة بين الشركة وبينهم حيث يشبع هذا التبادل رغبات الشركة في تحقيق الأرباح، ورغبات المستهلكين إن كان باستهلاك المنتج أو إشباع الحاجات على المستوى الاجتماعي، حيث يعتبر المستهلك عملية شرائه للمنتج تبرعاً لحل مشكلة ما في المجتمع (Thomas& Kureshi, 2020).

وأشار (العطية، 2015) إلى تنامي الميل لدى المجتمعات العربية في الفترة الأخيرة للتأثر ببرامج المسؤولية الاجتماعية بشكل عام، وخاصة تلك التي تطلق من قبل الشركات الربحية، وذلك يعود بالطبع إلى الاهتمامات المتزايدة بالبيئة والحفاظ على مواردها لدى المجتمع، حيث أصبح مصطلح المسؤولية الاجتماعية من أهم المفاهيم المتداولة في عالم المال والأعمال في المنطقة

## الإطار النظري للبحث:

### 1. التسويق المرتبط بقضية Cause Related Marketing

CRM

وهو أداة تسويقية حديثة حيث كانت بدايتها انطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية للشركات، ويعرف بأنه عملية صياغة وتنفيذ الأنشطة التسويقية التي تتميز بالمساهمة الخاصة والتي ترقى إلى جهد غير ربحي معين يؤدي بدوره إلى مشاركة العملاء في التبادلات والتي بدورها توفر الإيرادات (Bae, 2018)، ويمكن أن يعرف بأنه جميع عمليات التخطيط والتنفيذ للأنشطة التي تتصف بتقديم إسهام من الشركة لقضية ما تهم المجتمع، حيث يجد

الجماعية تؤثر سلباً في الشك لدى الزبون، بعكس العقلية الفردية أو التفرد (Brønn & Vrioni, 2001).

وبالإضافة إلى ذلك فإن الباحثين يؤكدان على أن الشك في الادعاءات الخاصة بحملات التسويق المرتبط بقضية، يمكن أن يكون له تداعيات أكبر من فشل الحملة وتأثير المبيعات على المدى القصير، بل من الممكن أن يضر بصورة الشركة وسمعتها، وذلك في حال تولد شكوك لدى الزبون بأن الشركة تطلق ادعاءات كاذبة بهدف غسل صورتها الذهنية، أو تحصيل أموال من خلال التلاعب بعواطف الجمهور، مما يؤدي برأي الباحثين إلى أضرار جسيمة من الممكن أن تؤثر في الحصة السوقية الخاصة بالشركة، وتضرر صورتها على المدى البعيد.

وكأي حالة أو اتجاه لدى الزبون نحو شركة أو منتج أو ادعاء يخصها، فإنه يخضع للعديد من العوامل والدوافع والتي تعتبر الأرضية التي يبني عليها الزبون موقفه أو اتجاهه.

وأشار عدد من الباحثين، بأن هناك نوعين من العوامل التي تؤثر في عامل الشك في حملة التسويق المرتبط بقضية وهي (Amawate Et al, 2019):

#### أ. التفرد أو الفردية Individualism Mindset:

حيث يدل هذا المصطلح على وجود ثقافة لدى الفرد تضعه في موقع أسمى من نظرائه في المجتمع، حيث ينظر إلى نفسه بأنه فريد ومميز، ويميل هذا النوع من الأشخاص إلى التشكيك بشكل كبير في حملات التسويق المرتبط بقضية، وعدم رغبته في مساعدة الآخرين. ويرى الباحثان أنه من الممكن اعتبار هذه العقلية نمطاً اجتماعياً حيث يعتبر أفراد هذه العقلية مستقلين عن الجماعات، ومن الممكن أن تتواجد هذه العقلية بشكل أكبر في المجتمعات التي تتصف بالرفاهية.

#### ب. العقلية الجماعية Collectivism Mindset :

تشير العقلية الجماعية إلى درجة الثقافة الجماعية التي تؤدي إلى التماسك والاندماج بين الأفراد في المجتمع، حيث تميل هذه الجماعات لعدم وجود تفرد أو فردية أو ثقافات الفردية في صفوفها، إذ يميل الأشخاص الذين يفكرون بعقلية جماعية إلى اتباع معايير المجموعة التي ينتمون إليها، حيث يعتقد هؤلاء الأشخاص بأنهم يشاركون بشكل إيجابي في مساعدة الآخرين.

ويرى الباحثان بأن هذه المجموعات غالباً ما تميل نحو الاستجابة للحملات الاجتماعية بشكل عام، وذلك انطلاقاً من إيمانهم بالمسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتقهم لمساعدة الآخرين.

#### 3. درجة مشاركة الزبون - Degree of Cause' Participa- tion for Customers

حيث عرفها كل من (Folse, Grau, 2007) إلى أنها أي مقدار من الوقت أو الجهد والذي من الممكن أن يبذلها الزبون، وذلك من خلال عملية الشراء أو دعم الحملة التي تقوم بها الشركة بهدف حل قضية ما.

ويمكن اعتبار درجة مشاركة الزبون في حملات التسويق المرتبط بقضية من أحد أهم مسببات نجاح هذه الحملة، حيث

العربية، وأكد الباحث على وجود أثر إيجابي للمسؤولية الاجتماعية الخاصة بشركات الهواتف النقالة، على زبائنهم، إضافة إلى أثرها الإيجابي على المجتمع والبيئة.

وكحال - يمكن اعتبارها عامة - فيما يخص الأعمال الخيرية المرتبطة بالشركات، فإن الزبون يشعر بنوع من التضليل ومحاولة الخداع من قبل الشركات، بهدف دفع الزبون نحو التبرع بالقضية مع عدم تخصيص هذه التبرعات لهذه القضايا أو الاحتفاظ بجزء منها لنفسها، مما يجعل الزبون يشعر بحالة من الشك، ويجعل الحملة عرضة للفشل أو النجاح الجزئي، وبالتالي عدم تحقيق أهدافها.

#### 2. الشك لدى الزبون Customer Skepticism:

ويعرف الشك لدى الزبون تجاه الادعاءات المرتبطة بقضية، بأنه ذلك الاتجاه العام لعدم تصديق الادعاءات الإعلامية للإعلان، ووفقاً لهذا التعريف يتم التعامل مع الشك لدى الزبون على أنه سمة شخصية، وحالة عدم تصديق مستمرة، بينما أكدت بعض الدراسات على أنه حالة مؤقتة من الشك، وهي حالة لدى الزبون ناتجة عن عوامل ظرفية (Thomas Et al, 2020).

وحالة الشك لدى الزبون تجعله يتساءل بشكل دائم بحقيقة ادعاءات الشركة، وذلك يحدث خاصة في الدول التي لا يطبق فيها التسويق المرتبط بقضية بشكل واسع، مما يجعل الاتجاه نحوه أقل إيجابية، ومن الممكن أن يكون السبب ارتباط عملية التبرع للقضية بعملية شراء الزبون للمنتج، وأكد الباحثان أنه في حال ارتفاع معدل الشك لدى الزبائن، يجعل من المتوقع بشكل كبير رفض الحملة بشكل نهائي من قبلهم (Anuar Et al, 2012)، وأشار (Thomas Et al, 2020) إلى زيادة أعداد المستهلكين المتشككين في الفترة الأخيرة، والذين لا يتقنون في خطط وإجراءات رجال التسويق.

وأكدت دراسة (Shazly, 2019) بأن عامل الشك حاسم في نجاح حملة التسويق المرتبط بقضية، إلا أن دوره في العلاقة بين الحملة والاستجابة لها، يمكن أن ينخفض في حال كانت درجة مشاركة الزبون في الحملة عالية أي تتطلب منه المشاركة جهداً أكبر أي أن درجة المشاركة تعتبر متغيراً معدلاً في العلاقة بين الشك كمتغير وسيط، وبين الاستجابة للحملة.

وأشار (Molinillo & Melé & Noronha, 2020) بأن المصادقية تلعب دوراً كبيراً في تخفيض حدة الشك، مما ينعكس بشكل إيجابي على استجابة الزبون للحملة، حيث اعتبر بأن القنوات الاتصالية التي تحددها الشركة تؤثر في المصادقية، إذ أن قنوات الاتصال الأقل مصادقية بالنسبة للزبائن، هي مواقع التواصل الاجتماعي أو مواقع الإنترنت.

وأكد (Patel Et Al, 2016) بأن انتشار استخدام التسويق المرتبط بقضية كأداة استراتيجية على نطاق واسع، أدى إلى تزايد معدلات الشك حيث أصبح المستهلكون يرفضون الادعاءات التي تنطلق ضمن هذه الحملات، مما يؤدي إلى تبرعهم بشكل أقل من خلال التأثير على مشترياتهم، وبحثت بعض الدراسات في الأسباب الكامنة وراء الشك لدى الزبون، ووجدت بأن مستوى الشك يرتفع عندما يصعب التحقق من ادعاءات الحملة، أو عدم الملاءمة بين القضية والشركة، أو عندما يكون التسويق المرتبط بقضية مفهوماً جديداً في بيئة وثقافة البلد، واستنتجت أيضاً بأن العقلية

## تحليل القسم الأول من الاستبيان:

- الجنس: يبين الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس.

## جدول (2)

توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس	عدد التكرارات	الوزن النسبي (%)
ذكر	255	63.7
انثى	145	36.3
المجموع	400	100 %

المصدر: الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS Statistics)

يلاحظ من الجدول السابق بأن نسبة الذكور إلى الإناث أكبر حيث بلغت (63.7%).

تحليل القسم الثاني من الاستبانة:

## اختبار الفرضيات:

## 1. اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدوافع الاجتماعية في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

ويتفرع عنها الفرضيتين الفرعيتين التاليين:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفرد في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقلية الجماعية في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

وتم اختبار الفرضيتين الفرعيتين باستخدام مخرجات برنامج (AMOS 24) حيث كانت النتائج على الشكل التالي:

## الجدول (3)

معاملات الانحدار للمسار

	Estimate	S.E.	C.R.	P
التفرد <--- الاستجابة	.075	.047	1.587	.113
العقلية الجماعية <--- الاستجابة	.473	.042	11.132	***

المصدر: الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على برنامج (SPSS AMOS)

## اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتبين من الجدول رقم (3) بأن قيمة P-value بالنسبة لمتغير التفرد تساوي 113. وهي تدل على عدم وجود أثر معنوي بين التفرد والاستجابة بانحدار وقدره 0.075. وهو قيمة صغيرة جداً، مما يذهب بالباحثين إلى قبول فرضية عدم بالنسبة للشق الأول من الفرضية الأولى أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفرد في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

يمكن القول عن درجة مشاركة الزبون بأنها درجة الأهمية المدركة الموجودة لدى الزبون، لقضية ما، والتي يمكن ترجمتها بعدد من الأفعال نحو قضية أو حالة معينة (Aliperti & Rizzi & Frey, 2018).

وأكد (Patel et al, 2016) بأن درجة مشاركة أو انخراط الزبون في حملة التسويق المرتبط بقضية، تزيد من الملاءمة الشخصية مما يزيد المعلومات الحقيقية عن الحملة، الأمر الذي يجعل موقف الزبون وسلوكه تجاه الحملة إيجابياً، مما يؤثر بشكل إيجابي على نية الشراء.

وأشار (Vrontis Et al, 2018) بأن زيادة مشاركة الزبون وانخراطه في الحملة من خلال منحه عنصر الاختيار، يساهم بشكل إيجابي في تخفيض مستوى الشك، بالإضافة إلى زيادة استجابة الزبون للحملة.

ويرى الباحثان بأن درجة المشاركة عنصر حاسم في تقبل الزبون واستجابته لحملة التسويق المرتبط بقضية، كي لا يقع الزبون في حالة من الشك تؤثر على تقبله للحملة مما يؤثر على نية الشراء وبالتالي فشل الحملة.

## نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض:

الدراسة العملية:

اختبار الثبات والصدق:

قام الباحثان بالتحقق من صدق المقياس المستخدم من خلال معامل الصدق، والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجد الباحثان أن معامل الصدق لجميع عبارات الاستبانة هو (92.6%) وهو يزيد عن 70% مما يدل على صدق الأداة.

أما بالنسبة لثبات المقياس فقد تحقق الباحثان من ثبات أداة المقياس من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وتعتبر النسبة المقبولة في الدراسات التسويقية (70%) وحيث يلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث مجتمعة هو (85.76%) وتعتبر هذه القيمة جيدة جداً لأنها أكبر من (70%) وبناءً على ذلك يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة في البحث تتصف بالثبات الداخلي، وهذا يدل على وجود ترابط واتساق عالٍ بين عبارات الاستبيان، والجدول التالي يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل متغير.

## جدول رقم (1)

المتغير	معامل الثبات (الفا كرونباخ)	معامل الصدق
التفرد	80.3 %	89.6 %
العقلية الجماعية	93.1 %	96.4 %
درجة المشاركة	78.5 %	88.6 %
الشك لدى الزبون	81.0 %	90.0 %
الاستجابة	95.9 %	97.9 %
المتوسط	85.76 %	92.6 %

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (Statis- SPSS)

(tics)

من خلال اختبار تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج AMOS 24.

حيث يكون المتغير وسيطاً بين متغيرين في حال كان المتغير المستقل لا يؤثر تأثيراً معنوياً في المتغير التابع، لكنه يصبح مؤثراً معنوياً عندما يؤثر في متغير ثالث يتوسط العلاقة بينهما.

ويكون المتغير مُعدلاً عندما يكون هناك تأثير يتجه من المتغير المستقل إلى المتغير التابع لكن يختلف حجم الأثر عندما يتجه من المتغير المستقل إلى المتغير المعدل ثم إلى المتغير التابع.

## 1. 2. اختبار المتغير الوسيط (الشك):

لا يتوسط (الشك تجاه حملة التسويق المرتبط بقضية) العلاقة بين كل من (العقلية الجماعية، التفرد) ومتغير الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

حيث قام الباحثان باختبار هذه الفرضية من خلال الاعتماد على برنامج (SPSS AMOS 24) وبما أن أثر التفرد في الاستجابة غير معنوي، اختبر الباحثان دور الشك كمتغير وسيط بينهما، حيث كانت النتائج على الشكل التالي:

### جدول (5)

معاملات الانحدار للمسار

		Estimate	.S.E	.C.R	P
الشك	---> التفرد	-.310	.069	-4.510	***
الاستجابة	---> التفرد	.075	.047	1.587	.113
الاستجابة	---> الشك	.397	.033	11.984	***

المصدر: الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على برنامج (SPSS AMOS)

ويستنتج الباحثان من الجدول السابق أن متغير الشك قد توسط العلاقة بين متغير التفرد والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية، حيث إن الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع كان غير معنوي، وعندما تدخل متغير الشك يصبح الأثر معنوياً، ويلاحظ الباحثان أن التأثير سالب ومعنوي بين التفرد والشك، أي أنه كلما زاد التفرد بمقدار 1 تناقص الشك بمقدار 31%.

وبالاعتماد على نتائج الجدول رقم (5) يستطيع الباحثان القول بأنه:

يتوسط الشك العلاقة بين التفرد والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

حيث أثبتت النتائج المستخرجة من البرنامج أيضاً عدم معنوية الأثر المباشر للتفرد في الاستجابة، حيث أن قيمة P الخاصة بالعلاقة بينهما (1.13) أي أن الأثر غير معنوي.

ويفسر الباحثان هاتين النتيجةين بأن الأشخاص الذين يتميزون بالعقلية الجماعية، يميلون إلى عدم الشك في نوايا شركة سيريتل في تطبيق حملة التسويق المرتبط بقضية، فيما يميل الأشخاص الذين يتصفون بالتفرد في تفكيرهم، إلى الشك في حملات التسويق المرتبط بقضية، وهذه النتيجة تتوافق مع الدراسات السابقة مثل دراسة (Patel, et al, 2016) التي خلصت

ويدعم هذه النتيجة مصفوفة التأثيرات الكلية غير المقدر، والتي يدرجها الباحثان في الجدول رقم (4) وهي على الشكل التالي:

### الجدول (4)

التأثيرات الكلية غير المقدر للمتغيرات مجتمعة

درجة المشاركة	الشك	التفرد	العقلية الجماعية
.000	.000	-.310	.151
.000	.000	.146	.381
.406	.397	.011	.688

المصدر: الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي على برنامج (SPSS AMOS)

ونلاحظ من الجدول بأن التأثير الكلي للتفرد في الاستجابة ضعيف جداً مما يؤثر على المعنوية بين المتغيرين.

وهذه النتيجة منطقية وتوافق خصوصية المجتمع السوري، حيث أن الأشخاص الذين يفكرون بطريقة متفردة يميلون إلى الأنانية وعدم التفكير في مساعدة الآخرين مما يجعل استجاباتهم لهذا النوع من المبادرات ضعيفاً.

ويرى الباحثان بأن برامج التوعية الفعالة والإعلانات الهادفة، من الممكن أن تؤثر في معدل استجابة المتفردين نحو هذا النوع من الحملات المجتمعية.

### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتبين أيضاً من الجدول رقم (3) بأن قيمة P-value بالنسبة لمتغير العقلية الجماعية قد ظهرت بالرمز (\*\*\*) ما يدل على وجود أثر معنوي كبير عند درجة الدلالة 0.001. وذلك بانحدار وقدره 473. مما يؤدي بالباحثين لقبول الفرضية البديلة بالنسبة للشق الثاني من الفرضية الأولى.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقلية الجماعية في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

ويدعم هذه النتيجة أيضاً جدول التأثيرات الكلية حيث كان الأثر الكلي للعقلية الجماعية يساوي 688. أي أنه كل تغير بمقدار 1 في العقلية الجماعية يؤدي إلى تغير بمقدار 68% في الاستجابة أي أن الأثر معنوي وقوي (Kline R. B., 2005).

وهذه النتيجة منطقية وتتماشى مع خصوصية المجتمع السوري، إذ إن الأشخاص الذين يفكرون بطريقة جماعية يميلون نحو الاستجابة مثل هذه الحملات بشكل كبير.

وتدعم نتيجة اختبار هذه الفرضية الدراسات السابقة، وذلك فيما يخص الشق الثاني منها وخاصة دراسة (Amawate Et al, 2019).

### 2. اختبار المتغير الوسيط والمعدل:

يمكن تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير الوسيط والمعدل، من خلال اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتأثيرات الكلية، والتي يمكن اختبارها

ويستنتج الباحثان من الجدول رقم (6) بأن متغير درجة المشاركة يعدل من الأثر بين متغير العقلية الجماعية ومتغير الاستجابة، وذلك بناء على قيمة p-value حيث إن الرمز (\*\*\*) يشير إلى أثر معنوي عند مستوى دلالة معنوية (0.001)، وبما أن القيمة المقدرة في التأثير بين العقلية الجماعية والاستجابة كانت 47.3 % وانخفضت إلى 40.6 % عند إدخال متغير درجة المشاركة، يستطيع الباحثان القول بأن متغير درجة المشاركة هو متغير معدل للعلاقة بين العقلية الجماعية والاستجابة، وتكون النتيجة على الشكل التالي بالنسبة لمتغير درجة المشاركة:

يعدل درجة المشاركة من أثر العقلية الجماعية في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

يتوسط متغير درجة المشاركة العلاقة بين التفرد والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختبارات تناسب النموذج المقترح لطبيعة المتغيرات المدروسة أهمها اختبار RMSEA لإعادة تحديد النموذج، يوضح الجدول رقم (7) معنوية اختبار RMSEA حسب مخرجات برنامج Amos.

الجدول (7)

اختبار RMSEA RESET Test لإعادة ضبط أو تحديد النموذج المقدر

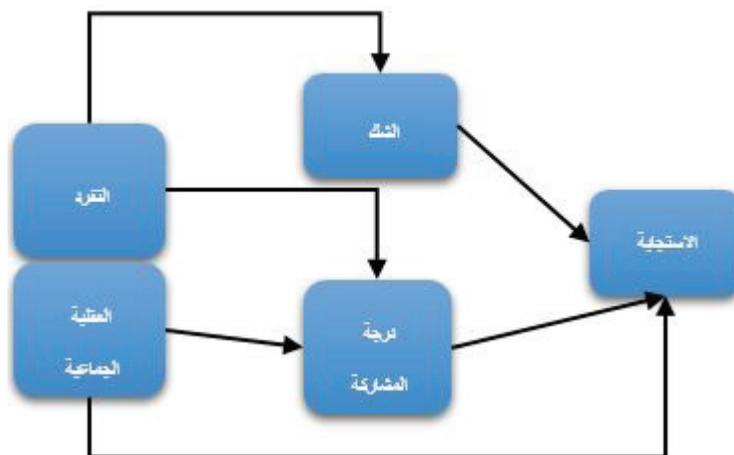
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.519	.439	.604	.000
Independence Model	.481	.455	.507	.000

## نتائج التحليل الإحصائي على برنامج Amos-24

حيث يعطي مؤشر اختبار RMSEA قيمة مرتفعة لصلاحية النموذج المقدر، مما يشير إلى صلاحية النموذج، وتمثله بشكل جيد للعلاقة بين المتغيرات، مما مكن الباحثين من اعتماد نموذج نهائي للبحث على الشكل التالي:

الشكل (2)

نموذج البحث النهائي



المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على الدراسة الميدانية

إلى نتائج مفادها أن الشك يزداد عند زيادة عدد الحملات من هذا النوع أو عندما تكون هذه الحملات جديدة بالنسبة للزبائن كما هو الحال في سورية، وعند استهداف هؤلاء الزبائن ببرامج توعية فعالة يمكن إنقاص الشك لديهم وبالتالي رفع استجابتهم لحملات التسويق المرتبط بقضية.

## 2.2. اختبار المتغير المعدل:

لا يعدل متغير درجة المشاركة أثر (العقلية الجماعية، التفرد) في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية.

قام الباحثان باختبار هذه الفرضية اعتماداً على برنامج (SPSS AMOS 24)، وكان أثر التفرد في الاستجابة غير معنوي، وهذا يدل على أن درجة المشاركة لا يعدل العلاقة بينهما وإنما يتوسطها، حيث أصبح أثر التفرد في الاستجابة معنوياً عندما توسطت درجة المشاركة العلاقة بينهما، وكانت النتائج على الشكل التالي:

جدول (6)

معاملات الانحدار للمسار

	Estimate	.S.E	.C.R	P
التفرد ---> درجة المشاركة	.146	.062	2.363	.018
التفرد ---> الاستجابة	.075	.047	1.587	.113
درجة المشاركة ---> الاستجابة	.406	.037	11.029	***
العقلية الجماعية ---> درجة المشاركة	.381	.054	7.035	***
العقلية الجماعية ---> الاستجابة	.473	.042	11.132	***
العقلية الجماعية ---> الشك	.151	.060	2.516	.012

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على الدراسة الميدانية

## 01. النتائج:

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر والمراجع العربية:

- أحلام، حناش. (2019)، أثر التسويق المرتبط بالقضايا على صورة المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة أوريدو بالجزائر العاصمة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- العطية، خالد. (2016) أثر التوجهات في المسؤولية الاجتماعية على رضا الزبائن لشركات الهواتف النقالة في مدينة الزرقاء، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الاقتصادية، 2(6): 229- 254.

### ثانياً: المراجع العربية المترجمة للغة الأجنبية:

- Ahlam, H. (2019). *The Impact of Cause Related Marketing on The Image of The Institution (Case Study of The Ooredoo Foundation in Algiers)*. Unpublished Doctoral Dissertation, Farhat Abbas Astaif University, Algeria.
- Alataiah, k. (2016). *The Impact of Attitudes Toward Social Responsibility on Cell Phone Company's Customers Satisfaction in Alzarqaa City*. *Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research*, 2(6), 229-254.

### ثالثاً: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

- Aliperti, G& Rizzi, F& Frey, M. (2018). *Cause-Related Marketing for Disaster Risk Reduction in The Tourism Industry: A Comparative Analysis of Prevention- And Recovery-Related Campaigns*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, pp1-10.
- Amawate, V& Deb, M. (2019). *Antecedents and Consequences of Consumer Skepticism toward Cause-Related Marketing: Gender as Moderator and Attitude as Mediator*. *Journal of Marketing Communications*, 22(1), 1-23.
- Anuar, M & Omar, K & Mohamad, O. (2013). *Does Skepticism Influence Consumers Intention to Purchase Cause-Related Products*. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5), 94-98
- Anuar, M& Mohamad, O. (2012). *Effects of Skepticism on Consumer Response Toward Cause-Related Marketing in Malaysia*. *International Business Research*, 5(9): 98-105.
- Bae, M. (2018). *Overcoming Skepticism Toward Cause-Related Marketing Claims: The Role of Consumers' Attributions and A Temporary State of Skepticism*. *Journal of Consumer Marketing*, 35(2), 194-207.
- Brønne, P., & Vrioni, A.B. (2001). *Measuring Skepticism to Cause Related Marketing: Preliminary Norwegian Results*.
- Folse, j & Grau, s. (2007). *Cause-Related Marketing (CRM): The Influence of Donation Proximity and Message-Framing Cues on the Less-Involved Consumer*. *Journal of Advertising*, 36(4), 19-33.
- Kline R. B., 2005, " s" (2nd ed.). New York: The Guildford Press.
- Landreth, S. (2002). *For A Good Cause: The Effects of Cause Importance, Cause Proximity, Congruency and Participation Effort on Consumers' Evaluations of Cause Related Marketing*. Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University, USA.
- Molinillo, S& Mele, P& Noronha, T. (2020). *Cause-Related Marketing Influence on Consumer Loyalty in A Medium-Sized City*. *Sustainability*, 12(3632), 1-16
- Patel, J& Gadhavi, D& Shukla, Y. (2016). *Consumers' Responses to Cause Related Marketing: Moderating Influence of Cause Involvement and Skepticism on Attitude and Purchase Intention*". *International Association of Public*

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعقلية الجماعية في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية، حيث كانت قيمة P-val ue بالنسبة لمتغير العقلية الجماعية قد ظهرت بالرمز (\*\*\*) مما يدل على وجود أثر معنوي كبير عند درجة الدلالة 0.001. وذلك بانحدار وقدره 4.73. والعلاقة طردية وإيجابية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفرد في الاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية حيث كانت قيمة P-value بالنسبة لمتغير التفرد تساوي 113. وهي تدل على عدم وجود أثر معنوي بين التفرد والاستجابة بانحدار وقدره 0.075. وهو قيمة صغيرة جداً أي أنه لا يوجد علاقة بينهما.

3. يتوسط الشك العلاقة بين التفرد والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية، ويلاحظ الباحثان أن التأثير سالب ومعنوي بين التفرد والشك، أي أنه كلما زاد التفرد بمقدار 1 تناقص الشك بمقدار 31%.

4. يعدل متغير درجة المشاركة العلاقة بين العقلية الجماعية والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية حيث يثبط العلاقة بينهما حيث كانت قيمة (p-value) وتشير إلى أثر معنوي عند مستوى دلالة معنوية (0.001)، وأن القيمة المقدرة في التأثير بين العقلية الجماعية والاستجابة كانت 47.3% وانخفضت إلى 39.7% عند إدخال متغير درجة المشاركة.

5. يتوسط متغير درجة المشاركة العلاقة بين التفرد والاستجابة لحملة التسويق المرتبط بقضية حيث أثبتت النتائج المستخرجة من البرنامج عدم معنوية الأثر المباشر للتفرد في الاستجابة، حيث أن قيمة P الخاصة بالعلاقة بينهما (113). أي أن الأثر غير معنوي.

## 11. التوصيات:

1. يوصي الباحثان الشركات الراغبة في تطبيق التسويق المرتبط بقضية، التركيز على الأشخاص الذين يفكرون بالعقلية الجماعية، والتوسع بالقيام بحملات تسويق مرتبط بقضية مختلفة ومتنوعة.

2. إقامة برامج بهدف نشر وتعزيز الوعي بضرورة التعاون والتكافل من خلال المساعدة في حل القضايا المجتمعية واستهداف أصحاب العقلية المتفردة بها.

3. تخفيض معدلات الشك المرافقة لحملة التسويق المرتبط بقضية، من خلال مشاركة معلومات أكبر مع الزبائن عن الحملة، وتوضيح مقدار التبرع الذي يتوجب على الزبون دفعه، بالإضافة إلى الاهتمام بالتغذية العكسية (Feedback).

4. التخفيف من إشراك الزبائن ذوي العقلية الجماعية في النشاطات المرافقة لحملة التسويق المرتبط بقضية، واقتصار عملية إشراكهم فقط باختيار القضية التي يرغبون بدعمها.

5. التركيز على زيادة إشراك الزبائن ذوي العقلية المتفردة في حملة التسويق المرتبط بقضية، بهدف زيادة استجابتهم للحملة، وذلك من خلال اختيار القضية، اختيار مقدار التبرع.

- and Non-Profit Marketing, 14(1), 1-18.*
- Saberi, H& Karsalari, A. (2014). *The Interactive Effects of Cause Related Marketing Campaigns, Perceptual Brand Equity Dimensions and Cultural Values on Consumer Purchase Intentions. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 4(2), 121-130.*
  - Sarmah, H & Hazarika, B & Choudhury, G. (2013). *An Investigation on Effect of Bias on Determination of Sample Size on The Basis of Data Related to The Students of Schools of Guwahati. International Journal of Applied Mathematics & Statistical Sciences (IJAMSS), 2(1), 33-48.*
  - Sekaran, Uma & Bougie, Roger. (2016). *Research Methods for Business, Seventh Edition, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.*
  - Shazly, R& Mahrous, A. (2019). *A Qualitative Study of Cause-Related Marketing Campaigns and Consumers' Purchase Intention of On-Demand Ride Services in Egypt. World Journal of Business and Management, 5(1), 26-44.*
  - Thomas, S & Kureshi, S. (2020). *Consumer Skepticism Towards Cause Related Marketing: Exploring the Consumer Tendency to Question from Emerging Market Perspective. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 17, 225-236.*
  - Vrontis, M & Leonidou, E & Thrassou, A. (2018). *Customer Engagement Through Choice in Cause-Related Marketing A Potential for Global Competitiveness. International Marketing Review, 37(4), 1-31.*

# ممارسة القيادة الشبكية وعلاقته بالتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية على بلدية غزة

## Practicing Grid Leadership and Its Relationship to Organizational Brilliance: An Applied Study on Gaza Municipality

*Alaedin K. I. Alsayed*

Assistant Professor / Alaqsa University/ palestine

ak.alsayed@alaqsa.edu.ps

علاء الدين خليل إبراهيم السيد

أستاذ مساعد/ جامعة الأقصى/ فلسطين

Received: 18/ 1/ 2021, Accepted: 9/ 3/ 2021.

DOI: 10.33977/1760-006-016-003

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 18 / 1 / 2021م، تاريخ القبول: 9 / 3 / 2021م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

The study adopted the descriptive and analytical approach. It used the questionnaire as a tool to collect primary data, which included the Blake and Mouton Managerial Grid-scale consisting of 18 statements, and another for the organizational brilliance of 9 statements (al-Shobki & Naser, 2016), which were developed according to the Palestinian environment. In addition to the demographic data included in the questionnaire, it was also subjected to arbitration for validation. Furthermore, the stability of the questionnaire was tested. The study population consisted of 600 employees in administrative and supervisory positions in Gaza Municipality, where a random sample was selected, including 234 individuals. A total of 196 questionnaires were retrieved with a recovery rate of 84%, while 7 questionnaires were excluded for their invalidity to analysis.

The study found that the practice of grid leadership in Gaza Municipality for both superiors and subordinates was too high and within the top quarter of the network leadership model, combining a concern for both work and individuals. However, the subordinates' evaluation of themselves in practicing this leadership behavior was higher than the evaluation of subordinates to their superiors at work. It was also found that there was a statistically significant relationship between the two axes of network leadership interest in work and concern for individuals and organizational brilliance. It was found that interest in work is more related to achieving organizational brilliance than caring for individuals. Finally, the study found statistically significant differences in the average responses of the respondents due to the job title variable. Still, there were no statistically significant differences attributed to the scientific qualification variable, the scientific qualification.

The study recommended enhancing the leadership style directed towards individuals. It also emphasized the role of the municipality's top management in promoting leadership styles in the two dimensions of concern, individuals and work, to enhance organizational brilliance in its various dimensions.

**Keywords:** Grid leadership, organizational brilliance, Gaza Municipality

## 1.0 مقدمة:

تواجه المنظمات - سيما تلك التي ترتبط خدماتها بالجمهور - ظروف عمل معقدة، مما يستوجب أنماطاً مختلفة للتغلب على تحدياتها. وحيث إن القيادة هي المحرك الجوهري لدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛ يتوجب على القائد أن يحسن اختيار نمط قيادي هو الأنسب إزاء كل حالة.

فالتركيز على العمل من ناحية، أو على الأفراد من أخرى قد

## المخلص:

تسعى هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة الرؤساء والمرؤوسين لسلوك القيادة الشبكية من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، كما تهدف إلى دراسة العلاقة الارتباطية بين ممارسة سلوك القيادة الشبكية للرؤساء بتحقيق التآلق التنظيمي.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، والتي شملت مقياس Blake and Mouton Managerial Grid المكون من 18 عبارة، وآخر للتآلق التنظيمي من 9 عبارات (Al-Shobaki & Naser, 2016) حيث تم تطويرهما بما يتناسب مع البيئة الفلسطينية. بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية التي تضمنتها الاستبانة، وقد خضعت الاستبانة للتحكيم للتحقق من صدقها، وتم اختبار ثبات الاستبانة أيضاً. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية في بلدية غزة وعددهم (600) موظف، حيث تم اختيار عينة عشوائية شملت (234) مفردة، وتم استرداد (196) استبانة بنسبة استرداد (84%)، في حين تم استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الشبكية في بلدية غزة لكل من الرؤساء والمرؤوسين كان بدرجة كبيرة، وضمن الربع الأعلى على نموذج القيادة الشبكية جامعاً بذلك بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد على حد سواء، إلا أن تقييم المرؤوسين لأنفسهم في ممارسة هذا السلوك القيادي كان أكبر من تقييم المرؤوسين لرؤسائهم في العمل. كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محوري القيادة الشبكية (الاهتمام بالعمل) و(الاهتمام بالأفراد) وبين التآلق التنظيمي، حيث تبين أن الاهتمام بالعمل أكثر ارتباطاً بتحقيق التآلق التنظيمي مقارنة بالاهتمام بالأفراد. وأخيراً وجدت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولكن لم يكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز النمط القيادي الموجه نحو الأفراد. كما تؤكد على دور إدارة البلدية في تعزيز الأنماط القيادية في بعدي الاهتمام (الأفراد والعمل) لتعزيز التآلق التنظيمي بأبعاده المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الشبكية، التآلق التنظيمي، بلدية

غزة

## Abstract:

This study aims to show the extent of superiors' and subordinates' practice of grid leadership behavior from workers' point of view in the Gaza municipality. It also aims to study the correlation between the practice of grid leadership behavior for superiors and achieving organizational brilliance.

◀ ما مدى إسهام النمط القيادي السائد وفق نموذج القيادة الشبكية في بلدية غزة في تحقيق التألق التنظيمي من وجهة نظر العاملين تجاه رؤسائهم في العمل؟

## 1.2 فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال اختبار الفرضيات الآتية:

- يسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالموظفين وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر الموظفين حيال أنفسهم، وكذلك حيال رؤسائهم في العمل.

- هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين ممارسة الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية كما يراها الموظفون أنفسهم وبين التألق التنظيمي لرؤسائهم في العمل.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين تجاه التألق التنظيمي تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

## 1.3 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن رأي الباحثين تجاه الأنماط القيادية التي يمارسونها والأنماط التي يمارسها رؤسائهم في العمل.

- اختبار الارتباط بين الأنماط القيادية التي يمارسها الباحثون أنفسهم من جهة نظرهم والتألق التنظيمي لرؤسائهم في العمل.

- التعرف على الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسط استجابات الباحثين حول الأنماط القيادية الممارسة وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي).

## 1.4 أهمية الدراسة:

بالرغم من تزايد الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية إلا أن الفجوة البحثية لازالت قائمة. ولعل السبب في ذلك يعود إلى تعقد السلوك الإنساني سواء للقادة أنفسهم أو في كيفية تأثيرهم على الأتباع. وتتناول هذه الدراسة أحد المداخل لتصنيف النمط القيادي وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية أو ما يُعرف بالقيادة الشبكية، فيكون الاهتمام منصباً على الأفراد أو على العمل. ولعل هذا الجانب يعكس الأهمية الرئيسة لهذه الدراسة كونها تدرس نمط القيادة وفقاً لاهتمام القائد الذي بطبيعة الحال يوازن بين ما يراه مناسباً حيال تحقيق أهداف المنظمة. ولقد دعت عدة دراسات منها الجمال والشامخ (2018) إلى مزيد من الدراسات لتفسير الأنماط القيادية وفق نموذج الشبكة الإدارية. من ناحية أخرى، فإن ربط الدراسة بين هذا المدخل في دراسة السلوك القيادي، وبين التألق التنظيمي يُعد إضافة جديدة لم تسبق إليها الدراسات السابقة فضلاً على ندرة الدراسات التي تناولت التألق التنظيمي كمتغير يمكن أن يحظى بالبحث والدراسة واهتمام الباحثين.

ولعل البلديات التي يتفاوت فيها العاملون في مستويات التأهيل، وطبيعة العمل من حيث درجة الصعوبة والتعقيد ومن

تم تدارسه في النظريات الإدارية، ورغم اهتمام النظريات الحديثة بالسلوك الإنساني إلا أنها لم تغفل أيضاً غاية المنظمات وتحقيق أهدافها والتي تستلزم تأسيس مساريح أهدافها من جهة، ويوجه الأفراد في تناغم مرضي يعكس اهتماماً بهم، ويجسر الفجوة بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

لذا، تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تحقيق النجاح والتميز عند إنجاز أهدافها. فتلك هي غاية تأسيسها التي تعكس مسؤولية أرباب العمل، والتي تمتد ما بين التزامهم الأخلاقي تجاه المنظمة والمحافظة على أعمالهم. ولعل تلك المسؤولية تمتد إلى جميع الموظفين، ويبقى دور القيادة هو المحرك الرئيس لدفع الأفراد، والتأثير فيهم لتحقيق تلك الغايات.

وعلى الرغم من أن تحقيق الأهداف بفاعلية يعكس نجاح المنظمة إلا أن هذا المؤشر ما لم يقترن بالكفاءة عند تحقيق الأهداف فإن المنظمات سوف تتساوى في إنجازاتها، ويبقى التميز غير متحقق. ولعل دور القادة في دفع المنظمة نحو التألق ينصب على قدرتهم في حفز الأفراد من جهة والاهتمام بإنجاز المهام من جهة أخرى، وبالطبع السير في خط متوازن بين هذين الدورين يعكس دور القائد الحقيقي الذي يسعى للوصول في المنظمة إلى مكانة مرموقة متألفة بين المنظمات.

لذلك، فإن وصول المنظمة إلى مكانة مرموقة في الإنجاز، واحتلالها لميزة تنافسية تجعلها الأكثر تألقاً عاكسةً بذلك نجاح مضطرب لأسلوب القيادة الأفضل. ونظراً لأن بلدية غزة من المؤسسات التي تحتضن موظفين يتفاوتون بشكل واضح في خصائصهم وأدوارهم فإن إدراك القيادة لأهمية دور كل منهم في حد ذاته مساراً يمكن أن يقود نحو التألق التنظيمي. لذا، فإن هذه الدراسة تسعى للكشف عن النمط القيادي وفق اهتمام القائد الذي يمكن أن يحقق مكانة مرموقة لبلدية غزة.

## 1.1 مشكلة الدراسة:

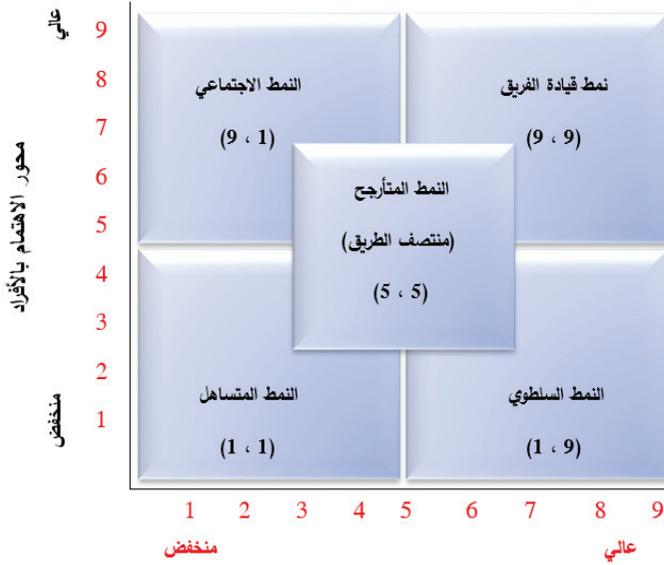
شهدت بلدية غزة نمواً مضطرباً في أعمالها سعياً لتقديم أفضل الخدمات للجمهور. ولعل تميز البلدية في تقديم خدماتها بات مطلباً وطنياً، تستجيب فيه إدارة البلدية بخطوات حثيثة، إلا أن النجاح في تحقيق ذلك لازال محفوفاً بالتحديات. وبلدية غزة هي البلدية الأكبر على مستوى قطاع غزة، ويستفيد من خدماتها عدد كبير من المواطنين. تواجه البلدية تحديات صعبة في ندرة الموارد المالية، وتمر في ضائقة تحول دون تغطيتها للنفقات التشغيلية. ولتجاوز تلك المحنة، فإن جميع مواردها يجب أن توظف بأفضل الطرق، وهذا لا شك يتطلب قادة قادرين على تحقيق ذلك.

إن المدير الناجح الذي يقوم بتوجيه المنظمة نحو التألق هو لك الذي يستطيع أن يغطي النفقات، ويحقق لها إيرادات (Stras-smann, 1990:82). وهذا بلا شك يحتاج إدارة حكيمة قادرة على المزاجية ما بين الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج على حد سواء، وتوظيف ذلك بطريقة ذكية تمكن البلدية من الوصول إلى أفضل حالة من التميز وصولاً إلى التألق التنظيمي.

لذلك، فإن هذه الدراسة تسعى للكشف عن مدى إسهام التوجهات القيادية وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية على تحقيق التألق التنظيمي، ويمكن تلخيص تلك المشكلة في الإجابة عن السؤال التالي:

مع ملاحظة تداخل يسير في النمط الخامس (القيادة المتأرجحة أو قيادة منتصف الطريق) (5، 5).

وبالطبع فإن الشكل البياني الذي يمثل أنماط سلوكية هو شكل تقريبي توضيحي لتسهيل وتعميق فهم تلك الأنماط وكيفية ارتباطها بالإنتاج من ناحية وبالأفراد من أخرى. واستناداً لتلك الإحداثيات فقد حدد هذا النموذج خمسة أنماط قيادية، كما في الشكل (1):



شكل (1)

الأنماط القيادية الخمسة التي يقدمها نموذج الشبكة القيادية وفقاً لـ (Blake & Mouton, 1964)

### 2.3 أنماط القيادة الشبكية:

أشار مقابلة (2018) إلى أن الأنماط القيادية التي يمكن أن تتولد عن النموذج السابق هي في الحقيقة (81) نمطاً قيادياً، إلا أنه يتعدى دراسة هذا النمط من الأنماط القيادية، لذلك فإن الشبكة الإدارية قد تركزت على خمسة أنماط قيادية وهي التي سيتم التركيز عليها في دراستنا كما يلي (عبد العزيز، وآخرون، 2017: 2):

أولاً: النمط المتساهل (1، 1) ويسمى نمط الإدارة الفقيرة، ويهتم القائد وفقاً لهذا النمط بالعمل والأفراد على حد سواء وبدرجة قليلة، إذ يكون اهتمامه في الحد الأدنى أو في أدنى درجات الاهتمام (Thomas, 2016:2). ويفشل القادة لهذا النمط في تحقيق أي أهداف إنتاجية، كما لا يحققون درجة مقبولة من الرضا الوظيفي بين العاملين، ويتزايد معدل دوران الموظفين (Islam and Jee, 2019:160)، وبالتالي فإن بيئة العمل يسودها الاضطراب والصراعات المستمرة.

ثانياً: النمط السلطوي (9، 1) يركز هذا النمط على الكفاءة في العمليات (Thomas, 2016:2)، ويطلق عليه أيضاً نمط الإدارة العلمية، ووفقاً لهذا النمط، ينصب اهتمام القائد في أعلى مستوياته على العمل والإنتاج وتحقيق الأهداف، وكأن ذلك هو الهدف الوحيد الذي يسعى القائد إلى تحقيقه، في حين يكون اهتمامه بالأفراد في أدنى مستوياته، فلا يراعي مشاعرهم ورغباتهم وتكون العلاقات

حيث اتسامه بالإجرائية، وكذلك من حيث كونه ميدانياً أو ذا طابع مكتبي مركزي، وبالتالي فإن دراسة الأنماط القيادية وفقاً لمستوى الاهتمام بالعمل أو بالأفراد يمكن أن يكون مناسباً في بيئة ذات تباين في الخصائص كما تقدم ذكره.

## 2.0 الإطار النظري:

### 2.1 القيادة الشبكية Grid Leadership

تعد القيادة الشبكية أحد أبرز اهتمامات الباحثين في العصر الحاضر، حيث حظيت بمكانة في دراسات عدة تربوية ونفسية واجتماعية وإدارية، باعتبارها وسيلة مهمة لتنظيم جهود الفريق وتحقيق غاياته (الكايد، 2018: 4)، وقد عرفتها بأنها كفايات قيادية ومتطلبات تكنولوجية وإدارية وثقافية يتوجب توفرها في المنظمة حتى تمكن الأفراد من ممارسة القيادة الشبكية بفاعلية. كما تعرف بأنها نموذج قيادي يقوم على تحقيق التعاون في اتخاذ قرار يجمع ما بين قوة الأفراد رؤساء ومرؤسين واحترام متبادل بينهم (Beales & Fisher, 2010:4).

### 2.2 نظرية الشبكة الإدارية:

تعد أحد أبرز النظريات التي سعت إلى تفسير وتحليل سلوك القائد اعتماداً على بعدين رئيسيين هما: درجة اهتمام القائد بتحقيق أهداف العمل ويطلق على هذا البعد الاهتمام بالمهام أو الإنتاج (أبو حامد، 2013: 16 - 17)، وهو المحور الأفقي على التمثيل البياني للنموذج الممثل لهذه النظرية. ويشمل هذا المحور أيضاً الاهتمام بالعمل التخطيط الجيد وحل المشكلات، وتوجيه الموظفين وتوضيح أدوارهم ومهامهم في العمل، وتوظيف الموارد بفاعلية، وكذلك توجيه النقد البناء للأفراد خلال سير العمل.

أما المحور الثاني، فيعكس درجة اهتمام القائد بالعاملين بما في ذلك اهتماماتهم ومشاعرهم، ويطلق عليه بعد العلاقات الإنسانية. ويتركز على الاهتمام بالعاملين قضايا الصداقة في العمل، والصرافة في التواصل، والإشادة بجهود الأفراد ومشاورتهم. ويمثل هذا المحور بيانياً الخط الرأسى (Blake & Mouton, 1964).

وتعد نظرية الشبكة الإدارية من أبرز نظريات التطوير التنظيمي، وقد اتسع نطاق انتشارها، حيث تم ترجمتها إلى اثنتي عشرة لغة حية، واستخدمت في تحسين اختيار القادة للوظائف، كما استخدمت أيضاً في التدريب والتطوير على نطاق واسع أيضاً (محمد، 2017).

وقد أشار (Blake and Mouton 1964) إلى أن التزام القائد بنمط معين من تلك الأنماط الخمسة هو عملية نسبية. إذ يمكن للقائد الاجتماعي مثلاً أن يتحول إلى قائد الفريق عند مواجهة تحديات تعصف بالمنظمة. وهكذا بالنسبة للأنماط الأخرى. غير أنهم أيضاً وصفوا نمطاً ما بأنه مخادع، حيث إن بعض القادة يمكن أن يتظاهروا بأنهم في نمط ما، وفي الحقيقة يخفي دوافعه وسلوكه ويظهر ذلك في أوقات مختلفة.

واستناداً للنموذج الذي قدمه (Blake and Mouton 1964) فإن هذا النموذج يصف إحدائين، أحدهما يعكس الاهتمام بالإنتاج والآخر يظهر الاهتمام بالأفراد كما تم الإشارة إليه، وما بين الإحدائين هنالك خمسة أنماط قيادية تم توضيحها في مربعات

(Thomas, 2016:2).

على الرغم من أن معظم الدراسات التي تناولت القيادة الشبكية قدمتها بخمسة أنماط كما جاء في نموذج Blake and Mouton، إلا أن بعض الباحثين معارض مثل نوري (2016) كان انتقاده تجاه نظرية الشبكة الإدارية باعتبار أن تصميمها يتركز في تحديد خصائص تتركز في مناطق محددة على خطوط الشبكة، مما يجعل هنالك مساحات فارغة لأنماط قيادية غير معرفة. وقد أثار تسمية أنماطاً أربعة منها مثلاً القيادة المثالية ووسطية الإنتاج (5 ، 9) ، العلاقة والقيادة ووسطية الإنتاج (1 ، 5)، القيادة ضعيفة العلاقة ووسطية الإنتاج (1 ، 5)، وذلك على النحو كما في الشكل (2):

مرتفع	9			
	8	النمط الاجتماعي (9 ، 1)	قيادة مثالية وسطية الإنتاج (9 ، 5)	نمط قيادة الفريق (الإدارة المثالية) (9 ، 9)
	7			
محور الاهتمام بالأفراد	6			
	5	قيادة غير منتجة وسطية العلاقة (5 ، 1)	النمط المتأرجح (منتصف الطريق) (5 ، 5)	قيادة منتجة وسطية العلاقة (9 ، 5)
	4			
منخفض	3			
	2	النمط المتساهل (1 ، 1)	قيادة ضعيفة العلاقة وسطية الإنتاج (1 ، 5)	النمط السلطوي (1 ، 9)
	1			
		1 2 3	4 8 6	7 8 9
		منخفض		عالي

محور الاهتمام بالعمل  
شكل (2)

الأنماط القيادية التسعة التي يقدمها نموذج الشبكة القيادية وفقاً لـ (نوري، 2016)

وتراوحت درجات كل إحداثي إلى تسعة مستويات ما بين منخفض وعال، وتم التعبير عن الأنماط الخمسة بأشكال هندسية رباعية غير مظلمة، أما الأنماط الأربعة التي أضافها (نوري، 2016) فقد تركت مظلمة.

على الرغم مما سبق، فإننا نرى أن نموذج الشبكة الإدارية في حد ذاته هو نموذج تصنيفي يساعد في فهم الأنماط القيادية، إلا أننا لم نجد دراسات قد فصلت في اختبار تسعة أنماط للقيادة الشبكية.

#### 2.4.4 التألق التنظيمي The Organizational Brilliance

تواجه المنظمات عدة تحديات مما يدفعها للبحث عن طرق مبتكرة لتحقيق أهدافها في تقديم الخدمات بأعلى كفاءة ممكنة. والمنظمات باختلاف أنشطتها ومجالاتها، تسعى لتبوء مكانة لدى عملائها أو جمهورها. كما تسعى بعض المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية لتعزيز قدراتها التنافسية. فالقدرة التنافسية أحد أبرز ملامح التألق التنظيمي (Joshi, 2017:283). وامتلاك قدرة تنافسية بلا شك يقود المنظمة إلى النجاح في تحقيق أهدافها. وحتى يتحقق ذلك النجاح، وقد ذكر (Ribiere & Sitar, 2003:43) أن تألق المنظمة

الإنسانية ليست ضمن اهتمامات القائد. ويؤمن القادة في هذا النمط بأن إنجاز العمل يتطلب استخدام السلطة مع المرؤوسين وفرض أساليب رقابة مباشرة على أعمالهم. وغالباً ما يعكس هذا النمط استياء الموظفين وقلقهم (Thomas, 2016:2)، ويولد الصراع الجماعي أثناء العمل حيث تتأثر المنظمة بارتفاع معدل دوران الموظفين، ويمكن أن تكون ذروة الأداء قصيرة الأجل (Islam & Jee, 2019:160).

ثالثاً: النمط الاجتماعي (1 ، 9) يعكس هذا النمط سلوكاً قيادياً يتركز على الاهتمام بالأفراد بشكل كبير جداً، ويسمى هذا النمط أيضاً بنمط قائد النادي الاجتماعي أو الإدارة الاجتماعية، حيث ينصب جل اهتمام القائد على الأفراد وذلك على حساب العمل، إذ لا يمنح العمل وقتاً كافياً، ولا يهتم القائد بإنجاز المهام بقدر ما يهيم تكوين علاقات اجتماعية مع الأفراد. حيث يتمادى القادة في مراعاة العلاقات الإنسانية، وينصرف تركيزهم على القضاء على الخلافات وصراعات العمل دون اهتمام كاف بإنجاز الأعمال. وبالتالي فإن العاملين وفق هذا النمط يكونون سعداء، ولكن هذا الانسجام الجماعي لا يعكس أو لا يمكن أن يكون مناسباً إذا كانت الأعمال المطلوبة كبيرة، بمعنى أن الإنتاجية تكون هنا منخفضة (Islam & Jee, 2019:159).

رابعاً: النمط المتأرجح (5 ، 5) وهو نمط يتوسط الشبكة الإدارية، ويسمى أيضاً بنمط منتصف الطريق، حيث يعكس نمط قيادي متوازن في الاهتمام بين الأفراد والعمل على حد سواء، وفي هذا النمط يمكن أن يكون هناك إما عدم الرضا أو الرضا بين الموظفين ذوي الأداء المتوسط للعمليات الإدارية (Islam & Jee, 2019:160). ويكون هذا الاهتمام في كلا المحورين بدرجة متوسطة أيضاً. ويشبه هذا النمط بندول الساعة الذي يبقى في حركة مستمرة بين طرفين، فيتأرجح ما بين النمط الاجتماعي والنمط السلطوي، وذلك وفقاً للحالة. ولكن وفقاً لهذا النمط، فإن القائد يحافظ على إنجاز الأعمال ويراعي رضا العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم (Thomas, 2016:2). وقد يضغط العاملين من أجل الإنتاج أحياناً، أو يزداد اهتمامهم بهم إن واجه هؤلاء العاملون متاعب.

خامساً: نمط إدارة الفريق (9 ، 9) ويعبر عن الصورة المثالية لاهتمام القائد المطلق بالعمل والأفراد بشكل متوازن وبأقصى درجة. ويعكس هذا النمط أفضل ممارسات القيادة حيث يكون الموظفون راضين بسبب فريق متماسك والتحفيز من قبل القادة (Islam & Jee, 2019:160). ويشير هذا النمط أولى إنجاز أعمال كبيرة بواسطة فريق متعاون وملتزم، يعمل بحماس، من أجل تحقيق غايات المنظمة، ويؤمن القادة وفقاً لهذا النمط، بأن فريق العمل هو حجر الأساس لتحقيق الأهداف الطموحة، والتي بدورها تشبع رغباتهم واحتياجاتهم. في المقابل، يهتم هؤلاء القادة بالعنصر البشري وتلبية احتياجاته ورغباته، وإشباعها بالقدر الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف، فيطبقون مفاهيم المشاركة، والتفويض، والعمل بروح الفريق، والتعاون الخلاق، ويرسخون علاقات الإخاء والمحبة والود بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، وذلك في ظل أجواء صحية ومناخ تنظيمي يسود فيه الاحترام والثقة والفاعلية. ويعكس هذا النمط المصلحة المشتركة ما بين القادة والمرؤوسين والتي تبني على علاقات الثقة والاحترام

وحده فقط بل يشمل أيضاً تقديمه بأسعار استثنائية، وبالتالي فإن الزبائن يمكن أن يتحصلوا على مواصفات فريدة بأسعار تنافسية أيضاً.

ت. تألق المعرفة: وتشير إلى تميز المنظمة في استخدامها وتوظيفها لمكوناتها المعرفية بطريقة أمثل. ولعل المعرفة تختلف عن الموارد الأخرى باعتبارها غير ملموسة، وتواجه عملية قياسها صعوبة، إلا أن دخولها في عمليات مختلفة في الوقت ذاته يمكن أن يؤثر إيجاباً على المنظمة وعلى الخدمات التي تقدمها وكذلك على العاملين فيها.

## 2.6 العلاقة بين القيادة الشبكية والتألق التنظيمي:

تفرق دراستنا هذه بين اتجاهين للقيادة، الأول يركز على الأفراد، أما الثاني فيركز على المهام والإنتاج، ولعل كلاهما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن أن يكون نهجاً لتحقيق التألق التنظيمي، ولكن أيهما يمكن أن يكون الأفضل لتحقيق التألق التنظيمي يبقى هذا السؤال بحاجة إلى إجابة. فمثلاً، القيادة التحويلية تعكس اهتماماً عالياً بتحفيز الأفراد وتشجيعهم بينما القيادة التبادلية تعتمد على إنجاز الأعمال في علاقة قائمة على الثواب والعقاب (Hamastra, Yperen, Wisse, & Sassenberg, 2013).

من جهة أخرى، أشارت دراسة (Vigoda-Gadot, 2007: 665 - 667) إلى تفاوت الأنماط القيادية في تأثيرها على متغيرات متعددة، وذلك لتفاوت خصائص الأفراد كالتعليم مثلاً. فالقيادة التحويلية - على سبيل المثال - تهتم بالأفراد، في حين تهتم القيادة التبادلية بالعمل، وكلاهما يشبه إلى حد كبير محوري الاهتمام في نمط القيادة الشبكية اللذين تركز أحدهما على الأفراد أما الثاني فيركز على الاهتمام بالعمل. وقد كان لتباين تلك الأنماط القيادية تفاوت في التأثير على مخرجات مختلفة كالآداء، والتميز والتألق.

ويفرق (Terouhid, et al, 2016:916) بين التميز والتألق، حيث يشير إلى أن التميز يركز على تحسين العمليات الإدارية في حين أن التألق يركز على الموارد والقدرات التنظيمية التي تتركز على المورد البشري نفسه، وإدارة المعرفة وجميعها خصائص يصعب تقليدها وتحتاج جهداً كبيراً حتى تتحقق. وهذا يعني أن التألق التنظيمي هو الأكثر التصاقاً بالموارد البشري، وهذا ما يعزز ربما أو يجعلنا نفترض أنه الأكثر ارتباطاً ربما بنمط القيادة الشبكية في بعدها المرتكز على العلاقات.

وما يعزز العلاقة بين القيادة والتألق التنظيمي - من جهة أخرى - هو سعي القيادة الناجحة دوماً إلى تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة. وقد برهنت عدة دراسات على دور القيادة في تحقيق التألق التنظيمي، فدراسة العابدي (2017) أشارت إلى وجود ارتباط بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي. كما أن النمط القيادي يرتبط بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي أيضاً وهما من مظاهر التألق التنظيمي.

ونجاحها يتطلب قيادة تنظيمية قادرة على تغيير تفكير الموظفين ليركزوا على إنجازات جماعية تنظيمية عوضاً عن تلك الفردية. وأكد (Basit-Memon, Mirani, & Bashir, 2018:85) أن تحقيق التألق التنظيمي هي عملية تتطلب إدارة قادرة على تعزيز مفاهيم العمل الجماعي والرؤية المشتركة وتبادل الأهداف بين المنظمة والأفراد. إن قمة نجاح المنظمة يوصلها إلى التألق التنظيمي (Leslie, Cim- pian, Meyer, & Freeland, 2015: 265).

يعرف التألق التنظيمي بأنه درجة متقدمة من التميز الناتج عن أدوار العاملين الذين بدورهم وظفوا معارفهم ومهاراتهم القيادية التي يمتلكونها تجاه أعمالهم مما يجعل المنظمة أكثر تميزاً عن غيرها من المنظمات في تقديم مستوى القيادة، والخدمات المقدمة، ومستوى المعرفة (Nafei, 2018:29). وهنا يبرز دور المدير القائد، الذي يستطيع أن يدفع الموظفين نحو التألق. فالمدير ذو الكفاءة الشخصية العالية، أو ذلك المجتهد في العمل يحقق التألق التنظيمي عندما يدفع المنظمة إلى تحقيق نتائج مالية أعلى من المتوسط (Strassmann, 1990:82). كما قدمت دراسة (Verma, Pandit, & Verma, 2015:132) مبدأ لتوجيه الإدارة لكي تحقق التألق التنظيمي وأكدت أن ذلك يتحقق من خلال إدارة المواهب بفاعلية. وبالتالي فإن صب المدير لاهتمامه على العنصر البشري من شأنه أن يحقق النجاح.

وقد ذكر (Spoelstra, 2009: 373) ثلاثة مسببات للتألق التنظيمي، حيث ذكر أنه يتحقق من خلال تألق القائد، وتألق المنتج، وتألق الموظف. فالقائد المتألق يتمتع بنمط رؤيوي، ويمتلك الكاريزما، ويستطيع أن يؤثر في الآخرين ليحققوا الأهداف، بل ليحققوا ما وراء الأهداف. أما تألق المنتج، فيعكس تألق المنظمة باعتبار أن دورها لا ينحصر في تنظيم الأنشطة والعمليات، وإنما أيضاً في تألق ما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، سيما وأن المستهلك لا يرى كيف تم إنتاج تلك السلعة، وإنما يرى السلعة نفسها فقط. أما الموظف المتألق فهو ذلك الموظف الموثوق الأصيل، الذي يحقق الإنتاجية، ويبدع ويتفانى في العمل، لذلك فإن الكشف عما في داخل الموظفين واكتشافهم سيجعل تلك القدرات تتحول إلى ربح ويتحقق التألق للمنظمة.

وقد ربطت دراسة (Spoelstra 2009) بين التألق التنظيمي وما أطلقت عليه العمى الأبيض، حيث أشارت إلى أن تألق المنظمة بسبب العناصر الثلاثة: وهي تألق القائد، وتألق المنتج، وتألق الموظف، تؤدي إلى تجاوز حدود الأعمال الاعتيادية.

## 2.5 أبعاد التألق التنظيمي:

ويتضمن التألق التنظيمي عدة أبعاد لخصها Al-Shobaki and Naser 2016:5 فيما يلي:

أ. تألق القيادة: حيث تعد القيادة أحد أبرز مقومات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها سيما في ظل التغيرات التي يشهدها عصر المعرفة. حيث يبرز دور القائد في تحديد المشاكل وأوجه القصور في مكان العمل، وتعزيز فرص المنافسة، ومن هنا يحقق القائد التألق.

ب. تألق الخدمة والابتكار: يشير ذلك إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات طبيعة مميزة وفريدة، ولا يقتصر التألق على المخرج

### 3.0 الدراسات السابقة:

#### 3.1 الدراسات العربية:

دراسة الجمال والشامخ (2018) بعنوان: أنماط القيادة السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني وعلاقتها بالمعدل التراكمي للطلاب: دراسة تحليلية باستخدام الشبكة الإدارية. هدفت إلى التعرف على القيادات الفعالة من خلال قدراتهم على إلهام وتشجيع الأتباع، والقدرة على خلق بيئة عمل إيجابية وفهم مشاعر الموظفين وإرشادهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة السائد هو نمط قيادة الفريق وفقاً لمقياس الشبكة الإدارية. كما تبين أن الاهتمام بالمهام أو الأفراد كان يتفاوت من قسم إلى آخر داخل الكلية الواحدة. وقد رجح الباحثان أن نمط القيادة الفعلي هو الأقرب إلى منتصف الطريق. وحثت الدراسة على تدريب أعضاء الهيئة التدريسية لتعريفهم بالأنماط القيادية المختلفة وكيفية تحقيقها وفق نموذج الشبكة الإدارية بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات حيال هذا النموذج.

دراسة العبيد (2018) بعنوان: درجة توافر أدوات تقويم لأداء المشرفين التربويين المعتمدة على نظرية الشبكة الإدارية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. سعت للتعرف على مدى توافر أدوات تقويم الأداء للمشرفين التربويين اعتماداً على نظرية الشبكة الإدارية في المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين. وصمم الباحث استبانة استهدفت (16) مشرفاً تربوياً. وتوصلت الدراسة إلى أن أدوات تقويم أداء المشرفين التربويين وفق نظرية الشبكة الإدارية كانت متوفرة في مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في وجهات نظر الباحثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة مشرفي الدراسات العملية بالاطلاع على استراتيجيات تقويم علمية.

دراسة محمد (2017) بعنوان: الشبكات الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا. هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى العاملين في مراكز الشباب بمحافظة المنيا وفق نموذج الشبكة الإدارية، كما هدفت لاختبار العلاقة بين النمط القيادي والعدالة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث استهدفت جميع المراكز وعددهم 165 مركزاً واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن عدم استخدام نمط القيادة السلبية، وندرة استخدام نمط القيادة المتسلطة، في حين تبين أن نمط القيادة المتأرجحة كان الأكثر استخداماً. وأوصت الدراسة بتحري الدقة في اختيار القيادات الإدارية داخل المراكز الشبابية حتى ينعكس ذلك على الارتقاء بمستوى الفرد ومستوى المركز أيضاً.

دراسة العابدي (2017) بعنوان: المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة. وقد درست العلاقة المباشرة بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي، وقد تناولت الدراسة أيضاً دراسة العلاقة غير المباشرة من خلال المتغير التفاعلي للمرح في تلك العلاقة. واستهدفت الدراسة عينة من الكادر التدريسي في جامعة الكوفة بلغ (325) مفردة جرى توزيع الاستبانة عليهم متبعةً بذلك المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي. وأوصت الدراسة جامعة الكوفة بأن تطور سياسات تزيد من استقامة قيادتها لما لذلك من تأثير واضح في تعزيز التميز التنظيمي للجامعة.

دراسة سريع (2019) سعت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة السلوك القيادي الشبكي في جامعة الكويت وأكاديمية سعد العبد لله للعلوم الأمنية، ودراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على تلك الممارسة. واستهدفت الدراسة عينة عشوائية طبقية شملت (372) موظفاً في كلا المؤسسات. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي حيث وزعت الاستبانة التي غطت أربعة محاور وهي: (كفايات القائد، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات الإدارية، والثقافة التنظيمية). وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة السلوك القيادي الشبكي في جامعة الكويت وأكاديمية سعد العبد لله للعلوم الأمنية من وجهة نظر العاملين فيها، كانت بدرجة متوسطة لجميع المحاور ما عدا المتطلبات التكنولوجية التي حصلت على تقدير مرتفع. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير ممارسة السلوك القيادي الشبكي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية سابقة الذكر. وأوصت الدراسة بتعريف المديرين والمشرفين بأهمية السلوك القيادي الشبكية.

دراسة مقابلة (2018) هدفت للتعرف إلى درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية مستهدفةً بذلك عينة من (308) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. حيث تم تطوير استبانة وزعت عليهم، تناولت مجالات القيادة الشبكية، وهي كفايات القيادة الشبكية، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات الإدارية والثقافية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لصالح فئة الذكور، وكذلك سنوات الخبرة لمن كانت خبرتهم 10 سنوات فأكثر. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز تلك المتطلبات يتطلب تدريباً لأعضاء الهيئة التدريسية لإكسابهم مهارات كافية لتطبيق هذا الأسلوب القيادي.

دراسة السامرائي (2018) التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين، وأثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) في درجة ممارسة تلك العمليات. واستهدفت الدراسة عينة طبقية عشوائية مكونة من (295) عاملاً، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، حيث أعدت استبانة تتضمن خمسة أنماط قيادية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الإداريين لإدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية كان متوسطاً، وظهرت الأنماط حسب شيوعها من الأكثر شيوعاً (المتسلط والفعال والمعتدل والإنساني والسلبى). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، في حين وجدت فروقاً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة برفع مستوى المشاركة للعاملين في العمليات الإدارية، كما حثت الإدارة العليا على الاهتمام ومراعاة الجوانب الإنسانية في التعامل الإداري.

وكشفت الدراسة أن النمط الذي ساد بين مديري المدارس كان نمط قيادة الفريق، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الإيجابية وإدارة الوقت بفاعلية.

### 3.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Islam and Jee 2019) بعنوان: مراجعة للشبكة الإدارية للقيادة وتأثيرها على الموظفين والمنظمة. وقد هدفت إلى تقديم مراجعة نظرية وصفية للشبكة الإدارية كما قدمها Blake and Mouton وتأثيرها على كل من الموظفين والمنظمة. وقدمت الدراسة مراجعة للبعدين السلوكيين اللذين يصفان الشبكة وهما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد، وقدمت شرحاً للنماذج الخمسة المتعلقة بالقيادة. كما وضحت الدراسة مزايا ومحددات الشبكة الإدارية. وقدمت الدراسة جدول يوضح تأثير هذا النموذج على كل من الموظفين والمنظمة مركزة على الأسباب المحتملة لعدم رضا الموظفين، ومعدل دوران العمل، وكذلك الإنتاجية التنظيمية والأداء. كما وضحت الدراسة كيف يمكن أن ترتبط الأنماط القيادية المقدمة من هذا النموذج مع إنتاجية المنظمة وأدائها.

دراسة (Nafei 2018) بعنوان: دور السعادة في مكان العمل في تحقيق التآلق التنظيمي. وكان هدفها التعرف على دور السعادة في مكان العمل في تحقيق التآلق التنظيمي في دراسة لجامعة مدينة السادات. حيث استهدفت عينة من 400 مفردة حيث تم استهدافهم بالاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سببية بين السعادة في مكان العمل والتآلق التنظيمي حيث وجدت السعادة في مكان العمل ذات تأثير إيجابي على جميع أبعاد التآلق التنظيمي. وأكدت الدراسة على أهمية دور القيادة الإدارية باعتبارها محرك رئيس في تحقيق التآلق التنظيمي، والتي يمكن أن تقود إلى تغيير إيجابي على مستوى الأفراد والمنظمة والمجتمع والحد من السلوك السلبي الذي يؤثر سلباً على التآلق التنظيمي.

دراسة (Thomas 2016) بعنوان: التوجه الريادي والشبكة الإدارية: خارطة طريق للرحلة الريادية، والتي سعت للإجابة على عدة تساؤلات في إطار تحديد الارتباط بين القيادة الشبكية والتوجه الريادي، والتي تركزت على تحديد الكفاءات التي يجب التركيز عليها، وكيف يمكن أن يقرر القائد أي تلك الكفاءات هي المناسبة للاستفادة منها في المواقف المختلفة. وقدمت الدراسة في تأصيل نظري التوجيه الريادي والشبكة الإدارية مسلطة الضوء على كيفية تطوير بنية التوجيه الريادي، ليناسب إطار المستوى الفردي، وتم تحديد الكفاءات الخمس الناشئة عنه لتمكين السلوك القيادي المناسب في رحلة ريادة الأعمال. واعتبرت الدراسة أن كل نمط من الأنماط القيادية الخمسة التي تناولتها الشبكة الإدارية يمكن أن يكون مناسباً لمراحل مختلفة من مراحل تطور مشروع الأعمال. وحاولت الدراسة الربط بين الكفاءات ذات الصلة والناشئة عن بناء التوجيه الريادي مع أساليب القيادة المرغوبة على النحو المحدد في الشبكة، من أجل توفير خارطة طريق للقيادة الريادية. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة وفق نموذج القيادة الشبكية يمكن أن تشكل خارطة طريق لتوجيه القرار بشأن الأسلوب الذي يجب استخدامه في أي موقف، سيما وأن رحلة ريادي الأعمال مليئة بالمخاطر والمنافسة والحاجة المستمرة للابتكار.

دراسة عمومن (2014) بعنوان: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون. وقد هدفت لاختبار العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري، وقد استخدمت نموذج الشبكة الإدارية لذلك. وطبقت الدراسة على عينة من (360) موظفاً حيث تم توزيع الاستبانة عليهم. وتبين من نتائج الدراسة أن النمط السائد هو النمط الفعال. وتبين أن أنماط القيادة مجتمعة ترتبط مع الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

دراسة الحراشنة (2012) هدفت للتعرف على الأنماط القيادية للضباط العاملين في أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة، ومقارنتها من خلال تطبيق نظرية الشبكة الإدارية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت عينة من 164 مفردة، شملت جميع الضباط العاملين في أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة وأصحاب الوظائف الإشرافية في بلدية الشارقة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الضباط للأنماط القيادية التي يستخدمونها وتصورات رؤسائهم، ووجود فروق بين تصورات الضباط العاملين في أكاديمية العلوم الشرطية، وبين تصورات العاملين في بلدية الشارقة للأنماط القيادية التي يستخدمونها.

دراسة العش (2010) بعنوان: الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلمهم. سعت للتعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلمهم. واستهدفت الدراسة عينة طبقية عشوائية شملت (548) معلم ومعلمة. واستخدمت الاستبانة للتعرف على كلا المتغيرين. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد وفق نظرية الشبكة الإدارية كان نمط قيادة الفريق الذي يولي اهتماماً عالياً بالإنتاج، واهتماماً عالياً بالعلاقات الإنسانية. بينما كان النمط الأقل تكرار هو نمط قيادة النادي الذي يركز على العلاقات الإنسانية ويهمل التحصيل.

دراسة جبرة (2006) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. وقد هدفت إلى الكشف عن النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة، وتحديد مستوى الإبداع الإداري في تلك المدارس، والعلاقة بين النمط القيادي السائد ومستوى الإبداع الإداري وفق الأنماط القيادية المعروفة في نظرية الشبكة الإدارية. ولتحقيق ذلك استهدفت الدراسة عينة من 288 مديراً حيث جرى توزيع استبانة عليهم أعدت لهذا الغرض. وكشفت الدراسة أن النمط السائد هو قيادة الفريق، يليه القيادة المعتدلة، ثم القيادة الاجتماعية، ثم القيادة المتسلطة، يعقبها القيادة الأبوية، ثم القيادة المتساهلة، وأخيراً نمط القيادة المتقلبة. وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الإبداع وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، في حين كانت العلاقة سلبية مع كل من القيادة المتساهلة والمتسلطة والمتقلبة.

وأخيراً دراسة عبيدات (2004) بعنوان: الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت. درست العلاقة بين الأنماط الإدارية التي تناولتها نظرية الشبكة الإدارية وفاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن. واستهدفت الدراسة عينة من 283 مديراً حيث قامت بتوزيع الاستبانة عليهم.

### 3.3 الفجوة البحثية:

من مراجعة الدراسة السابقة، تبين أن هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت أياً من متغيرات الدراسة، سواء القيادة الشبكية أو التألق التنظيمي. ولم يجد الباحث على حد علمه أي من الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين. كما لم يتم تطبيق أي من الدراسات الفلسطينية تحديداً في القيادة الشبكية.

لذلك، فإن هذه الدراسة قد تضيف إلى المعرفة من خلال اختبار نموذج القيادة الشبكية في البيئة الفلسطينية وتحديد قطاع البلديات، والتي تجمع بشكل ملموس بين الاهتمام بالعمل لحساسية دورها وسرعة تدخلها في سد احتياجات المواطنين، وبين تحفيز الأفراد للقيام بهذا الدور من خلال الاحتفاظ بعلاقات جيدة معهم.

كما يمكن أن تشكل مخرجات هذه الدراسة رافداً معرفياً في الكشف عن مدى ارتباط تلك الأنماط القيادية بالتألق التنظيمي سعياً لمعرفة كيف يمكن تحقيق التألق التنظيمي استناداً إلى الأنماط القيادية.

### 4.0 منهجية الدراسة:

#### 4.1 منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. الذي يتسم بأنه يصف الظاهرة المراد دراستها ويفسح المجال من خلال البيانات التي يجمعها من مصادرها الأولية والثانوية للمناقشة والتحليل والتفسير.

#### 4.2 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة في بلدية غزة من العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية، حيث بلغ عددهم (600) موظف بعد استبعاد العاملين في الخدمات (بلدية غزة، 2020). واستناداً لجدول العينات (234) مفردة. وهي تعادل 39% من مجتمع الدراسة. وعليه تم اختيار هذه النسبة لكل مسمى وظيفي كما هو محدد في العينة المختارة. ثم جرى توزيع الاستبانة على العينة المختارة.

وتم استرداد (196) استبانة بنسبة استرداد (84%) وقد تم استبعاد (7) استبانة لم تكن صالحة للتحليل. والجدول التالي يوضح عينة ومجتمع الدراسة:

الجدول (1):

المسميات الوظيفية	عدد الموظفين	العينة المختارة	الاستبانة المستردة	الصالحة للتحليل
رئيس شعبة	144	56	55	54
رئيس قسم	78	30	28	28
مدير	15	6	6	6
مساعد مدير	55	21	19	17
أخرى	308	120	88	84
المجموع	600	234	196	189

### 4.3 أداة الدراسة:

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، القسم الأول وتضمن البيانات الديمغرافية.

أما القسم الثاني فاستخدمت فيه الدراسة مقياس (Blake and Mouton Managerial Grid 2010)، حيث يضم هذا المقياس 18 عبارة، تم تخصيص 9 عبارات كل بعد من أبعاد القيادة الشبكية. ثم تم مراجعة المقياس وإعادة صياغة عباراته بما يتناسب مع المجتمع الفلسطيني. وتم إعادة تصميمه كما جاء في دراسة الحراشنة (2012) فكان هنالك نسختين، الأولى فيها يقيم الموظف النمط القيادي الذي يراه منطبقاً على نفسه (تقييم ذاتي)، والنسخة الثانية يقوم بتقييم النمط القيادي الذي يراه سائداً لدى رئيسه المباشر.

أما القسم الثالث فكان لقياس التألق التنظيمي من خلال مقياس (Al Shobaki and Naser 2016) والذي تكون من تسع عبارات تقيس التألق التنظيمي.

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتحديد مدى ممارسة السلوك وفق العبارات الواصفة له، وكانت الأوزان المستخدمة هي: (دائماً = 5، غالباً = 4، أحياناً = 3، نادراً = 2، أبداً = 1).

### 4.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال إرسالها إلى 10 محكمين من المختصين في حقل الدراسة وكانت الملاحظات المرتدة ضئيلة وجرى الأخذ بها. أما بالنسبة لثبات الاستبانة فتم التحقق منه من خلال معامل كرونباخ ألفا، والذي أعطى نتائج مرتفعة كما في الجدول أدناه:

الجدول (2):

معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المتغير	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
ممارسة القيادة الشبكية - تقييم الرؤوسين لرؤسائهم	الاهتمام بالأفراد - رؤساء	9	.903
ممارسة القيادة الشبكية - تقييم الموظفين لأنفسهم	الاهتمام بالعمل - رؤساء	9	.880
ممارسة القيادة الشبكية - تقييم الرؤوسين لرؤسائهم	الاهتمام بالأفراد - رؤساء	9	.937
ممارسة القيادة الشبكية - تقييم الموظفين لأنفسهم	الاهتمام بالعمل - موظفين	9	.785
ممارسة القيادة الشبكية - تقييم الرؤوسين لرؤسائهم	الاهتمام بالأفراد - رؤساء	9	.772
ممارسة القيادة الشبكية - تقييم الموظفين لأنفسهم	الاهتمام بالعمل - موظفين	9	.867
ممارسة القيادة الشبكية - تقييم الرؤوسين لرؤسائهم	الاهتمام بالأفراد - رؤساء	9	.891
ممارسة القيادة الشبكية - تقييم الموظفين لأنفسهم	الاهتمام بالعمل - موظفين	9	.946

تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا ما بين .77 و .90. لأبعاد ممارسة القيادة الشبكية في حين كانت أعلى لإجمالي المقياس، وتعد تلك القيم مقبولة وتعكس ثباتاً مرتفعاً للاستبانة.

## 4.5 تحليل البيانات:

## 1.5.4 البيانات الوصفية:

## الجدول (3)

البيانات الوصفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	171	90.5 %	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	44	23.3 %
	أنثى	18	9.5 %		بكالوريوس	124	65.6 %
	المجموع	189	100 %		دراسات عليا	21	11.1 %
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	25	13.2 %	المسمى الوظيفي	المجموع	189	100 %
	31 - 40 سنة	93	49.2 %		رئيس شعبة	54	28.6 %
	41 - 50 سنة	57	30.2 %		رئيس قسم	28	14.8 %
الحالة الاجتماعية	51 سنة فأكثر	14	7.4 %	مساعد مدير	مدير	6	3.2 %
	متزوج	162	85.7 %		مساعد مدير	17	9.0 %
	المجموع	189	100 %		أخرى	84	44.4 %
سنوات الخبرة	3 سنوات فأقل	5	2.6 %	مكان السكن	المجموع	189	100 %
	4 - 8 سنوات	10	5.3 %		شمال غزة	1	0.5 %
	9 - 13 سنة	40	21.2 %		غزة	185	97.9 %
المجموع	14 سنة فأكثر	134	70.9 %	مدير	الوسطى	2	1.1 %
	المجموع	189	100 %		خانيونس	1	0.5 %
	المجموع	189	100 %		رفح	-	0.0 %

إلى هيكل تنظيمي متناسق، حيث تتزايد أعداد العاملين في المواقع التنفيذية مقارنة بالعاملين في المواقع الإشرافية.

كما يتضح أيضاً أن بلدية غزة قد حرصت على أن يكون طاقمها متأهباً دوماً وقريباً إلى مكان العمل، فنسبة قليلة جداً ممن هم يسكنون خارج محافظة غزة، وهذا يعكس إدارة جيدة في خفض تكاليف التنقل في فواتير الرواتب، وكذلك قرب الموظفين من مكان عملهم، ولعل ذلك ضرورة يتطلبها العمل في البلدية تعكس استعداداً لتلبية النداء لمواجهة الطوارئ، كما تعكس قرب الموظفين وفهمهم للبيئة والمدينة التي يسكنون فيها.

## 2.5.4 اختبار الفرضيات:

تسعى هذه الدراسة للتعرف على النمط القيادي الممارس وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر الموظفين تجاه أنفسهم وتجاه رؤسائهم في العمل. ولتحقيق هذين الهدفين فقد تم تحديد المتوسطات الحسابية واحتساب الدرجة الكلية فكانت على النحو التالي:

يتضح من الجدول أعلاه، أن معظم عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 90.5 % مقارنة بالإناث، ولعل طبيعة الأعمال المناطة بالبلدية والتي تتطلب مهام ربما تتسم بالمشقة من ناحية، والتدخل ومواجهة الطوارئ في أوقات مختلفة من ناحية أخرى أوجدت مبرراً لتزايد أعداد فئة الذكور. كما أن الملفت أن عينة الدراسة في مجملها تتسم بأنها فئة شابة، حيث بلغت أعمارهم 40 سنة فأقل 62.4 % من إجمالي عينة الدراسة، وتعكس تلك النسبة صورة عن المجتمع الفلسطيني الذي يوصف بأنه مجتمع فتي تتزايد فيه أعداد الفئات الشابة. ومن الواضح أن بلدية غزة شهدت معدلات تعيين منخفضة نسبياً خلال 13 عاماً خلت، حيث لم تتعد التعيينات في تلك الفترة عن 29.1 % وهذا يتضح من مؤشر سنوات الخبرة. كان اهتمام البلدية بالمؤهلات العملية واضح، سيما أن 77.7 % من عينة الدراسة حصلوا على الأقل على درجة البكالوريوس، و 11.1 % حصلوا على درجات علمية أعلى، مما يعكس قدرات علمية عالية للموظفين المزاولين للمهام الإدارية. أما من حيث المسمى الوظيفي، فتشير النسب الموضحة في الجدول أعلاه

## أ. تقييم الموظفين لرؤسائهم في العمل:

### الجدول (4):

الأنماط القيادية التي يمارسها الرؤساء في العمل من وجهة نظر المرؤوسين

الدرجة	محور الاهتمام بالعاملين	الدرجة	محور الاهتمام بالعمل
	رئيسي المباشر في العمل...		رئيسي المباشر في العمل....
3.77	يشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويحاول تطبيق آرائهم ومقترحاتهم.	4.42	1 أهم أولوياته تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.
3.83	من أهم أولوياته تدريب العاملين على المهام والإجراءات الجديدة.	4.14	2 يتابع سير العمل لضمان إنجاز المهام في وقتها المحدد.
3.85	يشجع العاملين على الإبداع في عملهم.	3.88	3 يدير وقته بفعالية كبيرة جداً.
3.80	يستمتع بقراءة المقالات والكتب والمجلات المتعلقة بالتدريب والقيادة والسلوك، ويعمل على تطبيقها على العاملين لتطوير أدائهم.	3.65	4 يستمتع بقراءة المقالات والكتب والمجلات ضمن تخصصه المهني ويقوم بتطبيق ما تعلمه في عمله.
3.85	عند معالجته للأخطاء، لا يقلق لتعرض علاقاته مع الآخرين للخطر لوجود الثقة المتبادلة معهم.	3.83	5 من طبعه تجزئة وتقسيم المهام والمشروعات الضخمة إلى أجزاء بسيطة لتسهيل إدارتها.
3.81	يهتم بتوضيح التفاصيل والجزئيات المتعلقة بالمهام المعقدة للمرؤوسين.	3.97	6 يفضل المهام التي تتصف بالتحدي على غيرها من المهام.
3.93	لا شيء أهم بالنسبة له من بناء فريق العمل.	3.85	7 يفضل تنفيذ عدة مهام معقدة بنفس الوقت.
3.97	يحترم حدود الآخرين.	3.83	8 يستمتع بتحليل المشكلات.
3.87	من طبعه استشارة العاملين معه بقصد تطوير أدائهم وسلوكهم.	3.90	9 عندما يواجه مهمة معقدة بحاجة إلى إنجاز، يعمل على تحليل كافة تفاصيلها
34.68	المجموع	35.47	المجموع
6.936	المجموع × 0.2	7.094	المجموع × 0.2

### ب. تقييم الموظفين لأنفسهم:

يتضح من الجدول (5)، أن رأي الموظفين تجاه الأنماط القيادية التي يمارسونها يعد مرتفع نسبياً، وقد جاء في التمثيل البياني في النقطة (7.90، 7.80) وهي في مكانة متوسطة ضمن الربع الأفضل وفق الشبكة الإدارية والذي تتراوح نقاطه في حدها الأدنى (7.7) وحدها الأقصى (9.9).

وفيما يتعلق بمحور الاهتمام بالعمل، سجل المبحوثون رأياً مرتفعاً تجاه جميع العناصر المخصصة لذلك، التي كان أعلاها على الإطلاق إيلاء الأهمية الأكبر تجاه تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، يليها تفضيل الموظفين للمهام التي تتصف بالتحدي، وكذلك تحليل الأعمال المعقدة حتى يسهل مواجهتها.

وعلى الرغم من أن جميع العبارات كانت في مستويات مرتفعة إلا أن أدنى تلك القيم كان استمتاع الموظفين بأنفسهم بقراءة الكتب والمقالات ذات الصلة باختصاصاتهم، وتطبيق ذلك في الحياة العملية. أما فيما يتعلق بمحور الاهتمام بالعاملين، رغم أن المؤشر العام كان أقل بفارق يسير جداً، إلا أن جميع العبارات كانت في مستويات مرتفعة. حيث كانت أعلى تلك القيم احترام الموظفين لحدود الآخرين، وأدناها - رغم ارتفاع قيمتها - عدم قلق الموظفين تجاه تضرر علاقتهم مع الآخرين عند معالجة الأخطاء، وذلك لمتانة الثقة المتبادلة بينهم.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن اهتمام المديرين من وجهة نظر مرؤوسيهم في العمل وفي الأفراد جاء بنسب متساوية، مع تزايد طفيف تجاه الاهتمام بالعمل، وبالتالي فإن موقع النمط القيادي هو (7.09، 6.93) ويعكس ذلك نمواً للاهتمام بالعمل والأفراد على حد سواء. كما يعكس أيضاً الحد الأدنى في الربع الأفضل وفق ذلك النموذج، والذي يتراوح ما بين (7.7) وحتى (9.9) في التدرج البياني.

أما فيما يتعلق بالاهتمام بالعاملين، فإن أعلى قيمة عكست احترام الرؤساء في العمل لحدود الآخرين، واهتمامهم العالي ببناء فريق العمل، وبفارق ليس كبيراً وإن كان قد عكس الدرجة الأقل، ولكن لا زال مرتفعاً انصب اهتمام المديرين وفقاً لمرؤوسيهم على تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار والأخذ برأيهم.

ومن خلال تفحص رأي المبحوثين تجاه رؤسائهم في العمل، تبين أن هنالك نقاطاً إيجابية قد برزت ضمن محاور اهتمام الرؤساء بالعمل، ولعل من أبرزها أن أولويات الرؤساء تنصب على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، بالإضافة على متابعة سير العمل لضمان إنجاز تلك المهام في الوقت المناسب. أما العبارات التي حصلت على أدنى معدل في هذا المحور فكانت تلك التي عكست استمتاع واهتمام المديرين في قراءة الكتب والمجلات العلمية في نطاق اختصاصاتهم وتطبيقها على بيئة العمل. كما تبين أن أدنى تلك العوامل - رغم ارتفاع مؤشرها - عكست استمتاع المديرين بحل المشكلات وأوضحت أن من طباع المديرين تجزئة وتقسيم المهام الكبيرة والمشروعات الضخمة إلى أجزاء بسيطة لتسهيل إدارتها.

## جدول (5):

الأنماط القيادية التي يمارسها الموظفون أنفسهم من وجهة نظرهم

الدرجة	محور الاهتمام بالعمل	الدرجة	محور الاهتمام بالعاملين	الدرجة
1	إن من أهم الأمور بالنسبة لي تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.	4.52	10	أشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وأحاول تطبيق آرائهم ومقترحاتهم.
2	اتباع مراقبة سير العمل لضمان إنجاز المهام في وقتها المحدد.	4.43	11	تدريب العاملين على المهام والإجراءات الجديدة من أهم أولوياتي.
3	أدير وقتي بفاعلية كبيرة جداً.	4.37	12	أشجع العاملين على الإبداع في عملهم.
4	أستمتع بقراءة المقالات والكتب والمجلات ضمن تخصصي المهني وأقوم بتطبيق ما تعلمته في عملي.	4.28	13	أستمتع بقراءة المقالات والكتب والمجلات المتعلقة بالتدريب والقيادة والسلوك، وأعمل على تطبيقها على العاملين لتطوير أدائهم.
5	من طبعي تجزئة وتقسيم المهام والمشروعات الضخمة إلى أجزاء بسيطة لتسهيل إدارتها.	4.37	14	عند معالجاتي للأخطاء لا أقلق لتعريض علاقتي مع الآخرين للخطر لوجود الثقة المتبادلة معهم.
6	أفضل المهام التي تتصف بالتحدي على غيرها من المهام.	4.44	15	أهتم بتوضيح التفاصيل والجزئيات المتعلقة بالمهام المعقدة للمرؤوسين.
7	عندما أواجه مهمة معقدة بحاجة إلى إنجاز أعمل على تحليل كافة تفاصيلها.	4.44	16	لا شيء أهم بالنسبة لي من بناء فريق العمل.
8	أستمتع بتحليل المشكلات.	4.36	17	أحترم حدود الآخرين.
9	أعتقد أنه من الأسهل تنفيذ عدة مهام معقدة في نفس الوقت.	4.31	18	من طبعي استشارة العاملين معي بقصد تطوير أدائهم وسلوكهم.
	المجموع	39.52	المجموع	39.04
	المجموع × 0.2	7.904	المجموع × 0.2	7.808

كما أن دورها يكون ملاحظاً، وبالتالي فإن تغيب أو إهمال الموظف أو الوحدة التي ينتمي إليها سيظهر بشكل واضح، وبالتالي يكون الموظف مضطراً لأن يقوم بدوره دون تقصير.

ويتضح أيضاً أن الموظفين يرون أنفسهم في مكانة أعلى على الشبكة الإدارية مقارنة بما يرونه تجاه رؤسائهم في العمل تجاه اهتمامهم بالعمل، وكذلك بالعاملين على حد سواء. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين ربما أكثر اطلاعاً على الأعمال التنفيذية، وهي تلك التي تتطلب ربما جهداً أكبر، وتخدم شريحة أوسع في المجتمع ومؤسساته، كما أن جزءاً من مهام الرؤساء قد يبدو غير واضح بالنسبة لهم، فهم يدركون فقط الأدوار التي يقوم بها رؤسائهم وتتصل بأعمالهم، وبالتالي يبقى جانب من إدارة الأولويات (تقديماً وتأخيراً) في المهام غير معلوم لديهم، لذلك ربما أن تقديرهم لدور رؤسائهم كان بمستوى أقل نسبياً.

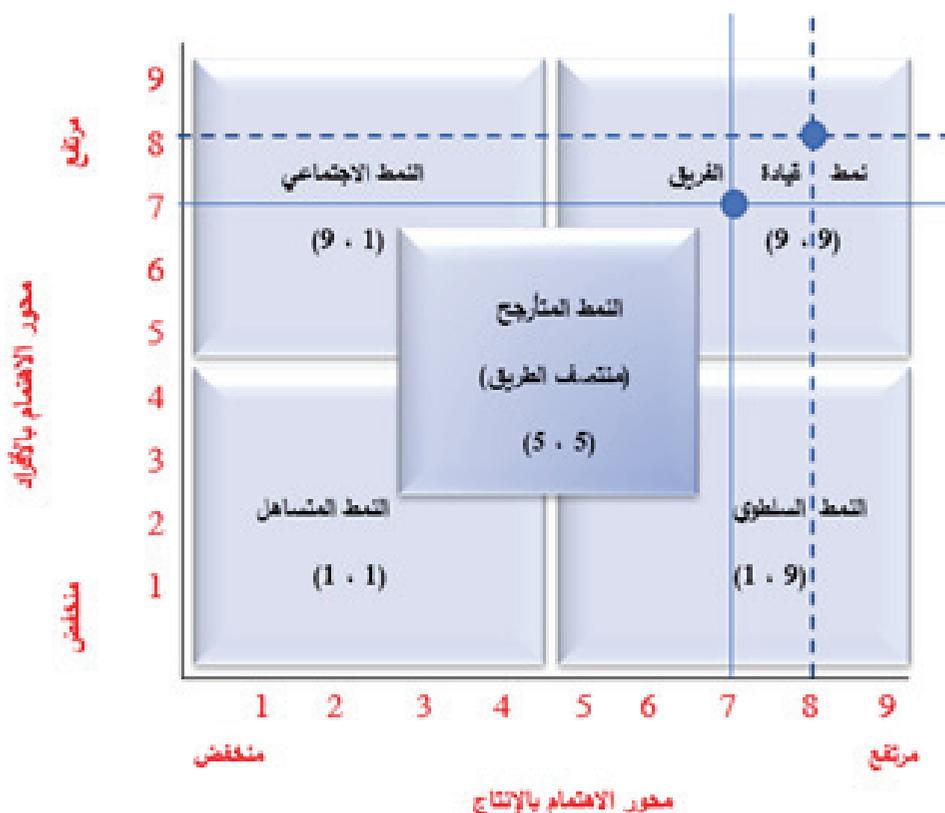
وفيما يلي التمثيل البياني لموقع الأنماط القيادية التي يمارسها الموظفون أنفسهم من وجهة نظرهم، وقد تم تمثيلها بخط متقطع على الشكل البياني، أما كيف يرون رؤسائهم فقد تم تمثيلها بيانياً بخط متصل.

تأسيساً على ما سبق، ولاختبار الفرضية الأولى التي تقول: «يسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالموظفين وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر الموظفين حيال أنفسهم، وكذلك حيال رؤسائهم في العمل.»

تبين أن الاهتمام بالعمل قد حظي بمكانة أعلى بقليل من مكانه الاهتمام بالأفراد، حيث كانت القيم للموظفين كما يرون أنفسهم، وكما يرون رؤسائهم على الترتيب (7.90) و(7.09) وهي بفارق درجة تقريباً على التمثيل البياني للنموذج. في حين تبين أن محور الاهتمام بالموظفين جاء بقيم أقل، حيث كانت القيم وفق تقييم الموظفين لأنفسهم، و وفق تقييم رؤسائهم على الترتيب (7.80) و(6.90). وعليه نقبل الفرضية الأولى.

وقد يعود السبب في ظهور هذه النتائج إلى طبيعة عمل البلدية التي لا يمكنها إنجاز أدوارها دون الاعتماد على الأفراد بشكل كبير، كما يتبين أن هناك درجة عالية من الوعي والاهتمام تجاه العمل، وربما يعكس ذلك إيماناً عالياً لأهمية أدوار الأفراد تجاه وظائفهم من ناحية، وتجاه مكان عملهم من ناحية أخرى. سيما وأن البلدية تقوم بدور حيوي يتطلب في بعض الأحيان تضحيات من الأفراد،

شكل (3)



التمثيل البياني للأنماط القيادية التي ظهرت وفقاً لنتائج الدراسة

ج. معامل ارتباط أبعاد القيادة الشبكية مع التألق التنظيمي:

إن دراسة معامل الارتباط تعطي مؤشراً حيوياً في معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية كما تم تمثيلها بيانياً وبين التألق التنظيمي. وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين هذين المتغيرين، حيث تم دراسة تلك المتغيرات وفقاً لرأي الموظفين تجاه رؤسائهم في العمل. وقد كانت قيم معامل الارتباط كما في الجدول التالي:

الجدول (6):

معامل ارتباط أبعاد القيادة الشبكية مع التألق التنظيمي

المتغير	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالأفراد	العمل والأفراد معاً
التألق التنظيمي	** .345	** .246	** .288

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول أعلاه، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالعمل والتألق التنظيمي من وجهة نظر الموظفين تجاه رؤسائهم في العمل. وقد بلغ معدل الارتباط بين محور الاهتمام بالعمل والتألق التنظيمي 0.345. عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ). أما محور الاهتمام بالأفراد فكان بدرجة أقل، حيث كان معامل الارتباط (0.246).

استناداً إلى ما سبق، واختبار الفرضية الثانية القائلة:

”هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية كما يراها الموظفون أنفسهم وبين التألق التنظيمي لرؤسائهم في العمل.“ تبين صحة الفرضية وإثباتها استناداً إلى قيم معامل الارتباط.

كما يتضح أيضاً، أن الاهتمام بالعمل كان أعلى ارتباطاً بالتألق التنظيمي، أي أن تحقيق التألق التنظيمي ربما يتطلب اهتماماً بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد، رغم ذلك كان هناك علاقة ارتباط بين التألق التنظيمي والاهتمام بالأفراد ولكن بدرجة أقل. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص البلديات على إنجاز مهامها التي ذات السمة المباشرة، والتي في غالبها لا يمكن تأخيرها أو تأجيلها؛ لأن ذلك ينعكس سلباً على حياة المواطنين والمنشآت، وسيولد ردود أفعال عكسية.

د. اختبار التباين الأحادي:

تم إجراء اختبار التباين الأحادي لمتغيرات القيادة الشبكية، وكذلك لمتغير التألق التنظيمي، وذلك لاختبار الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة والتي تقول: «هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين تجاه التألق التنظيمي تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.»

وتتناول هذه الفرضية متغيرين ديموغرافيين الأول هو المسمى الوظيفي، والثاني المؤهل العلمي. أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، وبالرجوع إلى الجدول أدناه، فقد تبين أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات كان أكبر من 0.05، وعليه فإنه لا يوجد فروق ذات

أن الحاصلين على درجة الدبلوم هم بنسبة 23.3% وهي منخفضة نسبياً، وربما أن حمله مؤهل الدبلوم المتوسط لا تتطلب وظائفهم مؤهلات عالية كالفنيين مثلاً. أما عن سبب عدم وجود فروق وفقاً للمؤهلات فقد يكون السبب في ذلك إلى انسجام المؤهلات العلمية مع المواقع الوظيفية بما لا يسمح بتباين الرأي بين كل مؤهل مع ما يلائمه من مستوى وظيفي.

دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن غالبية عينة الدراسة قد حصلوا على مؤهلات مرتفعة نسبياً، حيث إن 76.7% حصلوا على الأقل على مؤهل بكالوريوس، في حين أن 11% من إجمالي عينة الدراسة حصلوا يحملون مؤهلات بدرجة ماجستير أو أعلى. في حين

#### الجدول (7):

نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمتغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الاهتمام بالعمل للرؤساء	بين المجموعات	.894	2	.447	1.011	.366
	داخل المجموعات الإجمالي	82.279	186	.442		
الاهتمام بالأفراد للرؤساء	بين المجموعات	.219	2	.110	.270	.764
	داخل المجموعات الإجمالي	75.465	186	.406		
القيادة الشبكية للرؤساء	بين المجموعات	.498	2	.249	.655	.520
	داخل المجموعات الإجمالي	70.674	186	.380		
التألق التنظيمي	بين المجموعات	.046	2	.023	.390	.942
	داخل المجموعات الإجمالي	72.507	186	.390		
	الإجمالي	72.553	188			

إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (القيادة الشبكية و التألق التنظيمي).

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تبين أن مستوى الدلالة كان أقل من 0.05. وهذا يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة

#### الجدول (8):

نتائج اختبار "التباين الأحادي" للقيادة الشبكية كما يراها المرؤوسين - متغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الاهتمام بالعمل للرؤساء	بين المجموعات	27.277	4	6.819	22.448	.000
	داخل المجموعات الإجمالي	55.896	184	.304		
الاهتمام بالأفراد للرؤساء	بين المجموعات	21.651	4	5.413	18.433	.000
	داخل المجموعات الإجمالي	54.032	184	.294		
القيادة الشبكية للرؤساء	بين المجموعات	24.259	4	6.065	23.787	.000
	داخل المجموعات الإجمالي	46.913	184	.255		
التألق التنظيمي	بين المجموعات	19.654	4	4.913	17.090	.000
	داخل المجموعات الإجمالي	52.900	184	.287		
	الإجمالي	72.553	188			

## 6.0 المراجع:

### 6.1 المراجع العربية:

- أبو حامد، خلود (2013) أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح: فلسطين.
- بلدية غزة (2020) احصائيات غير منشورة حول أعداد العاملين في بلدية غزة استناداً إلى سجلات شؤون الموظفين، بلدية غزة: فلسطين.
- جبرة، محمد (2006) الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، جدة.
- الجمال، عمرو و الشامخ، طارق (2018) أنماط القيادة السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني وعلاقتها بالمعدل التراكمي للطلاب: دراسة تحليلية باستخدام الشبكة الإدارية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، ع (98)، (192 – 208).
- الحراحشة، محمد (2012) أنماط القيادة الإدارية لدى العاملين في أكاديمية العلوم الشرطية وبلدية الشارقة: دراسة مسحية مقارنة (تطبيق نظرية الشبكة الإدارية)، مجلة العلوم الشرطية والقانونية، مج (3)، ع (1)، (6 – 52).
- السامرائي، عفراء (2018) إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت.
- سريع، حمد (2019) درجة ممارسة السلوك القيادي الشبكي في جامعة الكويت وأكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت.
- العابدي، علي (2017) المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج (23)، ع (97) (153 – 173).
- عبد العزيز، محمد؛ معتز، حسن و حسن، ابتهاج (2017) الشبكات الإدارية وعلاقتها بالعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا، مجلة علوم الرياضة، مج 30، ع 6، (1 – 38).
- العبيد، يوسف (2018) درجة توافر أدوات تقويم أداء المشرفين التربويين المعتمدة على نظرية الشبكة الإدارية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، مج (26)، ع (6)، (443 – 455).
- عبيدات، سهيل أحمد (2004) الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، اردن: عالم الكتب الحديثة.
- العيش، ناديا (2010) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية.
- عمومن، رمضان (2014) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الكايد، ميسون (2018) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية

تأسيساً على النتائج الموضحة في الجدولين (7) و(8)، فإننا نقبل جزئياً الفرضية الثالثة التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حيث تبين أن الفروق كانت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، في حين لم يكن هنالك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويرى الباحث أن السبب في وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي هو تفاوت المسميات الوظيفية ما بين وظائف إشرافية وأخرى تنفيذية، وتفاوت كل منهما في طبيعته وقدرة الموظفين على إصدار حكم تجاه دور قيادتهم. فروساء الأقسام مثلاً و مديرو الدوائر ربما يكونوا أكثر اطلاعاً على أدوار رؤسائهم باعتبار أنهم مشاركون في صنع القرار بدرجة أكبر من أولئك الذين يمارسون أدواراً تنفيذية تخصصية.

### 5.0 خاتمة:

تناولت هذه الدراسة اختباراً لمدى ممارسة الموظفين العاملين في بلدية غزة لأنماط القيادة الشبكية من وجهة نظرهم، حيث تم إجراء التقييم للموظفين أنفسهم من ناحية، وتقييم الموظفين لرؤسائهم في العمل. وقد توصلت الدراسة إلى أنه في كلا الحالتين تبين أن نمط قيادة الفريق هو السائد في بلدية غزة، غير أن تقييم الموظفين لأنفسهم كان أكبر من تقييمهم لرؤسائهم في العمل. وتبين أن اتجاه الاهتمام بالعمل كان أكبر بقليل من الاهتمام بالأفراد في كلا الحالتين.

من جهة أخرى، توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة كما يراها المرؤوسون والتألق التنظيمي. وكان محور الاهتمام بالعمل ارتباط أكبر من ارتباط الاهتمام بالأفراد في تحقيق التألق التنظيمي.

وفي ضوء النتائج السابقة فإن هذه الدراسة توصي الإدارة العليا في بلدية غزة بضرورة الاهتمام بالنمط القيادي الموجه نحو الأفراد. كما تؤكد على ضرورة توعية الموظفين بإنجازات المستويات الإدارية المختلفة، حتى يكونوا على دراية أكبر بأدوار رؤسائهم في العمل. وحيث إن النمط القيادي في البلدية يرتبط بالتألق التنظيمي، فإن على إدارة البلدية أن تعزز الأنماط القيادية في كلا الاتجاهين لتعزيز التألق التنظيمي بأبعاده المختلفة.

كما توصي الدراسة الباحثين والمهتمين بالأخذ بعين الاعتبار متغيرات بيئة العمل من جهة، والتباين في السمات الشخصية والمعرفية للأفراد عند اتخاذ القرار. وأخيراً توصي الدراسة متخذي القرار تبني التألق التنظيمي ضمن استراتيجية وطنية قابلة للتعزيز من خلال سلوك قيادي رصين، يمكن تنميته لدى الأفراد في البلديات الفلسطينية.

وفي الختام، فإن هذه الدراسة قد اقتصرنا على بلدية غزة، ولازال هنالك حاجة لإجراء مزيد من الدراسات على البلديات الأخرى الكبرى، وكذلك البلديات الصغرى ومقارنة النتائج. كما لا زال هنالك حاجة إلى مقارنة هذا القطاع بقطاعات خدمتية أخرى كالقطاع الحكومي.

- A Study According to the Administrative Network Model of Black and Moutoun, (Unpublished PhD Thesis), Qasdi Merbah and Ouargla University, Algeria.
- Interview, Mansour (2018) The degree of availability of network leadership requirements at Taif University from the point of view of faculty members and ways to enhance them, *Educational Sciences Studies*, Vol. (45), (329-344).
  - Jabra, Muhammad (2006) *Leadership styles and their relationship to managerial creativity using managerial network theory*, Jeddah.
  - Muhammad, Ibtihal (2017) *Administrative networks and their relationship to organizational justice among workers at youth centers in Minya Governorate*, (unpublished master's thesis), Beni Suf University: Egypt.
  - Municipality of Gaza (2020) *Unpublished Statistics about Employees at Municipality of Gaza According to Personnel Records*, Municipality of Gaza: Palestine.
  - Nouri, Haider (2016) *The Administrative Network Theory in Classifying Leadership Style in Iraqi Organizations*, Published Article - Diyala University, <https://ecomang.uodiyala.edu.iq/news?ID=564> (Date of entry: 05/12/2020).
  - Obaidat, Suhail Ahmad (2004) *Administrative patterns according to the administrative network theory and its relationship to the effectiveness of time management*, Irbid: The World of Modern Books.
  - Saree, Hamad (2019) *The Degree of Network Leadership Practice at Kuwait University and Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences*, (unpublished master's thesis), Al Al-Bayt University.
- 3.6 المراجع الأجنبية:**
- Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). *The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students*, *GLOBAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY STUDIES*,5(11), pp. 66-100
  - Basit-Memon, Muhammad A.; Mirani, Manzoor; and Bashir, Shahid (2018) *A Qualitative Research On Individual Barriers to Knowledge Sharing: Causes and Remedies A Health-Care Sector Based Study*, *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), 77-89.
  - Beales, A. & Fisher, D. (2010). *Building global citizenship through network leadership*. Center for Mental Health Services, Research, Publications and Presentations, from: [http://escholarship.umassmed.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1602&context=psych\\_cmhsr](http://escholarship.umassmed.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1602&context=psych_cmhsr)
  - Blake and Mouton *Managerial Grid (2010) Leadership Self-Assessment Questionnaire*. Retrieved from <https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2010/10/Leadership-Matrix-Self-Assessment-Questionnaire.pdf>
  - Blake, R.; and Mouton, J. (1964) *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
  - Hamastra, Melvyn; Yperen, Nico; Wisse, Barbara, and Sassenberg, Kai (2013) *Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals*, *Journal of Business Psychology*, Published online : Springer.
  - Islam, Md. Nasimul and Jee, PiyaliBhattachar (2019) *A Review on Managerial Grid of Leadership and its Impact on Employees and Organization*, *International Journal of Research*, Vol. 06, No. 10, (pp 159-162).
  - Joshi, Prachi (2017) *To Study On Proactive Role Of HR*, *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, Vol. 4 , No. 11 (281-285).
  - Leslie, Sarah-Jane; Cimpian, Andrei; Meyer, Meredith; and Freeland, Edward (2015) *Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines*, *Science Research Report*, VOL (347), No. (6219), (262-265).
  - Nafei, Wageeh (2018) *The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City*
- بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- محمد، ابتهاج (2017) الشبكات الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بني سويف: مصر.
  - مقابلة، منصور (2018) درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها، دراسات العلوم التربوية، مج (45)، (329 - 344).
  - نوري، حيدر (2016) نظرية الشبكة الإدارية في تصنيف نمط القيادة المنظلمات العراقية، مقال منشور- جامعة ديالي، <https://eco-mang.uodiyala.edu.iq/news?ID=564> (تاريخ الدخول: 12/05/2020).
- 6.2 ترجمة المراجع العربية:**
- Abdulaziz Mohammed; Moataz, Hassan and Hassan, Ibtihal (2017) *Administrative networks and their relationship to procedural justice and fairness of dealings for workers at youth centers in Minya Governorate*, *Journal of Sports Sciences*, Vol. 30, No. 6, (1 - 38).
  - Abu Hamed, Kholoud (2013) *Leadership Behavior Styles for Physical Education Teachers for the Higher Basic Stage in the Governorates of the Northern West Bank*, (Unpublished Master Thesis), An-Najah University: Palestine.
  - Al-Abdi, Ali (2017) *Fun in the workplace as an intervening variable between integrity of leadership and organizational brilliance: an applied study at the University of Kufa*, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. (23), P (97) (153-173).
  - Al-Harashsheh, Muhammad (2012) *Styles of administrative leadership among employees of the Academy of Police Sciences and the Sharjah Municipality: A Comparative Survey Study (Application of Administrative Network Theory)*, *Journal of Police and Legal Sciences*, Vol. (3), P (1), (pp. 6-52).
  - Al-Jamal, Amr and Al-Shamikh, Tariq (2018) *The prevailing leadership styles among the teaching staff of the College of Sports Sciences and Physical Activity and their relationship to the students' cumulative average: An analytical study using the administrative network*, *Journal of Sports Sciences Applications*, p (98), (pp. 192-208).
  - Al-Kayed, Maysoun (2018) *The Degree of practice of network leadership by heads of academic departments in private universities in the capital Amman from the point of view of faculty members*, *Master Thesis*, Middle East University: Jordan.
  - Al-Obaid, Yusuf (2018) *The degree of availability of evaluation tools for the performance of educational supervisors based on the theory of the administrative network in the intermediate stage in the State of Kuwait*, *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Sciences*, Vol. (26), P (6), (443-455).
  - Al-Samarrai, Afra (2018) *Management of administrative operations according to the administrative network of the administrative leaders at Al Al-Bayt University*, (unpublished master's thesis), Al Al-Bayt University.
  - Al-Ush, Nadia (2010), *Leadership Styles of General Secondary School Principals in Jordan According to the Administrative Network Theory and its Relation to the Level of Work Pressures of their Teachers*, (Unpublished Master Thesis), Amman Arab University.
  - Amomen, Ramadan (2014) *The Relationship of Leadership Styles to the Level of Administrative Creativity and Organizational Development of University Institutions* -

- University, *Case Studies Journal*, Vol. 7, No. 12 (26-41).
- Ribiere, V. M., & Sitar, A. S. (2003). *Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 39-48
  - Sekaran, Uma (2003) *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 4th Ed. John Wiley & Sons. Inc.
  - Spoelstra, Sverre. (2009). *Organizational brilliance: on blinding visions in organizations. Journal of Organizational Change Management*. Vol 22(4): 373-385.
  - Strassmann, Paul A. (1990) *The Business Value of Computers: An Executive's Guide*, The information Economics Press.
  - Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., & Ries, R. (2016). *Organizational sustainability excellence of construction firms—a framework. Journal of Modelling in Management*, 11(4), 911-931.
  - Thomas, Mary (2016) *Entrepreneurial Orientation and the Management Grid: A roadmap for the entrepreneurial journey*, *Asian Journal of Management*, 7(4). (pp 1-4).
  - Verma, Richa; Pandit, Tulika, and Verma, Shraddha (2015) *Fascinating Features for Job Selection: An Instrument to Obtain & Tactic to Retain Talent in the Organisation*, *International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM)*, 2(4), 132-141
  - Vigoda-Gadot, Eran (2007) *Leadership Style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models*, *Personal Review*, Vol. 36, No. 5, (pp 661 – 683).

# بناء نموذج شبكة عصبونية باستخدام التحليل العاملي وخوارزمية K-Means

## Building an Artificial Neural Network Model Using Factor Analysis and K-Means Algorithm

**Mohamed Loay Abdulrazak Dahhan**

PhD. Student / Aleppo University / Syria  
mloaydahhan@alepuniv.edu.sy

**محمد لؤي عبد الرزاق دهان**

طالب دكتوراه / جامعة حلب / سوريا

**Yasser Almousa**

Professor / Aleppo University / Syria  
ymoussa@alepuniv.edu.sy

**ياسر عبد الله الموسى**

أستاذ دكتور / جامعة حلب / سوريا

Received: 21/ 7/ 2020, Accepted: 7/ 3/ 2021.

DOI: 10.33977/1760-006-016-004

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 21 / 7 / 2020م، تاريخ القبول: 17 / 3 / 2021م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

فيها، ولما كانت الشبكات العصبونية الصناعية Artificial Neural Networks من الطرق الحديثة، والتي أثبتت كفاءتها مقارنة بالطرق الأخرى، لحل مشاكل التصنيف Classification كأحد أنواع المشاكل الإدارية، كان لابد من الوصول إلى طريقة لمعالجتها لتعطي قراراً بأسرع وقت ممكن، وأعلى نسبة لدقة القرار الصحيح. إن وقت بناء وتدريب الشبكة يعكس درجة تعقيدها Complexity، وبالتالي كلما زادت درجة تعقيد المشكلة الإدارية، أدى ذلك إلى زيادة تعقيد الشبكة العصبونية المناسبة لها ويزداد الوقت اللازم لمعالجتها، ولا يمكن تعميم Generalization هذه الشبكة حتى تصبح قادرة على التصنيف بدقة عالية. ويعتبر استخدام التحليل متعدد المتغيرات Multi-Variant Analysis مناسباً جداً لتخفيض عدد المتغيرات اللازمة لاتخاذ القرار، مع الحفاظ على أعلى نسبة ممكنة من التباين أي الحفاظ على أكبر قدر ممكن من المعلومات، وبالتالي يمكن دمج هذه التحليلات لتساعد في إعادة هيكلة بنية الشبكة العصبونية اللازمة لاتخاذ القرار الإداري. ونقدم في هذا البحث نموذجاً لشبكة عصبونية متعددة الطبقات من أجل اتخاذ قرار حول متغير ثنائي معتمدة على التحليل العاملي (FA Factor Analysis) وخوارزمية k-means كأحد خوارزميات التحليل العنقودي (Cluster Analy-sis CA)، ومن ثم نلاحظ درجة تعقيد نموذج الشبكة العصبونية المقترح، وبعدها نقارنه مع نموذج شبكة عصبونية متعددة الطبقات بدون دمج التحليلات السابقة بحسب الزمن اللازم للبناء والتدريب، ونسبة التصنيف الصحيح.

### مشكلة البحث:

إن تعقيد المشاكل الإدارية المدرجة ضمن مشاكل التصنيف، والناجمة عن تنوع البيانات، تحتاج للكثير من الوقت والجهد لمعالجتها، وفي كثير من الحالات يعتمد اتخاذ القرار على متغير واحد فقط للحكم على الصنف الواجب الانتماء له بدلاً من الاستفادة من كامل المعلومات المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى نقص في المعلومات، وبالتالي ضياع فرصة اتخاذ قرار سليم بشكل أكبر. ولما كانت الشبكات العصبونية الصناعية أحد التقنيات الحديثة في حل مثل هذه المشاكل بالاعتماد على قاعدة بيانات متعددة الأبعاد، كان لابد من تطوير نموذج الشبكة العصبونية الصناعية لتتناسب مع طبيعة المشاكل الإدارية المطروحة. وهذا ما يقودنا إلى صياغة مشكلة البحث وفق السؤال التالي:

هل يعطي بناء نموذج شبكة عصبونية صناعية باستخدام التحليل العاملي وخوارزمية k-means أداء أفضل في التصنيف؟

والذي يتفرع عنه الأسئلة التالية:

- هل يساعد النموذج المقدم متخذ القرار في الوصول إلى القرار السليم بالاعتماد على كامل متغيرات الدراسة مقارنة بالنموذج التقليدي للشبكة العصبونية؟

- هل يصنف النموذج المقدم البيانات بشكل أفضل من النموذج التقليدي للشبكة العصبونية؟

- هل يصنف النموذج المقدم البيانات بشكل أسرع وبزمن أقل النموذج التقليدي للشبكة العصبونية؟

### المخلص:

يهدف البحث إلى اقتراح نموذج شبكة عصبونية متعددة الطبقات بالاعتماد على التحليل العاملي Factor Analysis وخوارزمية K-means، وذلك من خلال دمجها في معمارية الشبكة العصبونية، يقوم التحليل العاملي بتخفيض عدد أبعاد البيانات الأولية ووضع الناتج في طبقة المدخلات، ثم يتم تجميع البيانات حسب خوارزمية K-means بالاعتماد على العوامل المستخرجة لنحصل على عنقودين يمثلان متغير القرار، من خلال إشراك كل المتغيرات ذات الصلة في الخوارزمية، ومن ثم يتم وضع ناتج الخوارزمية في طبقة المخرجات، بعد ذلك يتم تدريب نموذج الشبكة العصبونية المقترح. ويهدف المقارنة تم اختبار النموذج على قاعدة بيانات متعددة الأبعاد Multivariat للمكتبة الإلكترونية في كلية الاقتصاد - جامعة حلب. أظهر النموذج المقترح انخفاض في درجة التعقيد، من خلال انخفاض عدد الأوزان بالإضافة إلى دقة تصنيف مرتفعة، وزمن تدريب أقل من نموذج شبكة عصبونية متعددة الطبقات ANN غير معدل.

الكلمات المفتاحية: شبكات عصبونية، تحليل عاملي، خوارزمية K-means، درجة تعقيد.

### Abstract:

This paper aims to propose a multilayer neural network model based on Factor Analysis and K-means algorithm by integrating them into the neural network architecture. Factor analysis reduces the number of primary data dimensions and puts the output factors into the input layer. The data is then collected according to K-means Algorithm depending on extracted factors to obtain two clusters representing the decision variable by engaging all relevant variables in the algorithm. Hereafter, the output is placed in the output layer; then the proposed neural network model is trained. For the purpose of comparison, the model was tested on a database of Multivariat for the electronic library at the Faculty of Economics at the University of Aleppo. The proposed model showed a decrease in complexity degree through a decrease in the number of weights. In addition, it showed a high classification accuracy and a lower training time than an unmodified ANN model.

**Keywords:** Neural network, factor analysis, K-means algorithm, complexity degree.

### المقدمة:

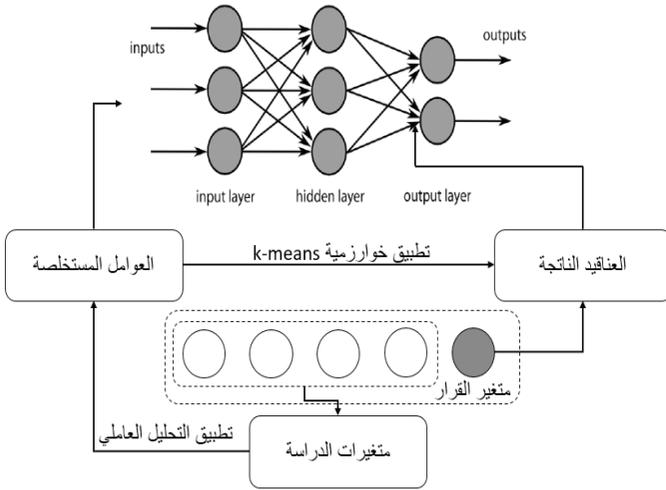
تتميز الإدارات بجودة اتخاذ القرار من خلال الوصول إلى القرار الصحيح وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى عدم تجاهل أي متغير يمكن أن يدخل في اتخاذ القرار، والابتعاد عن الحكم الفردي

4. بناء نموذج شبكة عصبونية بتحديد العوامل كطبقة مدخلات والعناقيد كطبقة مخرجات.

5. مقارنة النموذج الناتج مع نموذج شبكة عصبونية عامة تكون فيه المتغيرات هي طبقة المدخلات ومتغير القرار الفردي هو طبقة المخرجات.

والشكل (1) يبين نموذج البحث:

الشكل (1)  
نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

### حدود البحث:

إن الهدف الأساسي لتحديد حدود البحث هو تحديد التطبيق الذي من خلاله تم اختبار النموذج المقترح، وعليه تم اختبار النموذج على مكتبة إلكترونية تعتمد على فكرة إضفاء الطابع الشخصي، هذه المكتبة موصولة على الشبكة المحلية في كلية الاقتصاد بجامعة حلب، وتم إيقاف العمل فيها بشكل مؤقت بداية عام 2018 وحتى اليوم، وبناء عليه نجد:

- الحدود الزمانية: تم تجميع البيانات خلال الفترة الواقعة من تاريخ 27 - 08 - 2015 وحتى تاريخ 1 - 2 - 2018.
- الحدود المكانية: المكتبة الإلكترونية في كلية الاقتصاد - جامعة حلب - سورية.

### مجتمع وعينة البحث:

إن وجود مجتمع وعينة البحث في هذه الدراسة هو لتحديد الحد اللازم لتدريب واختبار النموذج المدروس، وبالتالي يشمل مجتمع البحث جميع الطلاب الذين استخدموا المكتبة الإلكترونية في كلية الاقتصاد، أما بالنسبة لحجم العينة يجب أن تحوي على عدد من المفردات يزيد عن عدد الأوزان الكلي في الشبكة من خمسة إلى عشرة مرات، واقترح كل من Baum و Haussler علاقة لتحديد الحد الأدنى لعدد المفردات مرتبطاً بنسبة الثقة المطلوبة في العينة حسب (Mehrotra, et al., 1997, P.86-88)، هي:

$$p = \frac{|W|}{(1 - \alpha)}$$

- هل يحافظ التحليل العاملي على جودة النتائج عند تطبيق النموذج المدروس من خلال تقليص أبعاد الدراسة؟

- هل تساعد خوارزمية k-means في استبعاد التصنيف بناء على متغير واحد، والتجميع في مجموعات بالاعتماد على كل المتغيرات المتاحة عند تطبيق النموذج؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى إبراز دور طرق معالجة البيانات ذات الأبعاد المتعددة في تحسين أداء الشبكات العصبونية المستخدمة في التصنيف، من خلال تخفيض عدد الأبعاد باستخدام التحليل العاملي، وتجميع الحالات وفقاً لكل المتغيرات باستخدام خوارزمية k-means، ومن ثم دمج هذين التحليلين في هيكلية نموذج الشبكة العصبونية المدروس، وبالتالي فإن هدف البحث هو تحسين نموذج الشبكة العصبونية المستخدمة في التصنيف من خلال التحليلات متعددة المتغيرات، للوصول إلى قرار إداري سليم مستخدماً جميع المتغيرات ذات الصلة.

### أهمية البحث:

تعود أهمية البحث إلى دمج التحليل العاملي FA الذي يخفض من أبعاد المتغيرات، مع الحفاظ على أعلى نسبة تباين ممكنة، وخوارزمية k-means التي تقوم بتجميع الحالات بناء على كل المتغيرات، في معمارية الشبكة العصبونية متعددة الطبقات ANN وتطبيقها على قاعدة بيانات متعددة الأبعاد، لاتخاذ قرار التصنيف بالاعتماد على جميع المتغيرات، ومن ثم مقارنة النموذج المدروس مع نموذج شبكة عصبونية دون تعديل لتبيان جدوى هذا النموذج، وقد تم تقييم النتيجة من خلال نسبة التصنيف الصحيح ودرجة التعقيد والزمن اللازم لبناء وتدريب كل نموذج منهما.

### منهجية البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ومن ثم بناء نموذج شبكة عصبونية بالاعتماد على التحليل العاملي وخوارزمية k-means وتدريبها للتنبؤ بقرار تصنيف في قاعدة بيانات ذات أبعاد متعددة، ومقارنة هذا النموذج مع نموذج شبكة عصبونية دون تعديل على ذات البيانات المدروسة من خلال نسبة التصنيف الصحيح، ودرجة التعقيد، والزمن اللازم لبناء وتدريب كل نموذج منهما.

### نموذج البحث:

سيقوم الباحثان بالخطوات التالية:

1. تخفيض عدد أبعاد المشكلة المدروسة من خلال إجراء التحليل العاملي على كل المتغيرات عدا متغير القرار الفردي (وهو المتغير الوحيد الذي من خلاله يقوم متخذ القرار بالحكم على الصنف الواجب الانتماء له)، لنحصل على عدد من العوامل.
2. تطبيق خوارزمية k-means على العوامل الناتجة مع متغير القرار الفردي، لنحصل على عنقودي قرار في كلا الحالتين.
3. مقارنة أسلوب تنفيذ خوارزمية k-means السابقين، واعتماد الأفضل منهما حسب معيار مجموع مربعات الأخطاء SSE.

هناك مجالاً لتحسين بنية الشبكة العصبونية. يتفق الباحث مع هذه الدراسة في ضرورة تحديد معمارية الشبكة العصبونية، واقتصرت فقط على طبقة المدخلات وعقدها فقط، ولم تتناول تحديد عدد عقد طبقة المدخلات أو المخرجات، وإنما اكتفت فقط بعدد عقد الطبقات المخفية.

دراسة (Abuzir Yousef & Baraka AbdulRahman M.2018) بعنوان: "توقعات سوق الأسهم المالية باستخدام التنقيب عن البيانات في فلسطين":

قدمت الدراسة نموذج يهدف بشكل أساسي للتنبؤ بحركة الأسهم مؤلف من خمس مراحل، في المرحلة الخامسة تم بناء النموذج مستعيناً بالشبكة العصبونية الصناعية (1-5-6) المدربة وفق خوارزمية الانتشار الخلفي BP، وتوصلت إلى أن النتائج التي قدمتها هذه الشبكة لها دقة عالية في التنبؤ مقارنة ببقية الدراسات الأخرى، إن اختيار معمارية الشبكة (عدد العقد في الطبقات) تم من خلال أسلوب التجربة حيث قامت الدراسة بتجربة أعداد مختلفة من العقد في الطبقة المخفية، كما أنها درست المتغيرات التي تشكل عقد طبقة المدخلات، وتوصلت إلى المعمارية المناسبة بحسب جذر مربع الخطأ. يرى الباحث بأن الدراسة لم توضح أسباب اختيار معلمات الشبكة العصبونية (معامل التعليم Learning Coefficient والزخم Momentum وعدد مرات التدريب)، ربما تم الاعتماد على البرمجية التي قامت ببناء نموذج الشبكة العصبونية، وبالتالي فإن تعميم النتائج يجب أن يُوَظَر بالثوابت التي انطلق منها الباحث في تحديد معلمات الشبكة العصبونية الصناعية.

دراسة (Abuzir Yousef & Dweib Mohammad 2017) بعنوان: "تحسين معلمات الشبكات العصبية":

حاولت الدراسة تقديم طريقة لضبط معلمات الشبكة العصبونية الأساسية من خلال تطبيق خوارزمية الانتشار الخلفي BP بهدف جعل متوسط مربع الخطأ MSE أقل ما يمكن، وهي بحسب الدراسة قاعدة التعليم، learning rule ووسطاء التعليم لكل من الطبقة المخفية وطبقة الخرج (معامل التعليم Learning Co-efficient والزخم Momentum ودالة التفعيل Activation Function) وعدد العقد في الطبقات الثلاث (الدخل والمخفية والخرج). تم اختبار الدراسة على قاعدة بيانات خاصة بأحد المشافي لمرضى يعانون من نوبات قلبية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من خلالها تحسن الشبكة العصبونية.

يختلف الباحث مع هذه الدراسة بأنها قامت بتحديد معلمات الشبكة العصبونية بالاعتماد على التجريب في قاعدة بيانات واحدة فقط، وبالتالي يصعب تعميم النتائج التي تم الوصول لها، بالإضافة إلى غياب الإثباتات الرياضية في اختيار مثل هذه المعلمات، ويرى الباحث أن المشكلة المثارة في هذا البحث تستحق البحث والوقوف عند الأساليب الرياضية والإحصائية الممكن استخدامها لتحديد معلمات الشبكة بعيداً عن مبدأ التجربة.

دراسة (Mosbah Hossam & El-Hawary M.E.) بعنوان: Stochastic Frac- $\square$  tal Search لتقدير الحالة الديناميكية في ظل فشل الاتصال:

سعت هذه الدراسة لتحسين أداء الشبكة العصبونية من خلال

إذ إن: P عدد مفردات العينة، W عدد الأوزان الكلية في الشبكة،  $\alpha$  نسبة الثقة المطلوبة في العينة، والشروط الكافي لضمان الأداء المطلوب يعطى، بالعلاقة:

$$p = \frac{|W|}{(1 - \alpha)} \log \frac{n}{1 - \alpha}$$

إذ إن n تمثل عدد العقد في الشبكة، وعليه فإن الحد الأدنى لحجم العينة اللازم عند مستوى ثقة 95 % هو:

$$p = \frac{|42|}{(1 - 0.95)} \log \frac{4}{1 - 0.95}$$

$$p = \frac{42}{0.05} * \log(80) = 840 * 1.903 = 1599$$

## الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت تدريب الشبكات العصبونية باستخدام التقنيات التقليدية والتقنيات المختلفة الأخرى، وجميعها تسعى للوصول إلى بنية شبكة عصبونية ذات قدرة عالية في التنبؤ، تباينت الدراسات من حيث كيفية تطوير الشبكة، إلا أن جميعها يتفق بشأن المنهجية المتبعة، والتي تكون من خلال بناء نموذج واختباره. كما أن النماذج المدروسة تعطي نتائج جيدة بالنسبة لكل دراسة. بعض الدراسات اعتمدت على التجربة والخطأ في بناء النموذج، وبعضها استخدم أساليب رياضية لتحسين كفاءة الشبكة العصبونية. معظم الدراسات التي قامت بتطوير نموذج الشبكة العصبونية استخدمت الأساليب الإحصائية أو أساليب الذكاء الصناعي، وفيما يلي استعراض لأبرز الدراسات السابقة:

دراسة (دهان والموسى 2020) بعنوان: «تخفيض درجة تعقيد الشبكة العصبونية متعددة الطبقات باستخدام مصفوفة التشبعات»:

قدمت هذه الدراسة ثلاثة نماذج مقترحة دمجت فيها مخرجات التحليل العاملي والمتمثل في مصفوفة التشبعات ضمن بنية الشبكة العصبونية متعددة الطبقات. إن النماذج المدروسة عدلت في معمارية الشبكة العصبونية من خلال طبقة المدخلات والطبقة المخفية فقط، كما أنها عدلت في الاتصالات بين عقد هاتين الطبقتين، ولم تتطرق أبداً إلى عقد طبقة المخرجات، الأمر الذي تم مناقشته من خلال خوارزمية K-means في الدراسة الحالية. تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية نظراً لاعتمادها على أسلوب رياضي في اعتماد مخرجات التحليل العاملي ضمن بنية الشبكة العصبونية.

دراسة (Gupta & Raza 2019) بعنوان: "تحسين بنية الشبكة العصبية العميقة: نهج قائم على Tabu في البحث":

قدمت هذه الدراسة أسلوباً لتقدير عدد من معلمات الشبكة العصبونية تتمثل في عدد الطبقات المخفية وعدد العقد في هذه الطبقات، بالإضافة إلى عدد الاتصالات بين هذه العقد، قامت الدراسة ببناء العديد من النماذج بشكل عشوائي تجريبي لتحصل على أفضل النماذج، ومن ثم قامت بتطبيق تقنية Tabu وخوارزمية الميل المتناقص في بناء الشبكة، ما يميز الدراسة أنها اعتمدت على الاختبارات الإحصائية T-test في تحديد أي النماذج أفضل، وتوصلت الدراسة إلى أن النموذج المقترح أعطى نتائج أسرع وأدق، كما أن

دراسة (Sanja Pfeifer وآخرون 2013) بعنوان: "الجمع بين تحليل PCA والشبكات العصبونية الصناعية في نمذجة توجهات الطلاب":

لم تتطرق هذه الدراسة إلى تغيير معمارية الشبكة العصبونية، وإنما استخدمت تحليل المركبات الأساسية PCA كمرحلة أولى ما قبل المعالجة لاستخراج العوامل المهمة ومن ثم استخدمت الشبكة العصبونية كمرحلة ثانية متضمنة العوامل السابقة في النمذجة، برهنت على قدرة تحليل PCA على تحسين أداء الشبكة العصبونية الصناعية المستخدمة في التصنيف. وأثبتت أن استبدال المتغيرات بالعوامل في طبقة المدخلات أعطى نتيجة أفضل، دون تغيير في معمارية الشبكة العصبونية المستخدمة في التصنيف.

دراسة (J. Li وآخرون 2012) بعنوان: "مقدمة موجزة لخوارزمية الشبكة العصبونية للانتشار الخلفي (BP) وتحسينها":

تم تقديم دراسة تحليلية للخصائص والنظريات الرياضية المستخدمة في خوارزمية الانتشار الخلفي، ورأت هذه الدراسة حسب (Wang, X., Cao, L) أنه يوجد ثلاث أمور لتحسين أداء الخوارزمية هي تحسين سرعة تدريب الشبكة العصبونية، وتحسين دقة التدريب، وتجنب الوقوع في قيم صغرى محلياً، وارتأت الدراسة لتحقيق ذلك يجب تحسين كل من قيمة الزخم momentum من خلال خوارزمية الميل المتناقص، واختيار معدل التعليم المناسب Learning Rate، وتهيئة قيم أولية للأوزان الذي يعتبر عامل مهم؛ لأن اختيار قيم سيئة عشوائياً يؤدي إلى زمن أطول في التدريب، واقترح الباحث تطبيق الخوارزمية الوراثية لتساعد في عملية التهيئة. يرى الباحث أن الدراسة اقتصرت على معلومات قليلة لتحسين تدريب الشبكة العصبونية، وتجاهلت بعض المعلومات لتحديد بنية الشبكة اللازمة وتحديد توابع التفعيل بين الطبقات ...، إلا أن الباحث يتفق مع الدراسة من حيث مناقشة تقديم خوارزمية الانتشار الخلفي المطورة بشكل رياضي.

دراسة (Shifei Ding وآخرون 2011) بعنوان: "دراسة خوارزمية الشبكة العصبونية بالاعتماد على التحليل العاملي والتحليل العنقودي":

ما يميز هذه الدراسة هو اقتراح خوارزمية الشبكة العصبونية ذات الانتشار الخلفي (BP) على أساس تحليل العوامل (FA) والتحليل العنقودي (CA)، من خلال الدمج بين معمارية الشبكة BP ومبادئ كل من FA و CA، تخفض الخوارزمية المقترحة أبعاد البيانات الأولية من خلال التحليل العاملي لتبسيط بنية الشبكة؛ ثم تقسم العينات إلى فئات فرعية مختلفة من خلال التحليل العنقودي، ويتم تدريب الشبكة لتحسين قدرتها على التكيف. استخدم الباحث التحليل العاملي Factor Analysis لتخفيض أبعاد البيانات الأساسية، وتبسيط معمارية الشبكة، وتحسين سرعة التدريب الشبكة. بينما كان الهدف من عنقدة العينات من خلال استخدام خوارزمية العنقدة الهرمية Hierarchical cluster analysis HCA هو استبعاد النسبية والتشابه بين العينات موضوع الدراسة. خلصت هذه الدراسة لبناء نموذج شبكة عصبونية FA-CA-BP بالاعتماد على خوارزمية الانتشار الخلفي في التدريب بعد معالجة البيانات من خلال التحليل العاملي والعنقودي، حيث إن النموذج المقترح FA-CA-BP قد كان له الأثر في تحسين دقة التنبؤ بشكل كبير، وتقليل مقدار الخطأ، وخطوات

معلومات الشبكة العصبونية متعددة الطبقات MLP المثلى والمتمثلة بالأوزان والعتبات thresholds خلال المرحلة الثالثة من النموذج المقترح، تم استخدام تقنية SFS للحصول على مجموعة من الأوزان والعتبات الأولية المناسبة، وتضمنتها في الشبكة العصبونية من خلال نظام هجين MLP-SFS، قامت الدراسة بإجراء عشرة حسابات مختلفة تضمنت تغيير توابع التفعيل لكل من الطبقة المخفية وطبقة الخرج، وتغيير حجم المجتمع، وعدد الخلايا الكلي في الشبكة، تمت مقارنة هذه الطريقة مع عدة طرق أخرى بالاعتماد على متوسط مربع الخطأ MSE، وأعطت نتائج تشير إلى أن النظام الهجين المقترح أعطى دقة أعلى من النماذج الأخرى بين 20% إلى 50%، واحتاج لوقت تدريب أقل من 30% إلى 50%.

يرى الباحث أن هذه الدراسة ذات أهمية لتناولها معظم معلومات الشبكة العصبونية (الأوزان وعدد العقد في الطبقات وتوابع التفعيل ...) بالإضافة إلى إثبات فعالية النموذج المقترح من خلال مقارنته مع شبكة عصبونية تقليدية MLP ومن ثم مقارنته مع شبكات عصبونية هجينة أخرى.

دراسة (Inthachot Montri وآخرون، 2016) بعنوان: "التهجين الذكي للشبكات العصبونية الاصطناعية والخوارزمية الوراثية للتنبؤ بقيمة مؤشر الأسهم التايلاندية":

تساهم هذه الدراسة في تطبيق الخوارزمية الوراثية لإيجاد عدد فعال من المجموعات الجزئية لمدخلات الشبكة العصبونية لتحسين دقة تنبؤ الشبكة العصبونية. تقترح هذه الدراسة استيراد المؤشرات الفنية لأحد الأسهم وعددها 11 مؤشراً، كل مؤشر منها يتكون من 4 فترات سابقة، وذلك من أجل مجموعات جزئية متنوعة من المدخلات تتكون من 44 متغيراً، والتي يتم تخفيضها إلى عدد يمكن التحكم فيه من العناصر الفعالة بواسطة الخوارزمية الوراثية (GA) وتميرها إلى ANN للتنبؤ باتجاه مؤشر السهم. تم تطبيع جميع متغيرات الإدخال بشكل متماثل واختيار مجموعات فرعية منها بواسطة الخوارزمية الوراثية GA ومنها إلى نموذج الشبكة العصبونية ANN للتنبؤ بحركة مؤشر السهم. خلصت الدراسة إلى أن النموذج المقترح قد حقق زيادة في دقة التنبؤ بقيمة السهم المدروس بمعدل 12% خلال سنوات الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة. إن أعلى نسبة لدقة التنبؤ بقيمة المؤشر المدروس قد وصلت لـ 63.60%، والتي ما تزال ضعيفة نوعاً ما، ويؤخذ على الدراسة عدم مقارنة النموذج المقترح بنماذج أخرى مطبقة على أسهم مختلفة، بالإضافة إلى عدم إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

دراسة (نصار هلا وآخرون 2014) بعنوان: "تصنيف تعابير الوجه باستخدام شبكة عصبونية وخوارزمية PCA":

قدمت هذه الدراسة نظام خبير يقوم بتطبيق تحليل المكونات الأساسية PCA كمرحلة سابقة لتحديد المدخلات لنموذج شبكة عصبونية متعددة الطبقات، تم تطبيقها لتحديد انتماء وجه إلى التعابير النموذجية للأوجه، خفضت الدراسة من عدد الأبعاد المدخلة في الشبكة العصبونية، واختارت الأهم منها بحسب تحليل PCA خلافاً للدراسات المعهودة في هذا المجال التي تعتمد على الوجه بالكامل. يرى الباحث بأن الدراسة وفقت في تخفيض عدد الأبعاد، وبالتالي تم تخفيض درجة تعقيد نموذج الشبكة العصبونية المقترح.

طبقات مخفية (Mehrotra K., et al., 1997)،  $w$  عدد الأوزان والتي يمكن حسابها وفق المعادلة التالية (Dang Tuan Linh, Hoshino, Yukinobu, 2019):

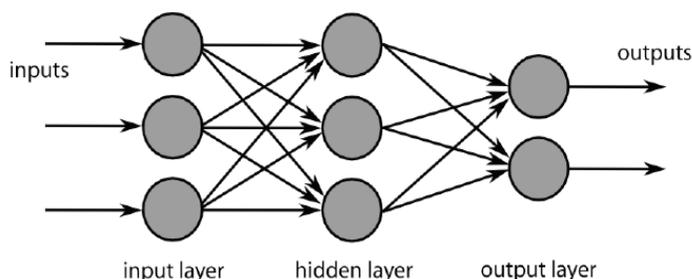
$$\omega = (N_i + 1) N_h + (N_h + 1) N_h * N_i + (N_h + 1)$$

حيث  $N_i$  و  $N_h$  و  $N_o$  هي عدد العقد في طبقة الإدخال والطبقة المخفية وطبقة المخرجات على التوالي. كما هو موضح في الشكل (2).

تتم تفعيل العقد في كل طبقة من خلال دالة تفعيل Activa-tion Function، وفي مشاكل التصنيف، إن الدالة Softmax هي الدالة الأكثر شيوعاً لتفعيل العقد في الطبقات. لأن شعاع الإخراج يحتوي على مكون مطابق لكل فئة مستهدفة، ويتم تفسير إخراج softmax على أنه احتمال المدخلات التي تنتمي إلى الفئة المقابلة.

الشكل (2)

معمارية الشبكة العصبونية



المصدر: من إعداد الباحثين

إذا كانت  $x = [x_1, x_2, \dots, x_n]$  عندئذ تكون الدالة softmax وفق التالي (Leskovec Jure, et al., 2020):

$$\mu(x) = [\mu(x_1), \mu(x_2), \dots, \mu(x_n)]$$

حيث:

$$\mu(x_i) = \frac{e^{x_i}}{\sum_j e^{x_j}}$$

خوارزمية تدريب الشبكة العصبونية متعددة الطبقات:

تعد خوارزمية الانتشار العكسي الخوارزمية الأكثر شيوعاً لتدريب الشبكة، وهي تعميم لخوارزمية المربعات الصغرى التي تعدل أوزان الشبكة لتقليل الخطأ بين المخرجات المرغوبة والفعلية للشبكة. يستخدم الانتشار العكسي التعلم المراقب supervised learning الذي يتم فيه تدريب الشبكة باستخدام البيانات التي تُعرف بها المدخلات والمخرجات المطلوبة. يعد الانتشار العكسي طريقة تدريب بسيطة تستخدم الميل المتناقص للشبكة العصبونية لضبط أوزان الشبكة العصبونية. عندما يتم تعديل هذه الأوزان، يجب أن تعطي الشبكة العصبونية دقة أعلى في التصنيف. وبالتالي يجب أن تنخفض قيمة الخطأ الإجمالي للشبكة أثناء تدريبها (Heaton Jeff, 2011).

درجة تعقيد الشبكة العصبونية متعددة الطبقات:

يمكن قياس درجة تعقيد الشبكة العصبونية متعددة للطبقات من خلال الوقت اللازم لتعليمها وتعميمها General-

التدريب مقارنةً فيما لو تم تدريب الشبكة العصبونية بالاعتماد على خوارزمية الانتشار الخلفي BP، أو بالاعتماد على العوامل الناتجة عن التحليل العاملي للمدخلات FA-BP.

على الرغم من تحسن دقة التنبؤ وتقليل زمن التدريب والمعالجة للشبكة باستخدام النموذج المقترح FA-CA-BP إلى أن النموذج المقترح قد ساهم في زيادة تعقيد الشبكة، وهو من أحد المآخذ على هذه الدراسة. وما يؤخذ على هذه الدراسة أيضاً أن كفاءته تقتصر على التعامل مع عينات البيانات الكبيرة ذات أبعاد عديدة، وبالتالي محدودية استخدامه على عينات البيانات الصغيرة نسبياً بأبعاد أقل.

وبمراجعة الدراسات السابقة تبين أن: جميع الدراسات السابقة لم تستخدم تقنيات تساعد في استخدام جميع المتغيرات في اتخاذ القرار، وإنما اكتفت بمتغير وحيد يمثل عقد طبقة المخرجات، كما أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في الاعتماد على خوارزمية k-means في تحديد عقد طبقة المخرجات، والتي تمثل متغير القرار، حيث يتم تجميع الحالات بالاعتماد على كل المتغيرات لمعرفة القرار المناسب، بينما جميع الدراسات السابقة كان فيها المتغير المشكل لعقد طبقة المخرجات هو متغير وحيد.

## الإطار النظري للبحث:

معمارية الشبكة العصبونية Neural Networks Architec-

ture

الشبكة العصبونية الاصطناعية هي نوع من أنواع الذكاء الاصطناعي الذي يحاول تقليد الطريقة التي يعالج بها الدماغ البشري المعلومات ويخزنها. تعمل عن طريق إنشاء اتصالات بين عناصر المعالجة الرياضية، تسمى الخلايا العصبونية. يتم ترميز المعرفة في الشبكة من خلال قوة الاتصالات بين الخلايا العصبونية المختلفة، تسمى الأوزان، عن طريق إنشاء مجموعات، أو طبقات، من الخلايا العصبونية التي تعمل بشكل متوازي (Taylor, Brian J., 2006). تتعلم الشبكة من خلال عملية تحديد عدد الخلايا العصبونية أو العقد وضبط الأوزان للاتصالات بناءً على بيانات التدريب. تتكون بنية الشبكة العصبونية من طبقتي المدخلات والمخرجات بالإضافة إلى طبقة وسيطة أو أكثر تسمى الطبقات المخفية. إن وظيفة الخلايا العصبونية المخفية هي التدخل بين متغيرات طبقة المدخلات ومتغيرات طبقة المخرجات بطريقة مفيدة لتعليم الشبكة (P. Arumugam, R. Ezhilarasi, 2017). يعتمد أداء الشبكة بشكل كامل على اختيار المعمارية وخوارزمية التدريب. يمكن تعديل بنية الشبكة متعددة الطبقات باستخدام العديد من المعلمات، مثل عدد الطبقات المخفية وعدد الخلايا العصبونية في كل طبقة منها وعدد الاتصالات بين الطبقات (Gupta, et al., 2018).

إن المعمارية الأكثر استخداماً في الشبكات العصبونية هي الشبكات متعددة الطبقات (MLP)، المدربة باستخدام خوارزمية تعلم الانتشار الخلفي (Shafi Imran et al., 2006). في هذه المعمارية، يتم تقسيم العقد إلى طبقات مرقمة من 0 إلى L، حيث يشير رقم الطبقة إلى مسافة العقدة من عقد الإدخال. الطبقة الأولى هي طبقة الإدخال المرقمة كطبقة 0، والطبقة الأخيرة هي طبقة الإخراج المرقمة كطبقة L. الطبقات المرقمة بين 0 و L هي

العاملية حسب هذه الطريقة وفق (ريتشارد، جونسون، دين، وشرن، 1998):

$$X_1 - \mu_1 = \ell_{11} F_1 + \ell_{12} F_2 + \dots + \ell_{1m} F_m + \epsilon_1$$

$$X_2 - \mu_2 = \ell_{21} F_1 + \ell_{22} F_2 + \dots + \ell_{2m} F_m + \epsilon_2$$

⋮

$$X_p - \mu_p = \ell_{p1} F_1 + \ell_{p2} F_2 + \dots + \ell_{pm} F_m + \epsilon_p$$

حيث تم تقليص عدد الأبعاد من  $m$  إلى  $p$ ، واستحداث متغيرات جديدة  $F_i$  ;  $i:1, 2, \dots, p$  كل منها مربوط بعلاقة خطية مع متغيرات الأساس  $X$ ، وبذلك يتم تقليص الأبعاد، يسمّى المعامل  $\ell_{ij}$  بمعامل تحميل Loading المتغير  $i$  على العامل  $j$ ، و  $\epsilon$  قيمة البواقي (الخطأ المقدّر) الذي يتبع التوزيع الطبيعي بأمل رياضي معدوم وتباين محدد.

يهدف التحليل العاملي إلى الوصول إلى أقل عدد ممكن من العوامل تمكّننا من التعبير عن أكبر قدر ممكن من التباين بين المتغيرات. وتحميل المتغير على العامل هو عبارة عن ارتباطه به، أي هو مقدار إسهام المتغير في العامل، ومجموع مربعات التبعيات (مجموع مربعات ارتباطات المتغير على العوامل) تمثل مقدار التباين الذي أمكن استخلاصه عاملياً في التحليل العاملي. يجب أن يحوي حجم العينة على مشاهدات بمعدل 5 مشاهدات لكل متغير كحد أدنى، وكما يجب تفحص مصفوفة الارتباط العاملية بحيث تزيد الارتباطات عن 3. ، ويتم الاستفادة أيضاً من اختباري Bartlett و (Kaiser-Meyer-Olkin KMO) لتقدير عاملية المصفوفة، ويتحقق ذلك -أي تكون العاملية محققة- عندما تكون قيمة اختبار Bartlett كبيرة ومعنوية، وقيمة مؤشّر اختبار KMO أكبر من 6. (العباسي عبد الحميد، 2001).

#### تحديد عدد العوامل المستخرجة:

لا توجد حتى الآن قاعدة رياضية مقبولة من قبل الباحثين للتوقّف على استخلاص العوامل، وبالتالي فإن تقدير عدد العوامل يعتبر من المشاكل الهامة، حيث إنه يمكن استخلاص عدد من العوامل يساوي عدد المتغيرات التي بدأنا بها، يوجد عدد من المعايير Criterion التي يمكن استخدامها لهذا الغرض، أشهرها هو معيار كايزر المعتمد على حجم التباين الذي يعبر عنه العامل (الجزر الكامن Eigenvalue) بحيث يجب ألا يقل عن الواحد الصحيح. ويمكن الاسترشاد بالقواعد التالية عند تحديد عدد العوامل بحيث تكون كمية التباين التي يساهم بها العامل (الجزر الكامن) يزيد أو يساوي الواحد الصحيح، وألا يقل معيار نسبة التباين الكلية عن 60 % (العباسي عبد الحميد، 2001).

اعتمد البحث على تدوير المحاور لإعادة تحديد مواضع العوامل للوصول إلى قدر أكبر من الثبات والاتساق، واستخدم التدوير المتعامد Orthogonal Rotation للحفاظ على الاستقلالية بين العوامل.

#### خوارزمية المتوسطات K-Means:

اقترحت هذه الخوارزمية من قبل MacQueen لوصف طريقته التي تضع كل مفردة في المجموعة التي يكون وسطها الحسابي أقرب لها، وتعتبر من أفضل خوارزميات العنقدة غير الهرمية Nonhierar-

ization، ويختلف هذا الوقت باختلاف معمارية الشبكة المرتبطة بطبيعة المشكلة المطروحة. يتم تدريب الشبكات العصبونية من الالام تحديث الأوزان، ويكون عادة باستخدام الطريقة (Per-Ep-och P-E) والتي تقوم بتحديث الأوزان بعد إدخال كامل الأنماط، وتكون الشبكة قادرة على التعميم عند انتهاء تعليمها، في بعض الأحيان يتم ضبط عملية التعليم من خلال الوقت. إن درجة التعقيد تتأثر بعدد المضاعفات اللازمة لتنشيط جميع الخلايا (العقد) في كل طبقة موجودة ضمن الشبكة، وعدد المرات اللازمة لتكرار هذه العملية وعدد الأنماط الكلية، بالإضافة إلى عدد الأوزان والتي تمثل الاتصالات بين العقد الناتجة عن معمارية الشبكة (Du Ke-Lin, Swamy M. N. S., 2019).

إن أهم عامل يؤثر في تعقيد بنية شبكات MLP هو عدد الاتصالات بين عقد الطبقات المتتالية، وبالتالي يمكن تقدير درجة تعقيد الشبكة العصبونية متعددة الطبقات بشكل عام من خلال عدد الأوزان التي تربط بين الطبقات، والذي يتم تقديره من خلال عدد العقد في كل طبقة (Hagan Martin, et al). ويتم حساب عدد الأوزان الاجمالي في الشبكة العصبونية من خلال مجموع الأوزان بين كل طبقتين متتاليتين، وتحسب الأوزان بين كل طبقتين متتاليتين من خلال جداء عدد العقد في الطبقة الأولى بعدد العقد في الطبقة التي تليها، وذلك في حال كانت جميع العقد في الطبقة الأولى ترتبط بجميع العقد في الطبقة التي تليها، ويمكن تمثيل ذلك وفق التالي مع الأخذ بعين الاعتبار مدخل الإزاحة الإضافي:

$$\omega = \sum_{i=0}^{i=L-1} (b_i + b_i) * \omega_{(i+1)}$$

حيث  $\omega$  تمثل عدد الأوزان الكلي في الشبكة،  $i$  تمثل عدد العقد في الطبقة  $i$  و  $b_i$  تمثل مدخل إزاحة اضافي في الطبقة  $i$  و  $L$  تمثل عدد الطبقات في الشبكة، و  $\omega_{(i+1)}$  تمثل عدد العقد في الطبقة  $i + 1$ .

تحاول بعض خوارزميات التدريب أن تهمل الأوزان بين العقد غير المؤثرة في هدف الشبكة من خلال تقريب قيمها إلى الصفر عند كل محاولة تدريب جديدة.

#### للتحليل العاملي للبيانات متعددة الأبعاد Factor Analysis for Multivariate Data:

يستخدم التحليل العاملي لتخفيض أبعاد البيانات من خلال استحداث متغيرات جديدة وبعلاقات خطية Linear مع المتغيرات الأصلية. إن الغرض الأساسي من التحليل العاملي هو دراسة العلاقات بين عدد من المتغيرات المشاهدة بدلالة مجموعة من العناصر الفرضية غير المشاهدة تسمى عوامل مشتركة Com-mon Factor هي التي نهتم بها، ويتم اعتمادها في بناء النموذج. وبالتالي يمكن القول إن العامل الواحد مكوّن من مجموعة من المتغيرات المشاهدة للظاهرة بحيث يكون لكل عامل دالة تربطه ببعض أو كل هذه المتغيرات.

من أبرز طرائق إجراء التحليل العاملي هي طريقة المكونات الأساسية، التي تستخدم لتشكيل مجموعات خطية غير مترابطة من المتغيرات. يفسر المكوّن الأول أكبر تباين، ومن ثمّ تليه بقية المكوّنات لتفسر التباين وبشكل تدريجي. ويكون نموذج التحليل

ويحصل على مجموعة من العوامل ستشكل طبقة المدخلات في الشبكة العصبونية، وبعد ذلك سيقوم بتطبيق خوارزمية K-Means بإدخال العوامل بدلاً من المتغيرات بالإضافة إلى متغير القرار الفردي، ونتيجة هذه الخوارزمية هي عنقودان أساسيين الأول يمثل العملاء الجيدين، والثاني يمثل العملاء العاديين، هذا المتغير يمثل عقد طبقة المخرجات، ومن أجل التنبؤ بصنف مستخدم جديد هل هو عميل جيد أو عادي تم تطبيق شبكة عصبونية متعددة الطبقات مدموج بها نتائج التحليل العاملي وخوارزمية k-means، ومن ثم قام ببناء نموذج شبكة عصبونية دون تعديله، واعتمد في تقييم النتائج على دقة التصنيف والزمن اللازم لبناء وتدريب النموذج.

### متغيرات الدراسة Variables Selection

فيما يلي متغيرات الدراسة بعد معالجتها لتناسب غرض الدراسة:

الجدول (1)

متغيرات الدراسة

الوصف	الرمز
المتغيرات المستمرة	
العمر	X1
التفاعل مع الإنترنت	X6
عدد ساعات الإنترنت يومياً	X7
عدد حسابات البريد الإلكتروني	X8
عدد الكتب المقرؤة شهرياً	X9
عدد مرّات إضافة كتاب	X14
عدد المرّات للتعليق على الكتاب	X15
عدد المرّات الإجمالية لتقييم الكتاب	X16
متوسط تقييم الكتاب	X17
عدد مرّات تحميل الكتاب	X20
المتغيرات الثنائية (1 تعني نعم، 0 تعني لا)	
فئة العميل (زائر المكتبة الإلكترونية من الطلاب) بحسب شراء منتج (تنزيل كتاب)	X21
هل هو عميل (زائر) جيد أم عميل (زائر) عادي	
المتغيرات الفئوية (اسمية وترتيبية)	
الجنس	X2
محااسبة، إدارة وتسويق، رياضيات واحصاء، نظم وحاسوب، اقتصاد وعلوم مالية، علمي، أدبي، أخرى	X3
اللغات التي يفضلها للكتب	X4
نوع الإنترنت المستخدم	X5
الاستخدام الأكثر للإنترنت	X10
الدرجة العلمية	X11

chical Clustering. وهي فعالة في حال وجود عدد كبير جداً من المفردات بسبب أنها لا تتطلب حساب جميع الاحتمالات لمصفوفة التقارب بين جميع المفردات كما هو الحال في خوارزميات العنقدة الهرمية الأخرى. وتعمل هذه الخوارزمية وفق الخطوات التالية (Rencher, Alvin C, 2002):

تم اختيار عدد من العناصر K لتمثل المراكز الأولية -Initial Centroids (يقوم المستخدم بتحديد قيمة K)، فيما بعد سيتم استبدالها بقيم مراكز العناقيد Centroids. ومن ثم يتم إسناد كل مفردة إلى العنقود الأقرب (المركز الأقرب) بالاعتماد على مقاييس التقارب بين المفردة ومراكز العناقيد، ثم يتم تحديث المراكز بالاعتماد على المفردات المسندة إليها بحساب قيمة المتوسط. تتكرر عمليتا الإسناد والتحديث لحين الوصول إلى حالة الثبات أي عدم انتقال أية مفردة من عنقود لآخر، أو عدم تغير قيمة المراكز الجديدة للعناقيد. إن تحديد المراكز الأولية ومقاييس التقارب المستخدم يؤثران في تنفيذ الخوارزمية.

يتم استخدام مجموع مربعات الأخطاء (SSE Sum Square Errors) لقياس جودة العنقدة كهدف، حيث يتم حساب المسافة الإقليدية لكل مفردة عن مركز العنقود الأقرب والذي يمثل الخطأ، ومن ثم يتم حساب المجموع الكلي لمربعات الأخطاء، والهدف هو جعل هذه القيمة أقل ما يمكن، فمثلاً في حال اقتراح طريقتين لعنقدة البيانات فإن الطريقة الأفضل هي الطريقة ذات القيمة الأقل لمجموع مربعات الأخطاء SSE، والتي تأخذ الصيغة التالية:

$$= \text{Min} \sum_{i=1}^K \sum_{x \in C_i}^N \text{dist}(c_i, x)^2$$

$$c_i = \frac{1}{m_i} \sum_{x \in C_i} x$$

حيث أن: dist هي المسافة الإقليدية التقليدية، X مفردة البيانات، Ci العنقود، ci مركز العنقود، Ci مركز جميع المفردات، mi عدد المفردات في العنقود i، m عدد المفردات الكلي، K عدد العناقيد. وبشكل عام عند استخدام عدد أكبر من العناقيد K، تخفض قيمة مجموع مربعات الأخطاء، ونحصل على نتيجة أفضل للعنقدة (Tan, Pang-Ning, et al. 2006).

### اختبار النموذج:

تم اختبار النموذج على مشكلة إدارية (مكتبة إلكترونية) تتمثل في تصنيف العملاء (زوار المكتبة الإلكترونية من الطلاب) إلى عملاء (زوار) جيدين وعملاء (زوار) عاديين، إن متغير القرار الفردي الذي نحكم من خلاله على جودة العملاء هو القيام بعملية شراء (تنزيل - Download) فقط لأحد منتجات المكتبة (الكتاب الإلكتروني): أي هل قام الطالب بتنزيل الكتاب الإلكتروني من المكتبة بعد قيامه بسلسلة من التنقلات داخل الموقع. حصل الباحثان على 2400 مستخدم تفاعلوا مع المكتبة، بالإضافة إلى 1482 كتاب. إن خطوات تطبيق النموذج ستشتمل على تحديد المتغيرات اللازمة للدراسة انطلاقاً من قاعدة بيانات المكتبة الإلكترونية والمبينة في ملحق البحث (الموسى والجاسم ودهان، 2015)، وبعد ذلك سيقوم بإدخال هذه المتغيرات على نموذج التحليل العاملي،

لمتغير نوع الإنترنت المستخدم X5 والبالغة 81.1. تشير إلى أنّ 81.1% من التباينات في قيم المتغير تفسرها العوامل المشتركة، وبملاحظة قيم الاشتراكيات نجد بأن العوامل المشتركة تفسر نسبة جيدة من التباينات.

### الجدول (2)

الاشتراريات Communalities

المتغير	القيمة الأولية	القيمة المستخلصة	المتغير	القيمة الأولية	القيمة المستخلصة
X1	1	.8280	X11	1	.8750
X2	1	.8510	X12	1	.6930
X3	1	.7570	X13	1	.8320
X4	1	.6560	X14	1	.7200
X5	1	.8110	X15	1	.7890
X6	1	.7730	X16	1	.7880
X7	1	.7540	X17	1	.5500
X8	1	.7240	X18	1	.8380
X9	1	.4890	X19	1	.6000
X10	1	.5780	X20	1	.8290

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

التباين الكلي المفسر **Total Variance Explained**: نلاحظ من الجدول (3) بأنه تم تقسيم المتغيرات إلى سبعة عوامل أساسية، حيث إن العامل الأول له أكبر قيمة مميزة (تباين للعامل) ويساوي 3.773. ويفسر نسبة 18.864% من التباينات الكلية للمتغيرات المدروسة وهكذا ....

### الجدول (3)

التباينات الكلية للعوامل

العامل	الجزء الكامن	نسبة التباين المفسر	نسبة التباين التراكمية
F1	3.846	19.228	19.228
F2	2.259	11.294	30.522
F3	2.058	10.290	40.812
F4	1.853	9.263	50.075
F5	1.749	8.747	58.822
F6	1.722	8.612	67.435
F7	1.249	6.244	73.678

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

وتحسب نسبة التباين المفسر للعامل من خلال قسمة قيمة

الرمز	الوصف	المتغيرات المستمرة
X12	عدد مرّات استخدام زر البحث	أقل من 100 مرة، بين 100 و200، بين 200 و300، بين 300 و400، أكبر من 400
X13	صافي رصيد التفاعل	أقل من 10000 نقطة، بين 10000 و20000، أكبر من 20000
X18	المدة الاجمالية التي قضاها العميل في الموقع	أقل من 10 دقائق، بين 10 دقائق وساعة واحدة، أكثر من ساعة واحدة
X19	عدد مرّات استخدام المحادثات	أقل من 100، أكثر من 100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على عينة الدراسة

### بيانات الدراسة:

إنّ كامل البيانات محفوظة ضمن بيئة SQL Server وموزعة في أكثر من جدول كما هو موضح في الملحق، وفيما يلي تبيان آلية حساب بعض هذه المتغيرات:

- حساب قيم متغير التفاعل مع الإنترنت يكون بجمع متغيرات امتلاكه لحساب في مواقع Facebook, Twitter, Google وامتلاكه لمدونة، فإذا امتلك كامل الحسابات يأخذ القيمة 4، وإذا لم يمتلك أي حساب يأخذ القيمة 0، إن هذه المتغيرات محفوظة جميعها في قاعدة البيانات للمكتبة استفاد منها الباحثان في الوصول إلى متغير واحد فقط يمثل تفاعل زائر المكتبة الإلكترونية مع الإنترنت.

- حساب قيم متغير صافي رصيد التفاعل: ويكون بجمع الرصيد الذي أنفقه المستخدم على تحميل الكتب من الموقع، والرصيد الذي حصله من خلال تفاعله عن طريق التقييم والتعليق (حسب نظام المكتبة الإلكترونية لكل عميل رصيد من النقط يزداد من خلال التعليق والتقييم على الكتب الإلكترونية، وينقص عند تنزيل الكتاب).

- حساب قيم متغير عدد مرّات استخدام المحادثات: ويكون بحساب مجموع عدد الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المستخدم.

### أولاً: استخدام التحليل العاملي لتخفيض أبعاد الدراسة:

تم تطبيق التحليل العاملي على المتغيرات من X1 وحتى X20 باستخدام برنامج SPSS وحصلنا على النتائج التالية:

الارتباط الخطّي **Multi-Collinearity**: من خلال قيمة محدد مصفوفة الارتباط تم اختبار وجود مشكلة الارتباط الخطي، وبما أن قيمة المحدد 005 - 3.241E، وهي مختلفة عن الصفر، لذلك نستنتج عدم وجود مشكلة للارتباط الخطي بين المتغيرات، ويمكن إجراء التحليل العاملي عليها بشكل كامل دون حذف أي متغير.

اختبار **KMO Test and Bartlett's Test**: يتم تقييم كفاية حجم العينة من خلاله، حيث بلغت قيمة إحصائية اختبار KMO 0.663 وهي أكبر من الحد الأدنى، وبالتالي يمكننا أن نحكم بكفاية حجم العينة، وقيمة احتمال الدلالة Sig=0 أقل من 0.05. لذا نرفض فرضية العدم ومصفوفة الارتباط ليست مصفوفة الواحدة.

الاشتراريات **Communalities**: إنّ القيم المستخلصة للاشتراريات تشير إلى نسبة التباين في قيم المتغير المفسرة من خلال العوامل المشتركة الناتجة، فمثلاً نجد أنّ القيمة المستخلصة

الجذر الكامن على إجمالي عدد المتغيرات، أي نجد أن نسبة التباين المفسر للعامل الأول:

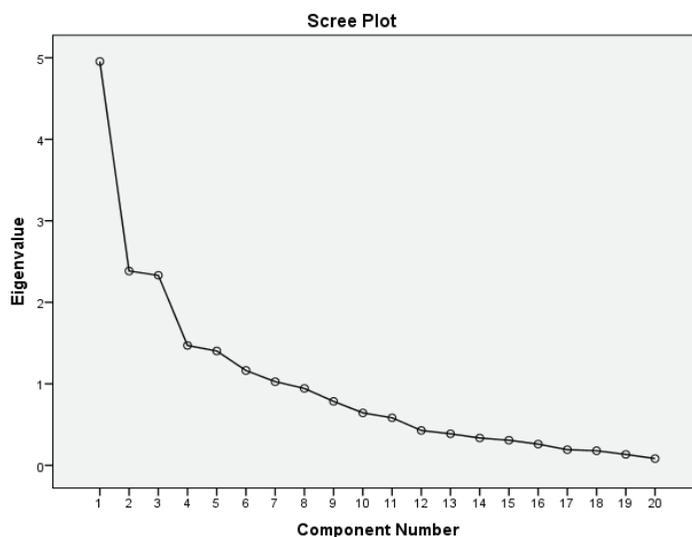
$$\frac{3.846}{20} * 100\% = 19.228\%$$

يمكن اعتماد العوامل المقترحة لأنها أكبر من 60 التمثيل البياني للعوامل Scree Plot: يستخدم هذا الشكل كأحد طرق تحديد عدد العوامل المستنتجة والصالحة للدراسة، كل نقطة فيه تمثل قيمة الجذر الكامن لعامل، يتم استبعاد العوامل المقابلة للانحدار الضعيف الأفقي، ويتم قبول العوامل ذات الانحدار الشديد الشاقولي، نلاحظ بأنه عند العامل السابع بدأ الشكل بالتسطح، وهذا ما أكدته الجدول (3).

إن إجمالي نسبة التباين التي استطاع أن يفسرها النموذج العائلي كما هو واضح في الجدول (3) هي 73.678 % وبالتالي

الشكل (3)

التمثيل البياني للعوامل Scree Plot



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

### مصفوفة العوامل بعد التدوير - Rotated Component Matrix

اعتد الباحثان على طريقة Varimax لتدوير المحاور بشكل متعامد، تعرض هذه المصفوفة تحميلات Loadings المتغيرات على العوامل وتعبر أرقامها عن درجة ارتباط كل متغير بكل عامل، تم تجاهل القيم التي تقل عن 0.5. (J, Salkind Neil, 2010).

الجدول (3)

مصفوفة العوامل بعد التدوير Rotated Component Matrix

العوامل						
F7	F6	F5	F4	F3	F2	F1
	.657					X9
			-555			X10
				.884		X11
					.713	X12
					.858	X13
						X14
					.864	X15
					.865	X16
					.545	X17
	.729					X18
					.628	X19
					.608	X20

العوامل						
F7	F6	F5	F4	F3	F2	F1
				.896		X1
			.904			X2
					-.809	X3
					.742	X4
					-.866	X5
					.848	X6
					.750	X7
					.641	X8

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

إن متغير عدد مرّات إضافة كتاب X14 غير مدرج ضمن أي عامل لعدم تشبعه بشكل كافٍ على أحدها.

ثانياً: تطبيق خوارزمية K-means على البيانات:

إن الهدف من تطبيق الخوارزمية هو الحصول على متغير قرار يدخل في حسابه كل متغيرات الدراسة، وبالتالي يمكن الحكم على صنف العميل (زائر المكتبة الإلكترونية من الطلاب) من خلال سلوكه، وليس من خلال الحكم الشخصي بناء على متغير واحد فقط، تم تطبيق خوارزمية المتوسطات K-Means على العوامل المستخلصة مع متغير القرار بدلاً من كل المتغيرات حسب (الموسى والجاسم ودهان 2015) حيث إن المتغير X21 هو متغير القرار الذي من خلاله تم تفسير نتائج الخوارزمية، تم تقييم النتائج من خلال مجموع مربعات الأخطاء الكلي Min SSE، وباستخدام برنامج SPSS حصلنا على النتائج كما في الجدول (4):

(الجدول 4)

نتيجة خوارزمية K-Means

(X21 2)	(X21 1)	N	SSE	K
2684	1716	7	10782.52	2
2651	1749	11	9953.35	4
2508	1892	6	8130.54	8
1452	2948	6	6667.46	16

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

حيث أن K تمثل عدد العناقيد واختار الباحث عدد عناقيد مختلف للوقوف على أفضل تمثيل ممكن للخوارزمية، و SSE مجموع مربعات الأخطاء الكلي و N عدد الدورات اللازمة للحل و (X21 1) عدد الحالات المجمعّة 1 لمتغير القرار و (X21 2) عدد الحالات المجمعّة 2 لمتغير القرار، ونلاحظ بأنه كلما زاد عدد العناقيد انخفض مجموع مربعات الأخطاء الكلي، وبالتالي فإن الحالات والتي تمثل العملاء (زوار المكتبة الإلكترونية من الطلاب) تنتمي إلى أصنافها الصحيحة بشكل أفضل كلما ازداد عدد العناقيد. اختبار تحليل التباين ANOVA لمعنوية متغيرات خوارزمية K-means

العوامل المؤثرة في النموذج (دهان، 2015): إن العوامل المستخلصة تمثل بيانات العملاء وسلوكهم وعددها سبعة عوامل مبنية وفق التالي:

1. التفاعل مع الموقع: تم تحميل هذا العامل بخمسة متغيرات (X12, X13, X15, X16, X19) هي عدد مرّات استخدام زر البحث وصافي رصيد التفاعل مع الموقع، وعدد مرّات إضافة تقييم، وعدد مرّات إضافة تعليق، وعدد مرّات استخدام المحادثات، وفسّر هذا العامل ما نسبته (19.228%) من التباين الكلي.

2. استخدام الإنترنت: تم تحميله بأربعة متغيرات هي التفاعل مع الإنترنت، وعدد ساعات الإنترنت يوميا، وعدد حسابات البريد الإلكتروني، ومتوسط التقييم (X6, X7, X8, X17)، وقد فسّر هذا العامل ما نسبته (11.294%) من التباين الكلي للمتغيرات.

3. المستوى العملي: فقد تمّ تحميله بمتغيرين (X1, X11) هما العمر والدرجة العلمية وقد فسّر هذا العامل نسبة قدرها (10.290%) من التباين الكلي للمتغيرات.

4. الاهتمام: فقد تمّ تحميله بثلاثة متغيرات (X3, X10, X20) هي مجال الاهتمام، وغرض استخدام الإنترنت، وعدد مرّات تحميل الكتب، وقد فسّر هذا العامل نسبة قدرها (9.263%) من التباين الكلي للمتغيرات.

5. التنقل في الإنترنت: فقد تمّ تحميله بمتغيرين (X5, X18) هما نوع الإنترنت المستخدم وإجمالي المدة التي قضاها في الموقع، وقد فسّر هذا العامل نسبة قدرها (8.747%) من التباين الكلي.

6. مستوى القراءة: فقد تمّ تحميله بمتغيرين (X4, X9) هما اللغات التي يفضلها للكتب، وعدد الكتب التي يقرأها شهرياً، وقد فسّر هذا العامل نسبة قدرها (8.612%) من التباين الكلي للمتغيرات.

7. الجنس: فقد تمّ تحميله بمتغير واحد فقط (X2) هو الجنس، وقد فسّر هذا العامل نسبة قدرها (6.244%) من التباين الكلي.

ومن هنا نستنتج المعادلات الممثلة للنموذج العاملي:

$$F_1 = 0.713 X_{12} + 0.858 X_{13} + 0.864 X_{15} + 0.865 X_{16} + 0.628 X_{19}$$

$$F_2 = 0.848 X_6 + 0.750 X_7 + 0.641 X_8 + 0.545 X_{17}$$

$$F_3 = 0.896 X_1 + 0.884 X_{11}$$

$$F_4 = 0.608 X_{20} - 0.809 X_3 - 0.555 X_{10}$$

$$F_5 = 0.729 X_{18} - 0.866 X_5$$

$$F_6 = 0.742 X_4 + 0.657 X_9$$

$$F_7 = 0.904 X_2$$

الجدول (5)

اختبار تحليل التباين ANOVA

عدد العناقيد 16		عدد العناقيد 8		عدد العناقيد 4		عدد العناقيد 2		المتغير
Sig	F	Sig	F	Sig	F	Sig	F	
.000	100.676	.000	399.954	.000	28.642	.497	.421	F1
.000	51.436	.000	92.46	.000	117.91	.082	3.078	F2
.000	107.864	.000	126.446	.000	37.65	.000	34.928	F3
.000	116.754	.000	89.496	.000	42.924	.000	39.292	F4
.000	112.068	.000	162.932	.000	184.518	.000	15.946	F5
.000	107.926	.000	45.922	.000	225.8	.000	278.467	F6
.000	137.398	.000	79.296	.000	60.662	.000	49.289	F7
.000	64.264	.000	70.14	.000	36.236	.000	41.499	X21

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

رقم العنقود	عدد المفردات	النسبة %	المركز النهائي لمتغير القرار
3	672	28%	1
4	396	16.5%	1

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

المسافات بين العناقيد: يوضح هذا الجدول المسافات بين مراكز العناقيد النهائية، وكما هو واضح فإن أقرب عنقود إلى العنقود الأول هو المقابل لأقل قيمة والممثل بالعنقود الثاني، وبالمثل فإن أقرب عنقود للعنقود الرابع هو العنقود الثالث، لذا قام الباحثان بدمج العنقودين الأول والثاني بالنسبة لمتغير القرار واعتبار القيمة المتوسطة بينهما تمثل المركز الجديد، كما أنه دمج العنقودين الثالث والرابع بالنسبة لمتغير القرار، والجدول (8) يوضح المسافة بين العناقيد الأربعة الناتجة:

الجدول (8)

المسافات بين مراكز العناقيد النهائية

العنقود	1	2	3	4
1		2.516	2.716	2.935
2	2.516		2.870	2.624
3	2.716	2.870		2.709
4	2.935	2.624	2.709	

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

ثالثاً: تطبيق الشبكة العصبونية على البيانات:

سيتم تطبيق نموذجي شبكة عصبونية لمسألة التصنيف المدروسة، النموذج الأول هو نموذج شبكة عصبونية افتراضي ليس عليه أي تعديل، والنموذج الثاني هو النموذج المدروس. إن بنية الشبكة العصبونية هي شبكة متعددة الطبقات (Multilayer Layer Perceptron MLP)، وتم تحديد ثوابت الشبكة لكل نموذج وفق الجدول (9):

بإجراء اختبار تحليل التباين لاختبار أي المتغيرات ذي معنوية في الخوارزمية وعند معامل ثقة 95%. تظهر النتائج في الجدول (5) بأن جميع العوامل تقريباً معنوية ولكامل عدد العناقيد، حيث نلاحظ بأن جميع المتغيرات معنوية عند تنفيذ الخوارزمية لعدد عناقيد 4 وعدد عناقيد 8 وعدد عناقيد 16، والعوامل الثالث والرابع والخامس والسادس والسابع ومتغير القرار معنوية عند تنفيذ الخوارزمية لعدد عناقيد 2.

مراكز العناقيد المختارة: تم الاعتماد على عدد عناقيد 4 بسبب معنوية جميع المتغيرات، والجدول (6) يوضح المراكز النهائية للعناقيد الناتجة في الخوارزمية:

الجدول (6)

المراكز النهائية للعناقيد

	1	2	3	4
F1	-0.630	0.039	0.333	-0.485
F2	1.284	-0.278	0.402	-0.842
F3	0.315	0.216	-0.261	-0.766
F4	0.153	0.167	0.047	-1.011
F5	-1.082	0.340	0.387	-1.357
F6	0.749	0.481	-1.035	-0.163
F7	-0.803	0.402	-0.349	-0.179
X21	2	2	1	1

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

وفيما يلي توزع المفردات على العناقيد مع تبيان المركز النهائي لمتغير القرار عند تحديد عدد العناقيد بأربعة عناقيد K=4:

الجدول (7)

توزع المفردات على العناقيد

رقم العنقود	عدد المفردات	النسبة %	المركز النهائي لمتغير القرار
1	228	9.5%	2
2	1104	46%	2

الجدول (11)

## موجز عن البيانات Case Processing Summary

النموذج الأول		النموذج الثاني	
العدد N	النسبة %	العدد N	النسبة %
2160	90 %	2142	89.3 %
240	10 %	258	10.8 %

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

**مصفوفة التشويش Confusion Matrix:** وهي عبارة عن جدول يستخدم لوصف أداء نموذج التصنيف على مجموعة من البيانات المعروفة بالقيم الحقيقية، وفيما يلي مصفوفة التشويش الخاصة بكل نموذج:

**النموذج الأول:** إن دقة تصنيف النموذج لعينة التدريب هي 92.77 %، حيث نجد أن عدد الحالات المصنفة بشكل صحيح هو 2004 حالة، ودقة تصنيف النموذج لعينة الاختبار هي 97.50 %، حيث نجد أن عدد الحالات المصنفة بشكل صحيح هو 234 حالة كما هو واضح في الجدول (12):

الجدول (12)

## مصفوفة تشويش النموذج الأول

المصنّف		الفعلي	نسبة التصنيف الصحيح
b = 1	a = 2		
104	1067	a = 2	١٠٠٪
937	52	b = 1	
5	156	a = 2	١٠٠٪
78	1	b = 1	

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

**النموذج الثاني:** إن دقة تصنيف النموذج لعينة التدريب هي 92.48 %، حيث نجد أن عدد الحالات المصنفة بشكل صحيح هو 1981 حالة، ودقة تصنيف النموذج لعينة الاختبار هي 98.06 %، حيث نجد أن عدد الحالات المصنفة بشكل صحيح هو 253 حالة كما هو واضح في الجدول (13):

الجدول (13)

## مصفوفة تشويش النموذج الثاني

المصنّف		الفعلي	نسبة التصنيف الصحيح
b = 1	a = 2		
103	1097	a = 2	١٠٠٪
884	58	b = 1	

الجدول (9)

## ثوابت الشبكة العصبونية

حجم البيانات	4200
طريقة تدريب واختبار الشبكة	Training Set 90% Testing Set 10%
طريقة قياس المتغيرات Variables Scaling	الطريقة المعيارية Standarded
دالة التفعيل Activation Function	الدالة Softmax في عقد طبقة المخرجات الدالة Sigmoid في عقد الطبقة المخفية.
خوارزمية تحقيق الأمثلية Optimization Algorithm	طريقة الانحدار Gradient Descent المترافقة مع خوارزمية الانتشار الخلفي Backpropagation
قيم الأوزان الابتدائية Seeds	0
قيمة معدل التعليم Learning Rate	$\eta = 0.4$
قيمة وسيط عزم التحريك Momentum	$\alpha = 0.3$
معيّار التوقف validationThreshold	وهو عدد المرات التي يمكن أن يزداد فيها الخطأ في مجموعة التحقق من الصحة قبل انتهاء التدريب: 20

المصدر: من إعداد الباحثين

**معمارية النماذج Models Architecture:** تمثّل طبقة المدخلات في النموذج الأول عدد متغيرات الدراسة، وبالتالي فإن عدد عقد طبقة المدخلات 20، بينما تمثّل طبقة المدخلات في النموذج الثاني المدروس ناتج تحليل المركبات الأساسية PCA كأحد طرق التحليل العاملي FA على البيانات قيد الدراسة، وبالتالي فإن عدد عقد طبقة المدخلات هو 7 عقد بحسب عدد العوامل. وفي كلا النموذجين فإن عدد عقد طبقة المخرجات هو عقدتين؛ لأن متغير القرار يحوي تصنيفين فقط (النموذج الأول للمتغير X21، والنموذج الثاني من ناتج خوارزمية k-means). وقد حدد الباحثان طبقة مخفية واحدة فقط لكلا النموذجين بعد الاعتماد على برنامج SPSS في تحديد عدد الطبقات بشكل أوتوماتيكي، وترك عدد العقد للبرنامج ضمن الطبقة، حيث يعتمد النظام على مبدأ التجريب لحين الوصول إلى عدد عقد يعطي حل جيد. والجدول (10) يبين عناصر معمارية الشبكة العصبونية باختلاف النماذج:

الجدول (10)

## عناصر معمارية الشبكة العصبونية حسب النموذج

النموذج Model	النموذج الأول	النموذج الثاني
طبقة المدخلات Input	20 عقدة	7 عقدة
طبقة المخرجات Output	2 عقدة	2 عقدة

المصدر: من إعداد الباحثين.

تقسيم البيانات على العينات: قسّمت البيانات وفقاً للنسبة المحددة كما هي في الجدول (11):

### يمثل الخط المائل منحنى خط الأساس Baseline Curve

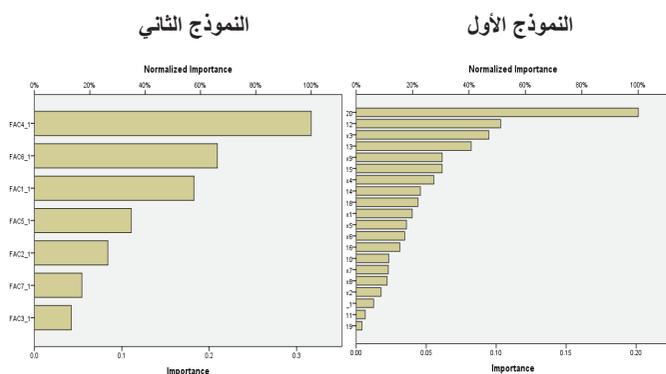
الذي يعني بأن 10% من الحالات تقابل 10% من العائد المتوقع التي تأخذ القيمة نعم، ونلاحظ من مخطط النموذج الأول مثلاً أن النقطة الأولى لمنحنى الفئة 1 (ذو اللون الأزرق) تقع في الإحداثيات (10%، 20%)، وهذا يعني التوقع بأن أكثر من 10% من الحالات تحوي ما يقارب على 20% من الحالات التي تأخذ فعلياً القيمة 1، وبالمثل فإن 20% من الحالات تحوي ما يقارب 48% وهكذا ... حتى الوصول إلى 100% من الحالات والعائد. ، وبما أن كامل النقط أعلى من منحنى خط الأساس، فالشبكة جيدة في التنبؤ للحالات التي تكون نتيجتها 1، وللحالات التي تكون نتيجتها 2 في كلا النموذجين، كما نلاحظ أن المساحة التي تقع تحت المنحنى في النموذج الأول 96. أقل من المساحة التي تقع تحت المنحنى في النموذج الثاني 99. وهذا يعني أن النموذج الثاني له مقدرة أعلى بشكل بسيط على التصنيف.

### أهمية المتغيرات المستقلة Independent variable im-

portance: وهو شكل يعكس مقياس توقع نموذج الشبكة لتغيرات القيم وفقاً للمتغيرات المستقلة، وتُكمن أهمية القيم المطبوعة Normalized بحساب النسبة المئوية لكل متغير من خلال قسمة قيمته على أعلى قيمة موجودة، وكما هو واضح بالنسبة للنموذج الأول فإن المتغير x20 عد مرات تحميل كتاب ذي أهمية كبيرة يليه المتغير x12 عد مرات استخدام زر البحث وهكذا...، وهذا منطقي لأن هذين المتغيرين يعتبران حاسمين في عملية التصنيف. وبالنسبة للنموذج الثاني فإن العامل الرابع ذو أهمية كبيرة وهو عامل الاهتمام والمشعب عليه كل من المتغيرات مجال الاهتمام، وغرض استخدام الإنترنت، وعد مرات تحميل الكتب يليه العامل السادس مستوى القراءة والمشعب عليه المتغيرات اللغات التي يفضلها للكتب، وعدد الكتب التي يقرأها شهرياً وهكذا...، والشكل (5) يوضح أهمية هذه المتغيرات حسب النموذج:

الشكل (5)

### أهمية المتغيرات المستقلة Independent variable importance



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

### رابعاً: مناقشة النتائج:

يعرض الجدول (15) مقارنة بين نتائج تنفيذ النموذجين، فنلاحظ أن عدد الحالات المصنفة بشكل صحيح في النموذج المقترح هي الأعلى، وهذا واضح من خلال نسبة التصنيف الصحيح، فكانت النسبة الأعلى للنموذج المقترح بمقدار 98.06%. تفسر قيمة مقياس Kappa نسبة التوافق بين القيم الفعلية، والقيم الناتجة عن النماذج، فنلاحظ أن النموذج المدروس له القيمة الأعلى حيث بلغت

المصنّف		الفعلي	الإجمالي
b = 1	a = 2		
3	129	a = 2	نسبة التصنيف الصحيح
124	2	b = 1	

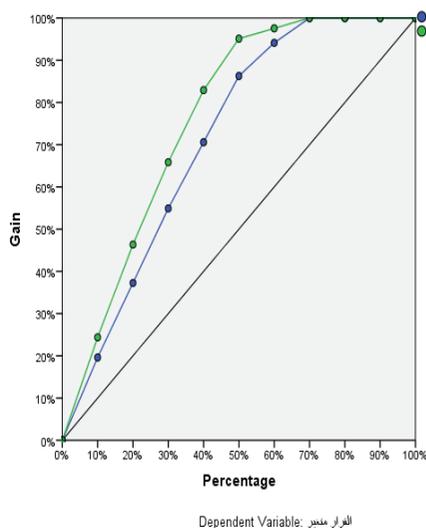
المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

### مخطط العائد التجمعي Cumulative Gains Chart:

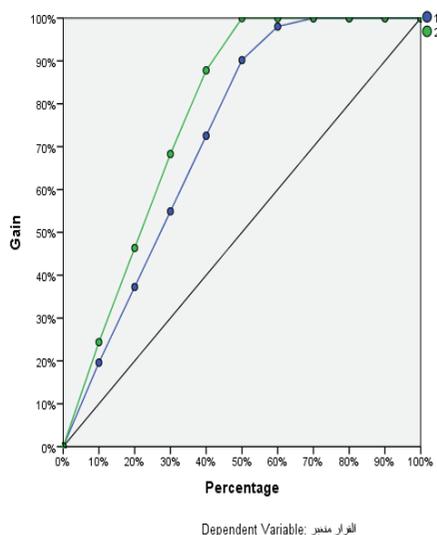
يعرض هذا المخطط نسبة العدد الإجمالي للحالات التي كسبتها الفئة الواحدة، من خلال استهداف نسبة العدد الإجمالي للحالات.

الشكل (4)

### مخطط العائد التجمعي Cumulative Gains Chart النموذج الأول



النموذج الثاني



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

خوارزمية K-means للحصول على متغير قرار بعيد عن القرار الشخصي، ويأخذ كامل المتغيرات في الحسبان، واعتماد العناقد في طبقة المخرجات بدلاً من متغير القرار الشخصي.

### التوصيات لأبحاث مستقبلية:

1. دراسة النموذج المقدم في المشاكل الإدارية ذات الطبيعة التصنيفية باختلاف المتغيرات، وتطبيقه في قطاعات التأمين والمصارف وغيرها، ومقارنة أداء النموذج مع النماذج التقليدية الأخرى.

2. دراسة إمكانية الاعتماد على التحليل العاملي FA وتحليل المركبات الأساسية PCA في تقدير الأوزان بين جميع العقد في الشبكة العصبونية متعددة الطبقات، بدلاً من الاعتماد على العشوائية في تقديرها، مما يساهم في سرعة تعليم النموذج وبالتالي السرعة في اتخاذ القرار.

3. تقدير عدد العقد في الطبقة المخفية من خلال أسلوب كايزر المعتمد على القيم الذاتية Eigenvalues، كأحد الطرق المستخدمة في تحليلي FA وPCA، بدلاً من الاعتماد على مبدأ التجربة والخطأ Try and Error في تحديد عدد عقد هذه الطبقة، مما يساهم في الحصول على ذات النتائج عند تطبيق النموذج في كل مرة.

4. دراسة العلاقة بين نتيجة نموذج الشبكة العصبونية واختلاف الدوال المستخدمة للانتقال بين الطبقات المختلفة للنموذج، ما يساهم في تخفيض درجة تعقيد الشبكة، من خلال الاختيار المناسب لهذه الدوال لتتناسب مع طبيعة كل متغير في طبقة الدخل.

### قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

- الموسى، ياسر. الجاسم، عبد الناصر، دهان، محمد لؤي. (2015)، بناء نموذج تسويق الكتروني لإضفاء الطابع الشخصي في المكتبة الالكترونية. مجلة بحوث جامعة حلب، حلب، سورية، العدد 16.
- الموسى، ياسر. الجاسم، عبد الناصر، دهان، محمد لؤي. (2015)، تحسين خوارزمية العنقدة K-means باستخدام التحليل العاملي. مجلة بحوث جامعة حلب، حلب، سورية، العدد 16.
- العباسي عبد الحميد. (2001)، التحليل العاملي: تطبيقات في العلوم الاجتماعية باستخدام SPSS. معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، القاهرة، ص7.
- دهان، محمد لؤي. (2015)، بناء نموذج عنقدة باستخدام الشبكات العصبية لدعم عملية التسويق الالكتروني. رسالة ماجستير، جامعة حلب، حلب، سورية.
- ريتشارد، جونسون، دين، وشرن. (1998)، التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات من وجهة التطبيقية. تعريب، عزام عبد المرضي، دار المريخ، الرياض، ص580 - ص848.
- نصار هلا، سلوم كمال، أبو صالح ناصر. (2014)، تصنيف تعابير الوجه باستخدام شبكة عصبونية وخوارزمية PCA، مجلة بحوث جامعة البعث،

961. مقابل 944. للنموذج الأول. كما ونجد أن الزمن اللازم لبناء النموذج وتدريبه في النموذج الأول بلغ 11.6 ثانية، وهو زمن مرتفع مقارنة بالنموذج المقترح 3.8 ثانية.

### الجدول (15)

ملخص النماذج المدروسة

النموذج الثاني	النموذج الأول	النموذج Model
2234	2238	عدد الحالات المصنفة بشكل صحيح Correctly Classified Instances
166	162	عدد الحالات المصنفة بشكل خاطئ Incorrectly Classified Instances
0.961	0.944	معامل كبا لعينة الاختبار Kappa statistic
98.06 %	97.5 %	نسبة التصنيف الصحيح لعينة الاختبار Correctly Classified
3.8 ثانية	11.6 ثانية	زمن بناء النموذج وتدريبه Time taken to build and train model
42	163	عدد الأوزان الكلي Complexity

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

### النتائج:

1. إن تطبيق النموذج في المكتبات الإلكترونية يساعد على معرفة زوار المكتبة بشكل فعال بسبب الاعتماد على كامل البيانات في التصنيف، مما يعطي إدارة المكتبات الأفضلية في إدارة العملاء الممثلين بزوار المكتبة.

2. إن استخدام نموذج التحليل العاملي FA لتخفيض عدد الأبعاد واستبدال المتغيرات الأصلية بالعوامل الناتجة في طبقة المدخلات في الشبكة العصبونية خفض من درجة تعقيد الشبكة العصبونية، وأعطى نتيجة قريبة من النموذج الأصلي في دقة التصنيف وبزمن بناء وتدريب أقل.

3. إن خوارزمية K-means جعلت البيانات بالاعتماد على كل المتغيرات، وبالتالي فإن القرار أصبح بناء على كل متغيرات الدراسة وليس على متغير واحد فقط.

### رؤية تطبيقية للنتائج:

بناء على نتائج الدراسة ينصح الباحثان بالاعتماد على النموذج المقترح في حل المشاكل الإدارية المدرجة ضمن مشاكل التصنيف والنتيجة عن تنوع البيانات، لاعتماده على كامل المعلومات المتاحة بدلاً من متغير قرار واحد فقط. كما ينصح المكتبات الإلكترونية بالاعتماد على قدرته على تصنيف الزوار بحسب تفاعلهم مع المكتبة إلى زوار جيدين لهم أثر في المكتبة وزوار عاديين.

كما ينصح الباحثان باستخدام التحليل العاملي في حال استخدام الشبكات العصبونية للتصنيف لحل مثل هذه المشاكل الإدارية بالاعتماد على قاعدة بيانات متعددة الأبعاد، واعتماد العوامل الناتجة بدلاً من المتغيرات في طبقة المدخلات لما لها من تأثير في تخفيض درجة تعقيد الشبكة، وبالتالي السرعة في الأداء مع الحفاظ على نسبة تصنيف مرتفعة. كما يُنصح باستخدام

سورية.

- Edition, Kindle Edition, SAGE Publications, pp. 460-466.
- Leskovec Jure, Rajaraman Anand, Ullman Jeffrey David. (2020), *Mining of Massive Datasets, Third edition*, Cambridge University Press, pp. 517-520.
  - Li J., Cheng J., Shi J., Huang F. (2012), *Brief Introduction of Back Propagation (BP) Neural Network Algorithm and Its Improvement*. In: Jin D., Lin S. (eds) *Advances in Computer Science and Information Engineering. Advances in Intelligent and Soft Computing*, vol 169. Springer, Berlin, Heidelberg, 2012.
  - Mehrotra K., Mohan C., Ranka S. (1997), *Element of Artificial Neural Networks*, MIT Press, USA.
  - P. Arumugam, R. Ezhilarasi. (2017), *Data Mining based Neural Network Model for Rainfall Forecasting*, *International Journal of Computer Applications*, Volume 170 – No.4.
  - Rencher, Alvin C. (2002), *Methods of Multivariate Analysis*, Wiley-Interscience, United States of America, Second Edition, P 482.
  - Shafi Imran et al. (2006), *Impact of Varying Neurons and Hidden Layers in Neural Network Architecture for a Time Frequency Application*, *IEEE International Multitopic Conference*.
  - Tan, Pang-Ning, Steinbach, Micheal, Kumar, Vipin. (2006), *Introduction to Data Mining*, Addison-Wesley, Boston, United States of America, P.507.
  - Taylor, Brian J. (2006), *Methods and Procedures for the Verification and Validation of Artificial Neural Networks*, Springer Science & Business Media.
  - Zekić-Sušac Marijana; Šarlija Nataša; Pfeifer Sanja. (2013), *Combining PCA analysis and neural networks in modelling entrepreneurial intentions of students*, *Croatian Operational Research Review*, Croatia, 4, P306-317.

### ترجمة المصادر والمراجع العربية:

- Al-Mousa, Yasser. Al-Jasem, Abdulnser, Dahhan, Mohamed Loay. (2015), *Building an electronic marketing model to personalize the electronic library*. *Research Journal of Aleppo University*, Aleppo, Syria, Issue 16.
- Al-Mousa, Yasser. Al-Jasem, Abdulnser, Dahhan, Mohamed Loay. (2015), *Improve the Result of K-Means Algorithms using Factor Analysis*. *Research Journal of Aleppo University*, Aleppo, Syria, Issue 16.
- Al-Abbasi, Abdul Hamid. (2001), *Factor Analysis: Applications in Social Sciences using SPSS*. Institute of Statistical Studies and Research, Cairo University, Cairo, p. 7.
- Dahhan, Mohamed Loay. (2015), *Building a clustering model using artificial neural network to support electronic marketing operation*. Master thesis, Aleppo University, Aleppo, Syria.
- Johnson, Richard. Schorn, Den. (1998), *Applied Multivariate Statistical Analysis. The translation of Abd al-Mardi Azzam*, Dar al-Merikh, Riyadh, p. 850, p. 848.
- Nassar Hala, Salom Kamal, AboSaleh Naser. (2014), *Face Expression Classification Using Neural Network and PCA algorithm*, Al-Baath University Research Journal, Syria.

### قائمة المراجع باللغة الإنكليزية:

- Abuzir Yousef & Baraka AbdulRahman M. (2019), *Financial Stock Market Forecast Using Data Mining in Palestine*. *Palestinian Journal of Technology & Applied Sciences - No. 2 – January*.
- Abuzir Yousef & Dweib Mohammad. (2018), *Optimization of the Neural Networks Parameters*. *Palestinian Journal of Technology & Applied Sciences - Vol. 1 - No. 1- January*.
- Dahhan, M. L., Almoussa, Y. (2020), *Reducing the Complexity of the Multilayer Perceptron Network using the Loading Matrix*. *International Journal of Computer Applications*, 975, 8887.
- Dang Tuan Linh, Hoshino Yukinobu. (2019), *Improved PSO Algorithm for Training of Neural Network in Co-design Architecture*, *International Journal of Computer Applications*, Volume 182 - No.44.
- Ding Shifei et al. et al. (2011), *Research of neural network algorithm based on factor analysis and cluster analysis*, *Neural Comput & Applic* (2011) 20:297–302 springer-Verlag London Limited.
- Ding Shifei, Jia Weikuan, Xu Xinzhen, Zhu Hong. (2010), *Neural Networks Algorithm Based on Factor Analysis*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany, Part I, LNCS 6063, pp. 319–324.
- Du Ke-Lin, Swamy M. N. S. (2019), *Neural Networks and Statistical Learning*, Springer-Verlag London, UK.
- Gupta Tarun Kumar, Raza Khalid. (2018), *Optimizing Deep Neural Network Architecture: A Tabu Search Based Approach*. *Computer Science*, springer.
- Hagan Martin, Demuth Howard, Beale Mark, De Jesús Orlando. *Neural Network Design*, Oklahoma State University, Stillwater, OK, United States, 2nd Edition, P13-1.
- Heaton Jeff. (2011), *Introduction to the Math of Neural Networks*, Heaton Research, Inc., USA.
- Hossam Mosbah and M.E. El-Hawary. (2017), *Optimization of neural network parameters by Stochastic Fractal Search for dynamic state estimation under communication failure*, *Electric Power Systems Research*, Volume 147.
- Inthachot, M., Boonjing, V., & Intakosum, S. (2016). *Artificial Neural Network and Genetic Algorithm Hybrid Intelligence for Predicting Thai Stock Price Index Trend*. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 1–8.
- J,Salkind Neil, 2010. *Encyclopedia of Research Design*, 1st

# إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية:

## دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم

### Administration Process Re-engineering and Its Impact upon Improving the Administrative Performance for the Local Palestinian Communities:

### A Field Study on Local Communities in Tulkarm District

**Mahmoud Hasan Hejazi**

Assistant Prof/ Al-Quds Open University/ Palestine  
mhejazi@qou.edu

**محمود حسن حجازي**

أستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة /فلسطين

**Salameh (Mohammad Walid)**

**Salameh**

Associate Prof/ Al-Quds Open University/ Palestine  
smsalamah@qou.edu

**سلامة (محمد وليد) سلامة**

أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة /فلسطين

Received: 25/ 5/ 2021, Accepted: 28/ 6/ 2021.

DOI: 10.33977/1760-006-016-005

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 25 /5 /2021م، تاريخ القبول: 28 /6 /2021م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

the local communities in Tulkarm. The study used the relational descriptive approach. The researchers have developed the study tool and distributed the study population that consisted of all workers (employees) in the local communities in the Tulkarm District, counting 900 employees. The sample was chosen according to the intentional, non-probability method and was 21.5% of the original society. The most vital findings of the study were the following: Firstly, there is a positive relational relationship at  $\alpha \leq 0.05$  between applying the requirements of re-engineering the processes and improving the administrative performance for the local communities in the Tulkarm District. Secondly, there are no significant differences at  $\alpha \leq 0.05$  for the impact of the processes of re-engineering in improving the administrative performance for the local communities in Tulkarm according to the demographic variables, which include the scientific qualification, years of experience, the position (the rank), and the local community's classification. Finally, among the most vital findings is trying to increase awareness of the re-engineering processes and using it to improve the quality of performance in the local communities and the various public and private communities, and enhance the strategic thinking of the councils of the local communities so as to adopt the re-engineering system; working in full conviction of the necessity to apply it in the local communities.

**Keywords:** Process reengineering, restructuring, reengineering, the administrative performance, the local communities.

## المقدمة

الإدارة الناجحة الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة، وأساس بناء أي مجتمع وتقدمه وتطوره، ويتركز دور الإدارة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لا سيما الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق أعلى مستوى للجودة بالنسبة لحاجات ومتطلبات ورغبات المجتمع المختلفة (حريم، 2017، صص 15 - 16).

لا يعد مفهوم إعادة الهندسة حديثاً، ولكنه أخذ سمة حديثة مع التطورات التكنولوجية وتسارعها، ودخول التقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت بشكل كبير في إحداث تغيرات جوهرية، فضلاً عن تلك التغيرات التي حدثت في مصادر الطاقة، واكتشاف موارد جديدة أدت إلى نقلة سريعة في طريقة تنفيذ الأعمال، وأصبحت إعادة الهندسة حاجة ضرورية لنجاح واستمرار بقاء المنظمات بصورة عامة. (الحمدي، وآخرون، 2016، صص 13).

وبما أن الهيئات المحلية تعتبر من المؤسسات الخدمية في المجتمعات إذ تشكل في كيانها مجموعة من النشاطات التي تسهم في تحديد احتياجات المواطنين والمشاكل التي يواجهونها، وتسعى للتغلب عليها وحلها، وتؤدي دوراً في تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتقدم العديد من الخدمات لمجتمعها وتحظى بدور كبير في الحياة العامة، لذا يجب على مجالس الهيئات

## المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، وكما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05  $\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأثر تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقام الباحثان بتطوير أداة الدراسة التي وزعت على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم والبالغ عددهم (900)، وتم اختيار عينة منهم بالطريقة القصدية غير الاحتمالية، وقد بلغت نسبة العينة (21.5%) من المجتمع الأصلي، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05  $\alpha$ ) بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05  $\alpha$ ) لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري في الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية)، وأهم ما أوصت به العمل على زيادة الوعي بمفهوم إعادة هندسة العمليات، والحرص على الاستفادة منه، بما يساعد في الارتقاء بالأداء، وتجويده في الهيئات المحلية، ومختلف المؤسسات العامة والخاصة، وتعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى مجالس إدارات الهيئات المحلية لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية والعمل بقناعة تامة على تطبيقها في الهيئات المحلية.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات، إعادة الهيكليّة، الهندرة، الأداء الإداري، الهيئات المحلية.

## Abstract

The study aimed to identify the extent of applying the requirements of the administrative processes re-engineering (the organizational structure, the organizational culture, the information technology, the leadership, the strategic planning, and the workers' empowerment) and its impact upon the administrative performance for the local communities in the Tulkarm District. In addition, the study aimed to determine if there is a statistical relationship at  $\alpha \leq 0.05$  between the means of levels of the respondents' awareness of the impact of applying the requirements of the administrative processes re-engineering upon the administrative performance's improvement for

الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة العلمية في تأصيل المنهجية الحديثة في الإدارة لما لها من إضافات هامة وحيوية على السياسات الاستراتيجية للهيئات المحلية، كما أنها تعمق المعرفة في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومحاولة تطبيقها من أجل مساعدة الهيئات المحلية في تحسين الأداء الإداري لها من خلال دراسة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء العاملين وتحفيزهم نحو تبني الأساليب الحديثة وخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتعزيز روح المبادرة لديهم، والتدريب المستمر لتطوير كفاءاتهم وقدراتهم، ومحاولة الخروج بنتائج وتوصيات قد تستفيد منها المؤسسات الفلسطينية بشكل عام والهيئات المحلية بشكل خاص.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يأتي:

1. التعرف إلى درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.
2. التعرف إلى درجة الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.
3. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية، وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم.
4. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05  $\alpha$ )، بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأثر تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

### فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الدراسات السابقة، وبناءً على الدراسة النظرية للباحثين، واستنباطاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها يفترض الباحثان الفرضيات الآتية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05  $\alpha$ ) لمتوسطات درجات تقدير أفراد العينة بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05  $\alpha$ ) لأثر تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم تعزى لمتغيرات

المحلية استغلال أدوات البناء والتطوير الإداري لها، وأحد مداخل التطوير الإداري لهذه الهيئات هو إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهيكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتطويرها كما وكيفا بهدف إرضاء العملاء.

في ظل الاهتمام الحكومي الفلسطيني المتزايد للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية، فقد أطلقت وزارة الحكم المحلي "الإطار الاستراتيجي للتحويل إلى بلديات إلكترونية (وثيقة تم إعدادها بالتعاون مع عدد من الشركاء ذوي العلاقة، وتعد إطاراً استراتيجياً منملاً لعملية التحويل نحو البلديات الإلكترونية)، وذلك من أجل تحقيق الطموحات في بناء بلديات ذكية تواكب التحويل إلى حكومة إلكترونية على المستوى الوطني، ما يتيح للمواطن إمكانية الحصول على خدمات بلدية عن بعد بصرف النظر عن موقع تواجد الجغرافي، ويسهم في تحسين الأداء وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز إيرادات البلديات. (وزارة الحكم المحلي، 2018، ص 2 - 4)

### مشكلة الدراسة

الهيئات المحلية تعتبر من أهم المؤسسات التي تقدم الخدمات للجمهور، ونظراً لتزايد الخدمات المقدمة من قبلها والحاجة لتسريع وتسهيل تقديم هذه الخدمات بجودة ودقة عالية، واستجابة للتطورات المتسارعة في الثورة التكنولوجية، وتماشياً مع توجه الحكومة الفلسطينية للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية، وللتغلب على المعوقات التي قد تواجه هذه الهيئات في تقديم خدماتها، وتحسين أدائها أصبح لزاماً على إدارات مجالسها أن تكون جادة في تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية من باب التيسير على الجمهور والمستفيدين من خدماتها، فهو ليس مقصوراً على الشركات والمؤسسات الربحية، بل أيضاً على المؤسسات الخدمية، ويمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية؟ دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم

وانبثق منها التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم؟
2. ما درجة الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحسين مستوى الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05  $\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأثر تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تعزى لمتغيرات

الإدارية التقليدية السائدة في المؤسسات؛ لتغيير ثقافتها وتصميم مناهج إدارية جديدة، ونظم عمل مبتكرة؛ من شأنها أن تحدث تغييراً جذرياً على عمليات وأساليب وطرق إجراءات العمل في المؤسسات. وقد استخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة، الهندرة الإدارية). ومن أمثلة هذه المسميات: إعادة التصميم الجذري للعمليات، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة هيكلة العمليات، تجديد وابتكار العملية. (بوقرة، 2020، ص 91)

يرى مايكل هامر مؤسس هذا الأسلوب أن إعادة هندسة العمليات تتمثل بإعادة بناء العملية من جديد، وكأننا نبنيها أول مرة، ولكن بخبرة تساوي عمر العملية، وتكون عملية البناء تعتمد على أسس جديدة تناسب العمل في الزمن الحالي، وتسقط كل ما لم يعد مفيداً في تنفيذها بكفاءة. كما عرفها (مرسي، 2003، ص 69) بأنها تعتبر «إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك النظم والسياسات والهيكل التنظيمية السائدة بهدف تدفقات العمل، وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة». (الكحلوت، 2017، ص 11)

في حين عرفها ديسلر بأنها إعادة تصميم العمليات، وعادة ما تكون من خلال دمج خطوات يستخدم فيها فريق عمل صغير من مراكز وظيفية متعددة تكنولوجيا المعلومات، لأداء عمل كان سابقاً يتم عن طريق سلسلة من الدوائر أو الأقسام. (Dessler, 2015). فيما عرف الحميدي وآخرون بأنها "إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات". (الحميدي، وآخرون، 2016، ص 22)

هذا ويستنتج الباحثان مما سبق أن الهندرة عملية لها مراحل ومتطلبات ولنجاحها يجب أن تتوافر فيها عناصر أساسية وبخاصة التغيير الجذري للعمليات الأساسية الإدارية، وليس المسميات الوظيفية، لتعود بالنفع على المنظمة بمزايا مختلفة، كالجودة، وتقليل التكلفة، وسرعة الإنجاز، وتمكين العاملين ورضاهم، والمتعاملين مع المنظمة على اختلاف هيئاتها.

#### أهداف إعادة هندسة العمليات

بصورة عامة يمكن تحديد أهداف الهندرة بما يلي كما بينها (الحميدي، وآخرون، 2016، ص 37):

1. التخلص من الروتين القديم، وأساليب العمل الجامد، والتحول إلى الحرية والمرونة.
2. الخدمة السريعة والتميزة والجودة العالية في الأداء وتخفيض التكلفة.

3. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل المسؤوليات.

4. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

العناصر والمحاور الرئيسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية هناك مجموعة من العناصر التي تعتمد عليها عملية إعادة الهندسة للعمليات الإدارية متمثلة بالآتي: (فرج الله، 2019،

الدراسة) (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- الحد الموضوعي: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية.
- الحد المكاني: الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.
- الحد البشري: العاملون في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.
- الحد الزمني: العام 2021.

### مصطلحات الدراسة

إعادة هندسة العمليات الإدارية: مدخل وظيفي يتطلب إعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية؛ لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات؛ لتحقيق تحسينات في الأداء، وتشمل خدمة الزبون، الجودة، الكلفة، السرعة. (فرج الله، 2019، ص 10).

وهي: إعادة التفكير الأساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة. (أبو عيدة، 2016، ص 5). ويعرفها الباحثان إجرائياً: وسيلة منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية في الهيئات المحلية من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين فيها بما يحقق الجودة للخدمات المقدمة، وتقليل التكاليف، والسرعة في إنجاز المعاملات بما يعود بالنفع على المواطن، والهيئة المحلية، والعاملين فيها لرفع مستوى الأداء.

الأداء: هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين. (عبدالمطلب، 2010، ص 95) ويعرفها الباحثان إجرائياً: قيام الفرد أو مجموعة من الأفراد في الهيئات المحلية بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملهم لتحقيق أهداف محددة.

الحكم المحلي: يعتبر نظاماً يتم بموجبه ممارسة الحكم ذاتياً في منطقة جغرافية محددة ضمن الدولة من خلال مشاركة سكان تلك المنطقة في إدارة شؤونهم ضمن استقلالية يضمنها دستور الدولة الأساسي أو قوانينها. (إسماعيل، 2005، ص 34)

### الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم هندسة العمليات الإدارية

أطلقت كلمة (reengineering) لتعني وتدلل على هندسة العمليات الإدارية أول مرة عام 1992، على يد كل من (مايكل هامر وجيمس شامبي)، وترجمت إلى الهندرة الإدارية في كتابهما المعنون بـ "هندرة المنظمات" وهو دمج لكلمتي الهندسة والإدارة في كلمة واحدة، وأطلقاها كمفهوم جديد، ووظفاها كما لو أنه مدخل استراتيجي جديد يهدف للثورة على المفاهيم، والنظم

لإحداثه.

7. تعدد الضغوط الخارجية والداخلية التي تتعرض لها المنظمات.

### المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات

1. القيادة: تعرف القيادة بأنها قدرة الرئيس بالتأثير على العاملين معه، وكسب مساندتهم والتنسيق معهم للتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة باستثمار أفكارهم الإبداعية، مع تفويض بعض الصلاحيات لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة. (النخالة، 2015، ص128)

2. السياسات الإدارية: تعرف بأنها الخطوط العريضة والمبادئ العامة التي تسترشد بها الإدارة عند اتخاذها القرارات. (مقداد، 2015، ص24)، ومن أهم فوائدها: المساعدة في تحديد الأعمال، وإيجاد التناسق بين أجزاء المنظمة المتعددة، والقضاء على الازدواجية في الجهود، وتعمل على التناسق بين الوظائف، والعمل على الربط بين المنظمة وبين المتغيرات الخارجية المؤثرة عليها. (القيسي، 2015، ص41)

3. التخطيط الاستراتيجي: وللتخطيط الاستراتيجي أهمية في الهدنة من خلال مساعدة المنظمات على التركيز، وإعطاء الأولوية في الاستجابة للمتغيرات المحيطة من حولها، والتأكد من أن الموظفين يعملون لتحقيق ذات الأهداف المحددة والمرسومة للمنظمة. (الشميلي، 2017، ص24)، وبرنامج الهدنة كغيره من الأساليب الإصلاحية "يجب أن يرتبط بأهداف المنظمة ورويتها المستقبلية والاستراتيجيات التي تتبعها، فعدم تحقيق الدمج بين رؤى وأهداف المنظمة وتصميم برنامج الهدنة كان سببا في فشل العديد من المنظمات التي حاولت الاستفادة من تطبيق برنامج الهدنة بها لتطويرها. (إسماعيل، 2016، ص323)

4. تمكين العاملين: يعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة وروح المبادرة والمبادرة باتخاذ القرارات الملائمة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقة تعزز شخصيتهم وسلوكهم مع حثهم على تأهيل أنفسهم مهنياً، وتعديل سلوكهم لأداء العمل. (العبيد، 2016، ص22)، ولتمكين العاملين أهمية في الهدنة لأنها تعتبر الموارد البشرية عنصراً أساسياً في أي عملية بالمنظمة، ولا يمكن تجاهل دورهم الكبير في نجاح المنظمات أو تدهورها، كما أن الدراسات أظهرت أن العنصر البشري هو أداة حاسمة وفعالة في نجاح الهدنة.

5. تكنولوجيا المعلومات: تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات في الهدنة بأنها تؤدي دوراً بارزاً وحيوياً في الهدنة، فالتغيرات والتحولات الكبيرة في بيئة الأعمال تدفع بالمنظمات لضرورة الأخذ بالمستجدات التقنية ومواكبة التطورات من حولها للمحافظة على بقائها واستمرارها. (البكري، 2017، ص24)

6. الهيكل التنظيمي: يعرف بأنه إطار لجميع العاملين تظهر فيه خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا. وكذلك يوضح الإدارات المختلفة في المستوى الواحد لذلك يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق التناسق والرقابة لإنجاز العمل بأكبر قدر من

1. أن يكون التغيير أساسياً: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، فهي تقوم على القطيعة مع الأفكار السابقة، وتبدأ من الصفر ومن دون أي افتراضات راسخة وثوابت مسبقة، وتتجاهل ما هو كائن، وتركز على ما ينبغي أن يكون.

2. أن يكون التغيير جذرياً: يجب أن يكون التغيير المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية جذرياً، وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود، فالهدنة تعني التجديد والابتكار، وليس مجرد تحسين، أو تعديل لأساليب العمل القائمة.

3. أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: فالهدنة تسعى إلى تحقيق طفرات هائلة، وتحسينات فائقة في الأداء.

4. أن يكون التغيير في العمليات: إذ تركز على العمليات، وليس الأشخاص والإدارات، فتبدأ من استلام الطلب إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة.

5. أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: فهي تستثمر فيها بشكل فعال وتوظفها للتغيير الجذري.

6. الاعتماد على التفكير الاستقرائي: الذي يتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل، وليس التفكير الاستنتاجي المتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة، والعمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

### مبررات إعادة الهندسة الإدارية

يرى (الحميدي، وآخرون، 2016، ص36-35) أن هناك مبررات تجعل المنظمات تقوم بإعادة هندسة عملياتها التي تساعد المنظمات على مواجهة التغيرات، وتلبية رغبات الزبون وتطلعاته وهي على النحو الآتي:

1. التغيير والتطور المستمر في البيئة الاقتصادية العالمية التي أصبحت قائمة على التجارة الحرة والخصخصة والمنافسة وقصر دورة حياة المنتجات والخدمات وتطور متطلبات الزبون المعاصر.

2. السعي المستمر لاكتساب الميزة التنافسية جعل الحاجة للتغيير ضرورية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

3. حدوث التقدم الحضاري المتسارع في العالم تقنياً وفنياً واجتماعياً أثر بشكل كبير على نوع وحجم ومعدلات إنتاج ومستوى جودة وكلفة المنتجات المطلوبة في الأسواق العالمية.

4. حدوث ثورة في المعلومات والاتصالات التي اجتاحت العالم.

5. محاولة منظمة الأعمال التأقلم والتكيف مع المتغيرات في السوق العالمية لغرض بقائها جزءاً من المنظومة الاقتصادية العالمية.

6. إدراك أن التغيير هو الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع التطوير، وأنه حقيقة دائمة الوجود، ومستمرة الحدوث وشاملة لكل جوانب الحياة العملية، ويساعد على فهم وتطوير آلية جديدة

## مبادئ ومتطلبات تطوير الأداء الإداري

وتتلخص مبادئ الأداء الإداري في الآتي: (عبد الستار، وحسين، 2019، ص205):

1. الاعتماد على نتائج أداء الأفراد في توجيه وتطوير الأداء.
2. مشاركة جميع الأفراد في تحمل مسؤولية تغيير وتطوير الأداء.
3. إدراك الأفراد للفوائد العائدة عليهم وعلى المنظمة من تطوير الأداء.
4. توفير بيئة داعمة لمساعدة الأفراد على التعليم والتدريب.
5. الاعتماد على التجريب كأحد آليات تطوير وتغيير الأداء.
6. أن تكون عملية تطوير الأداء شاملة ومستمرة.

كما أن عملية تطوير الأداء الإداري التي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتكيف مع مطالب البيئة دائمة التغيير الأمر الذي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات من أهمها: تحديد مهام ومسؤوليات العاملين، تنمية مهارات العاملين، تحديد توقعات أداء كل وظيفة، والاهتمام بالجوانب الإيجابية بالسلوك (عبد الرحمن، 2015، ص42)

## معايير الأداء الإداري

هي المستويات التي يقارن فيها الأداء الإداري، ويعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، إذ إنها تساعد في تعريف العاملين ما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، كما ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين، مما يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم للمنظمة، ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ومن أهم خصائص معايير الأداء: الصدق، الثبات، القبول، سهولة الاستخدام، التوافق الاستراتيجي، الخصوصية. (أبوأكرم، 2013، ص22).

## تحسين الأداء الإداري

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة بالطريقة المثلى، إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيه بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط. ولتحسين الأداء الإداري لا بد من اتباع الخطوات الآتية: تحليل الأداء الإداري، البحث عن جذور المسببات، اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة، التطبيق، مراقبة وتقييم الأداء الإداري. (ناصر، 2019، ص90 - 91).

الكفاءة؛ إذ إنه ومن خلال هذا الهيكل يمكن لكل فرد أن يعرف من هو رئيسه؟ وما هي واجباته؟ وعلاقته مع الآخرين. (العتيبي، وآخرون، 2013، ص113)،

7. الإمكانيات المالية: يقصد بها كمتطلب للهندرة توفير الميزانية الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة، تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت، توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع والتصميم والمساحة والتجهيزات التدريبية، وإدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والإنترنت والاتصال عن بعد والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة. (عبابنة، 2010، ص7)، إذ إنه بدون تخصيص موارد مالية مناسبة للبرامج التطويرية فلن تتمكن المنظمة المقبلة على تطبيق الهندرة من استكمالها أو الحصول على النتائج المرجوة منها. فيري (سعيد، 2016، ص35) أنه يمكن أن تترجم قناعة الإدارة العليا بالهندرة والتزامها بها كمشروع في صورة توفير الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج التطويرية.

8. الثقافة التنظيمية: تعرف بأنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، (العبيد، 2016، ص556)، ويشكل التغيير الثقافي بالمنظمة المطبقة للهندرة تحدياً كبيراً لها، يتضمن إدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء الهيكلي. (العتيبي والحمامي، 2004، ص13)

## الأداء الإداري

يعتمد مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، وهو ما يبذله كل العاملين بالشركة من منظمين ومهندسين ومدربين. (البحيري، 2015، ص50). كما أنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة. (العجمي، 2015، ص241)، ويعرف الأداء الإداري بأنه "قدرة المنظمة أو الشركة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، وهو المنظومة المتكاملة لأعمال المنظمة أو الشركة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (ناصر، 2019، ص76)، وتتميز إدارة الأداء بأنها عملية تقوم على التطوير والتقييم بشكل مستمر، وتتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم؛ بل وتحول الأداء من دورة العمل الروتينية إلى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديدها للعاملين. (شقوع، 2016، ص9). للأداء الإداري عناصر تسهم في دعم تنمية فاعلية الأداء للعاملين، منها كفاءة الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم الملائمة. (الملاحي، 2016، ص37)، ويستخلص الباحثان مما سبق أن للأداء الإداري عناصر يجب توافرها لتحقيق النتائج المرجوة، مثل كفاءة الموظف من حيث المهارات والخبرات التي تمكن العامل من تأديته للمهام والأدوار والمسؤوليات الموكلة له بكفاءة وفاعلية ضمن بيئة العمل الملائمة والمناسبة.

## الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

دراسة (العامر، 2020) بعنوان (أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. قام الباحث بتطوير استبانة تحتوي على (25) سؤالاً، ووزعت على (175) موظفاً في شركة كهرباء محافظة إربد، لتحقيق هدف هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (الاتصال، الاستراتيجية، الاستعداد للتغيير) على أداء الموارد البشرية بأبعاده (جودة الخدمات، تحسين قدرات العاملين) في شركة كهرباء محافظة إربد. ويوصي الباحث شركة كهرباء محافظة إربد بالاهتمام الجيد بالتغيير داخلياً، من خلال توفير نظام حوافز ومكافآت للعاملين المجتهدين والقادرين على تقديم أفكار إبداعية جديدة.

دراسة (فرج الله، 2019) بعنوان (إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة).

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة للخدمات المقدمة من قبل مكاتب جامعة 8 ماي 1945 في قالمة في الجزائر، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في هذه المكاتب والبالغ عددهم (61)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها أن هناك أثر فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الجودة للخدمات المقدمة من قبل مكاتب جامعة 8 ماي 1945 في قالمة في الجزائر.

دراسة (شاطري، 2018) بعنوان (إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغير في تنمية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة (ABC Pepsi) بالروبية الجزائر).

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أن إعادة هندسة العمليات له الأثر في تحقيق الميزة التنافسية، ومن هذه المزايا سرعة تسليم المنتج، والإبداع، والابتكار، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على شركة (ABC Pepsi) باستخدام الاستبيان والمقابلة وتحليل نتائجها، فقد أثبتت أن م عظم الفرضيات مقبولة، وختمت بجملة من الاستنتاجات، أهمها أن معظم الإطارات لا تعني إعادة هندسة العمليات، وجملة من الاقتراحات على رأسها ضرورة تنظيم دورات تكوينية حول المفاهيم الإدارية الجديدة، وعلى رأسها إعادة هندسة العمليات.

### الدراسات المحلية

دراسة (الكحلوت، 2017): «علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة»

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم وواقع إعادة هندسة

العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة لجمع البيانات، فقد تكون مجتمع الدراسة من 287 من الأكاديميين الإداريين في الجامعات، وتكونت عينة الدراسة من 164 مفردة، تم استرداد 123 منها بنسبة 75%، وقد استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات. وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها أن القيادة العليا للجامعات تدعم تطبيق إعادة هندسة العمليات بنسبة مرتفعة تصل إلى 72.6%، وأن هناك علاقة إيجابية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية في الجامعات.

دراسة (الأخريس، 2017)، بعنوان: «إعادة هندسة العمليات الإدارية، ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظة غزة».

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظة غزة، وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية، إذ كان مجتمع الدراسة مكوناً من موظفي بلديات محافظتي خانونس ورفح والبالغ عددهم (868) موظفاً، وبلغت العينة (266) موظفاً من تلك البلديات، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة الموظفين، واستبانة أخرى وزعت على عينة عشوائية بلغت (296) مفردة من المراجعين المستفيدين من خدمات تلك البلديات. وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام وتطبيق إعادة هندسة العمليات في بلديات محافظتي خانونس ورفح كانت متوسطة فقد بلغت النسبة (64.84%). إن جودة الخدمات في بلديات محافظتي رفح وخانونس بأبعادها الخمسة كانت مرتفعة بوزن نسبي بلغ (73.02%).

دراسة (أبو عيدة، 2016) بعنوان (واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي).

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (184) من مقدمي الرعاية الصحية في مجمع الشفاء الطبي في غزة، وتحليلها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة. وخلصت الدراسة إلى مجموعه من النتائج، ومن أهمها واقع هندسة العمليات الإدارية في مجمع الشفاء الطبي جاء بوزن نسبي (69.43%)، ومستوى جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي جاء بوزن نسبي (65.9%)، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول واقع هندسة العمليات الإدارية، وبين متوسط التقديرات حول مستوى جودة الخدمات الصحية في مجمع الشفاء الطبي.

دراسة (البحيري، 2015)، بعنوان: «دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية».

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة

وتوزيعها على عينة الدراسة من العاملين في البنوك في باكستان، والبالغ عددهم (115) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك أثراً لإعادة هندسة العمليات على أداء البنوك في باكستان، وأن هذا الأثر مبنى على تأثير مجالات إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين في هذه البنوك.

دراسة (Fragoso, 2015) بعنوان: (Business process reengineering in government Agencies: Lessons an Experience in Mexico).

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوكالات الحكومية كأداة للإصلاح الحكومي، ولتحقيق هدف الدراسة والإجابة على أسئلتها قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثراً كبيراً لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الإصلاح الحكومي في المؤسسات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة استخدام القطاع العام لمصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية.

دراسة (Amrita and Sheriff, 2015) بعنوان «Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR Implementation: A Survey of Indian Companies».

«استكشاف أهم عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات.» استبيان عن الشركات الهندية.

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف عوامل المناخ المناسب لتطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركات الهندية، وما هو المناخ المناسب لتبني التغيير في هذه الشركات؟ وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم دراسة الظروف المحيطة بعد تجارب لشركات هندية تبنت عملية التغيير، وخاضت عملية إعادة هندسة العمليات، وخلال ذلك تم استخدام استبانة، تم تصميمها من قبل الباحثين، واحتوت على بنود تربط بين عملية تبني التغيير وإعادة الهندسة، وتم توزيعها عشوائياً على الشركات الهندية بنسب متفاوتة ترتبط بحجم المنظمة لحجم السوق الصناعي. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن غالبية المنظمات التي طبقت إعادة الهندسة كانت من المنظمات متوسطة الحجم في السوق الهندي، بينما الصغيرة والكبيرة لم تجرب هذا المنهج، وأظهرت النتائج أن العوامل المناخية المحيطة بنجاح إعادة الهندسة تلخصت في خمس نقاط هي: الثقافة التنظيمية، التعليم والتدريب، التمكين، نظام تعويضات عادل، العمل بروح الفريق.

دراسة (Sharma and Kant, 2015) بعنوان «HR Issues and Challenges in Implementing Business Process Reengineering in Government Organizations in India».

المعيقات والتحديات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية الهندية.

هدفت الدراسة إلى تحليل وفهم العوامل المرتبطة بالموارد البشرية في عملية تطبيق إعادة الهندسة خصوصاً في المنظمات الحكومية في الهند، وذلك لتحديد مقترحات للعوامل المرتبطة بالموارد البشرية من أجل المساعدة في تطبيق مبادرات إعادة الهندسة، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة، وأثرها على تحسين الأداء الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (167) موظفاً من رؤساء الأقسام ومديري الدوائر الإداريين في الوزارة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تتوفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة (59.50%). توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء الإداري، وأهم ما أوصت به الدراسة: ترسيخ تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. ضرورة تبني الإدارة العليا تشكيل فريق إداري مميز. وتعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى الإدارة العليا لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.

دراسة (أبو عوض، 2015)، بعنوان: «واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة».

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام، وتقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لهندسة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام، والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه، واعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (90) موظفاً وموظفة أي تم استخدام الحصر الشامل، فقد تم توزيع (90) استبانة على مجتمع الدراسة، ولأغراض الدراسة تم تطوير استبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة، وذلك لقياس متغيرات الدراسة، واستعان ببرنامج spss للتحليل الإحصائي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن أبعاد الهندسة في ديوان الموظفين العام بنسبة (58.65%) وهي - نوعاً ما - تعتبر مقبولة. إن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام (64.93%). وجود علاقة طردية بين مدى توافر الهندسة في ديوان الموظفين العام، وبين مستوى الأداء. وأهم ما توصلت إليه الدراسة من توصيات: ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالديوان بالتغيير وبعملية الهندسة. الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة. ربط نظام التقييم بعملية التدريب لتحديد احتياجات العاملين للدورات بدقة.

## الدراسات الأجنبية

دراسة (Nadeem and Ahmad, 2018) بعنوان: (Impact of Business Process Re-engineering on the Performance of Banks in Pakistan)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات على أداء البنوك في باكستان، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة

الوصفي التحليلي في الدراسات السابقة، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة باعتماد الاستبانة كأداة للبحث، وعليه فإن هذه الدراسة قد طبقت على مجتمع لم تتطرق له الدراسات السابقة المذكورة، وهو الهيئات المحلية في محافظة طولكرم لما تمثله من أهمية بالغة في اتصالها وتواصلها بشكل مباشر مع جمهور المواطنين من خلال تقديم الخدمات الأساسية والضرورية لهم لترتقي بخدمات ذات جودة عالية من خلال تحسين أداء العاملين في هذه الهيئات.

### منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من أجل التعرف إلى أثر إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم، فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك لأن المنهج الوصفي الارتباطي يدرس «العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كميًا، وذلك باستخدام مقاييس كمية، ومن أغراض المنهج الارتباطي وصف العلاقات بين المتغيرات، أو استخدام هذه العلاقات في عمل تنبؤات تتعلق بهذه المتغيرات (ملحم، 2002) لهذا فقد رأى الباحثان أن المنهج الارتباطي هو الأنسب لهذه الدراسة، ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، والبالغ عددهم (900) عامل وعاملة من العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، وذلك وفق مصادر (مديرية الحكم المحلي في محافظة طولكرم، 2021).

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الفعلية من (194) عاملاً وعاملة من العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، وقد تم اختيار أفراد العينة بالطريقة القصدية غير الاحتمالية، وقد بلغت نسبة العينة من المجتمع (21.5%) تقريباً من المجتمع الأصلي، وتعدّ هذه النسبة مناسبة وفقاً لقواعد البحث العلمي، إذ ورد في (عودة، مكاوي، 1992) أنه عندما يكون مجتمع البحث عدة مئات، يجب أن لا تقل حجم العينة عن (20%)، كما ورد في فرانكيل والين (Wallen, 2003: 201& Fraenkel) بأن الحد الأدنى الذي يمكن القبول به في الدراسات الوصفية هو (100) فرد من مجتمع الدراسة والجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة والتكرارات والنسب المئوية حسب متغيراتها.

الجدول (1):

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة (ن=50)

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	72	37.1
	بكالوريوس	99	51.0
	ماجستير فأعلى	23	11.9
المجموع		194	100%

واعتمدت على الأسلوب النوعي وليس الكمي، إذ تم الاعتماد على المصادر الثانوية فقط، والتركيز في المقابلات الشخصية التي تمت مع بعض كبار المسؤولين في الحكومة، للوقوف على المعضلات التي واجهت الموارد البشرية في تطبيق إعادة الهندسة، إضافة للاستعانة بالمواقع الرسمية والتقارير السنوية الصادرة عن عدة دوائر حكومية.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن معظم مبادرات إعادة الهندسة كانت في بدايتها مبادرات تطبيق تكنولوجيا جديدة مما يعزز فكرة أن التكنولوجيا تؤدي دوراً رئيساً في مناهج إعادة الهندسة.

دراسة: (Siddiq and Javed, 2014) بعنوان «Reengineering of recruitment and selection process in Descon engineering Ltd: a case study».

”إعادة هندسة عملية الاختيار والتعيين في شركة ديسكون الهندسية: دراسة حالة“.

هدفت الدراسة لفحص واختبار المجهود المبذول من المنظمات الخاصة لإعادة الهندسة ومعرفة المعضلات التي تواجههم في التطبيق، لماذا يحتاجون إعادة الهندسة، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تم اختيار منظمة من القطاع الصناعي والخدمات في باكستان، ليتم دراستها وتحليل نتائج الدراسة للوصول للهدف الأساسي للدراسة، وقد استخدمت هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وتم اختيار منظمة Descon engineering Ltd وهي من القطاع الصناعي الخاص في باكستان. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن النموذج المقترح تطبيقه بعد إعادة الهندسة يوفر تكلفة الوقت والمال. إذ إن الاستخدام الفاعل لإعادة الهندسة يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

### التعليق على الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة تبين قلة الدراسات التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في تحسين الأداء الإداري المطبقة على الهيئات المحلية، وبذلك تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في محافظة طولكرم على حد علم الباحثين، وقد وجدوا أيضاً أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات من خلال دراسة فعاليتها وعلاقتها بجودة الخدمة (فرج الله، 2019؛ الأخرس، 2017؛ أبو عيدة 2016) أو دراستها كميزة تنافسية (شاطري، 2018؛ الكلوت، 2017)، ومنها من درس دورها في تحسين الأداء (Nadeem and Ahmad, 2018؛ البحيري، 2015؛ أبو عوض، 2015) فتشابهت هذه الدراسة معهم بأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين الأداء الإداري، فقد وجدت نتائج الدراسة أن هناك أثراً لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء وجوده الخدمة، وقد استخدمت الدراسات السابقة لمجتمع الدراسة قطاعات مختلفة إذ اتفقت مع دراسة (الأخرس، 2017) من حيث تناولها لقطاع البلديات إلا أن هذه الدراسة تناولت الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، واختلفت مع باقي الدراسات في مجتمع الدراسة وبيئتها وحجم العينة، وكذلك اختلفت مع الدراسات السابقة بمنهج الدراسة المستخدم إذ تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة في حين اعتمد المنهج

جدول (2)

عدد الفقرات	المحاور
8	بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية
7	إعادة تكنولوجيا المعلومات هندسة العمليات
8	القيادة والتخطيط الاستراتيجي
6	تمكين العاملين
9	الأداء الإداري
38	المجموع

وقد تم صياغة بنود الأداة وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت (Likert Scale) كما تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آتي: موافق بشدة: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاثة درجات، غير موافق: درجتان غير موافق بشدة: درجة واحدة.

### صدق أداة الدراسة

قد تحقق الباحثان من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق البناء على عينة التطبيق الأولى الاستطلاعية المكونة من (30) من العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الذي تنتمي إليه، بمعنى أن كل فقرة تهدف إلى قياس المفهوم نفسه الذي تقيسه الفقرات الأخرى في البعد نفسه، وبحيث تعكس معاملات الارتباط صدق التكوين للبعد، والجدول (3) يوضح صدق فقرات محور إعادة هندسة العمليات الإدارية والجدول (4) يوضح صدق فقرات الأداء الإداري:

جدول (3)

الكلية للبعد الواردة فيه

الرقم	الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
مجال بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية				
1	الهندرة تسمح بسرعة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية المختلفة.	0**629.	0**381.	*0.00
2	تدعم الهندرة توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة.	0**662.	0**406.	*0.00
3	تتضمن الهندرة أسساً واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الإبداع والتميز للعاملين في الهيئة.	0**694.	0**510.	*0.00
4	الهندرة تعمل توافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد في الهيئة.	0**649.	0**456.	*0.00
5	يتوفر لدى الهيئة قيم ومعتقدات تدعم التغيير نحو تطوير العمل.	0**722.	0**547.	*0.00
6	توائم الهندرة بين قيم الإدارة في الهيئة وقيم الموظفين فيها.	0**691.	0**442.	*0.00
7	توفر الهندرة لدى العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع أي تغيرات وتطورات جديدة في العمل.	0**724.	0**562.	*0.00
8	تسعى الهيئة إلى بناء قيم تشجع العاملين على الإبداع والابتكار في العمل.	0**731.	0**602.	*0.00

الرقم	الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
مجالات تكنولوجيا المعلومات				
9	الهندرة توفر شبكة انترنت تصل جميع الأجهزة في الهيئة بسرعة مناسبة.	0**506.	0**337.	*0.00
10	تعمل الهندرة من خلال تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.	0**579.	0**427.	*0.00
11	تعمل الهندرة على استخدام برمجيات حديثة لإدارة كافة العمليات الإدارية تساعد على حلول لكثير من المشكلات.	0**577.	0**437.	*0.00
12	تمتاز المعلومات والبيانات في الهيئة بوفرته وسهولة تناولها مما يؤدي لسرعة أداء الأعمال ودقتها.	0**748.	0**548.	*0.00
13	تساعد تكنولوجيا المعلومات في خفض الوقت اللازم لأداء العمل.	0**593.	0**517.	*0.00
14	يوجد وحدات ودوائر فنية تدعم وتساند الوحدات والدوائر الأخرى.	0**657.	0**393.	*0.00
15	الهندرة توفر شبكة انترنت تصل جميع الأجهزة في الهيئة بسرعة مناسبة.	0**648.	0**637.	*0.00
مجالات القيادة والتخطيط الاستراتيجي				
16	تدعم الإدارة العمليات الجديدة التي تتخلص من الروتين والأفكار المتقدمة.	0**673.	0**509.	*0.00
17	تتبنى الإدارة خطة دائمة لتحسين عملياتها وخدماتها.	0**696.	0**525.	*0.00
18	الهندرة تعمل على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة والقدرات العالية.	0**669.	0**578.	*0.00
19	يوجد فهم واضح لدى الإدارة العليا للعوامل المؤثرة على نجاح أو فشل الهندرة.	0**728.	0**623.	*0.00
20	تسهم عملية الهندرة في تخفيض التكاليف وترشيدها.	0**701.	0**624.	*0.00
21	يتوفر خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة تسهل عملية تطبيق الهندرة.	0**589.	0**564.	*0.00
22	يوجد خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير الاعتيادية أثناء العمل.	0**668.	0**592.	*0.00
23	توائم الهيئة الرسالة والأهداف مع متطلبات الهندرة.	0**719.	0**633.	*0.00
مجالات تمكين العاملين				
24	تعمل إدارة الهيئة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري.	0**689.	0**570.	*0.00
25	الهندرة ترسخ لدى إدارة الهيئة بناء فرق العمل لتمكين العاملين لديها.	0**759.	0**572.	*0.00
26	تعمل الهندرة على تطبيق لامركزية العمل وتفويض السلطات في أداء المهام في البلدية.	0**751.	0**642.	*0.00
27	تعمل إدارة الهيئة على تعزيز مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات من خلال الهندرة.	0**753.	0**628.	*0.00
28	تسهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تنمية مهارات العاملين وأدائهم.	0**714.	0**517.	*0.00
29	تسهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض التكاليف.	0**725.	0**543.	*0.00

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

\* دال عند مستوى الدلالة (0.05)

إعادة هندسة العمليات، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد إعادة هندسة العمليات، لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات، حيث أن جميع الفقرات على جميع أبعاد إعادة هندسة العمليات تتمتع بدرجات صدق عاملي مناسبة عند مستوى الدلالة (0.05). إذ ذكر (عودة، 1998) أن معاملات ارتباط الفقرات يجب أن لا تقل عن معيار (20).، وهذا يدل على صدق فقرات هذه المحاور، وقدرتها على قياس ما هدفت لقياسه.

تشير نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات كان مرتفعاً ومناسباً، إذ أشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات إعادة هندسة العمليات مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.759 - 0.506)، وقيم معاملات الارتباط لفقرات إعادة هندسة العمليات مع الدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.642 - 0.337) وبدلالة إحصائية (0.01) و(0.05)، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس درجة

#### جدول (4)

قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداء الإداري والدرجة الكلية للأداء الإداري.

الرقم	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
1	يتم تطوير الأداء الوظيفي بشكل مستمر.	.448 **	.00 *
2	تعمل الإدارة على قياس جودة الأداء الوظيفي في جميع الأقسام.	.519 **	.00 *
3	يوجد أوقات معيارية ومحددة لإنجاز المهام والوظائف دون تأخير.	.663 **	.00 *
4	تهتم الإدارة ببلوغ الأهداف من خلال تحقيق أداء متميز.	.600 **	.00 *
5	يوجد متابعة وتوجيه في كافة مراحل إنجاز العمل.	.717 **	.00 *
6	لدى الموظفين معرفة كافية بمعايير أدائهم الوظيفي.	.665 **	.00 *
7	يلتزم الموظف بالقوانين والتعليمات الخاصة بإنجاز العمل.	.662 **	.00 *
8	لدى الموظف معلومات كافية حول مهمات العمل وطبيعته.	.602 **	.00 *
9	تحفز الإدارة الموظفين للقيام بالأعمال بأداء متميز.	.683 **	.00 *

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (01) ) \* دال عند مستوى الدلالة (05) .

تشير نتائج الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الأداء الإداري كان مرتفعاً ومناسباً، فقد أشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الأداء الإداري مع الدرجة الكلية للأداء الإداري تراوحت ما بين (.717 - .448)، وبدلالة إحصائية (01) ( و(05) )، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس درجة الأداء الإداري، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الأداء الإداري، لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات، إذ إن جميع فقرات الأداء الإداري تتمتع بدرجات صدق عاملي مناسبة عند مستوى الدلالة (05) )، فقد ذكر (عودة، 1998) أن معاملات ارتباط الفقرات يجب أن لا تقل عن معيار (20) )، وهذا يدل على صدق فقرات هذه المحاور وقدرتها على قياس ما هدفت لقياسه.

#### جدول (5)

نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد الاداة

المحور	قيمة كرونباخ الفا
إعادة هندسة العمليات	0.910
الأداء الإداري	0.795

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مقبولة على جميع محاور أداة القياس وقد بلغت على التوالي (0.795، 0.910)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، فقد أشار (Sekaran & Bougie, 2010:184) بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ تعد مقبولة من الناحية التطبيقية إذا كانت أكبر من (0.60).

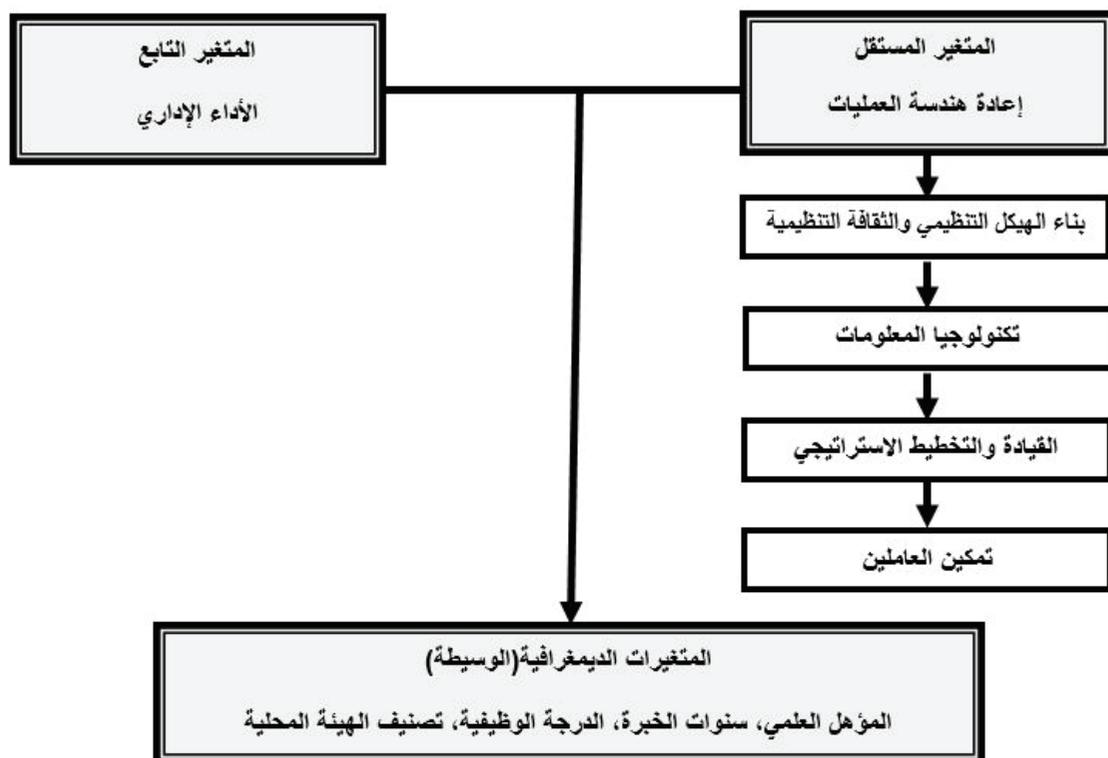
#### أنموذج وتصميم الدراسة

أنموذج الدراسة: تم إعداد أنموذج خاص بالدراسة الحالية بحيث يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة كما في الشكل (1):

تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي على عينة التطبيق الأول الاستطلاعية المكونة من (30) من العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الاتساق بين الفقرات في أداة الدراسة، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ويعتمد هذا الأسلوب على مدى

#### ثبات الأداة

تحتوي الأداة على 9 فقرات، وقد تم اختبارها على عينة من 30 مشاركاً من العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، وقد أظهرت النتائج أن معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداء الإداري تراوحت ما بين (.717 - .448)، وبدلالة إحصائية (01) ( و(05) )، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس درجة الأداء الإداري، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الأداء الإداري، لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات، إذ إن جميع فقرات الأداء الإداري تتمتع بدرجات صدق عاملي مناسبة عند مستوى الدلالة (05) )، فقد ذكر (عودة، 1998) أن معاملات ارتباط الفقرات يجب أن لا تقل عن معيار (20) )، وهذا يدل على صدق فقرات هذه المحاور وقدرتها على قياس ما هدفت لقياسه.



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين

## نتائج الدراسة

ما درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات

الإدارية (الهندرة) في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم؟

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التقديرية لاستجابات الباحثين على أبعاد إعادة هندسة العمليات ونتائج الجدول (6) تبين ذلك:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، ومن أجل الحصول على إجابات لتساؤلاتها، وللتعرف على إعادة هندسة العمليات وأثرها على الأداء الإداري، فقد قام الباحثان بإجراء هذه الدراسة، إذ تم استطلاع العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول:

### جدول (6)

ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية لدرجة إعادة هندسة العمليات في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الدرجة الكلية
1	.00*	27.309	81.29	.542890	4.0644	بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	1
2	.00*	32.365	81.03	.452540	4.0515	تكنولوجيا المعلومات	2
3	.00*	20.072	76.80	.583050	3.8402	القيادة والتخطيط الاستراتيجي	3
4	.00*	16.490	76.20	.684270	3.8101	تمكين العاملين	4
	.00*	29.445	78.83	.445390	3.9416	الدرجة الكلية لدرجة إعادة هندسة العمليات	

وبمتوسط حسابي كلي (3.94) وانحراف معياري (0.445) ومستوى دلالة (0.00)، ونسبة مئوية تقديرية بلغت (78.83%). إن ترتيب الأبعاد تبعاً لدرجة إعادة هندسة العمليات في

يتضح من خلال الجدول (6) ما يأتي:

إن الدرجة الكلية لدرجة إعادة هندسة العمليات في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم كانت مرتفعة حسب رأي الباحثين

### محافظة طولكرم؟

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على جميع فقرات هذا المحور ونتائج الجداول (7) تبين ذلك:

الهيئات المحلية في محافظة طولكرم جاء على النحو الآتي، المرتبة الأولى: بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، المرتبة الثانية: تكنولوجيا المعلومات، المرتبة الثالثة: القيادة والتخطيط الاستراتيجي، المرتبة الرابعة: تمكين العاملين

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني:

◀ ما درجة ومستوى الأداء الإداري في الهيئات المحلية في

### جدول (7)

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجة الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية التقديرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يتم تطوير الأداء الوظيفي بشكل مستمر.	4.1237	.694280	82.47	22.543	.00*	1
2	تعمل الإدارة على قياس جودة الأداء الوظيفي في جميع الأقسام.	3.9485	.880070	78.97	15.011	.00*	4
3	يوجد أوقات معيارية ومحددة لإنجاز المهام دون تأخير.	4.0361	.722500	80.72	19.974	.00*	3
4	تهتم الإدارة ببلوغ الأهداف من خلال تحقيق أداء متميز.	3.9278	.716170	78.56	18.045	.00*	5
5	يوجد متابعة وتوجيه في كافة مراحل إنجاز العمل.	3.7577	.953890	75.15	11.064	.00*	8
6	لدى الموظفين معرفة كافية بمعايير أدائهم الوظيفي.	3.8041	.877340	76.08	12.766	.00*	6
7	يلتزم الموظف بالقوانين والتعليمات الخاصة بإنجاز العمل.	3.7629	.968660	75.26	10.970	.00*	7
8	لدى الموظف معلومات كافية حول مهمات العمل وطبيعته.	3.5825	.925130	71.65	8.770	.00*	9
9	تحفز الإدارة الموظفين للقيام بالأعمال بأداء متميز.	4.0722	.716170	81.44	20.852	.00*	2
	الدرجة الكلية لدرجة الأداء الإداري	3.8906	.514420	77.81	24.114	.00*	

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ a)

### جدول (8)

معاملات الارتباط بين إعادة هندسة العمليات وبين الأداء الإداري.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	.654**	.00
تكنولوجيا المعلومات	.702**	.00
القيادة والتخطيط الاستراتيجي	.754**	.00
تمكين العاملين	.670**	.00
الدرجة الكلية لإعادة هندسة العمليات	.882**	.00

العمليات ككل وبين الأداء الإداري بلغ (0.882) وبدلالة إحصائية (0.00)، مما يدل على وجود علاقة طردية بين إعادة هندسة العمليات وبين الأداء الإداري.

وبهدف التأكد من تجانس التباين للمتغيرات المستقلة تم تطبيق اختبار (Tol-erance) واختبار التباين التضخمي (VIF) والجدول (9) يبين ذلك:

يتضح من خلال الجدول (7) أن درجة الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم كانت مرتفعة حسب رأي المبحوثين، وبمتوسط حسابي كلي (3.89) وانحراف معياري (0.514)، ومستوى دلالة (0.00) وبنسبة مئوية تقديرية مرتفعة بلغت (77.81%).

### النتائج المتعلقة بالفرضيات

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) لمتوسطات درجات تقدير أفراد العينة بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

لاختبار الفرضية، استخدم الباحثان معاملات الارتباط بين إعادة هندسة العمليات وأبعادها وبين الأداء الإداري وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) للتنبؤ بالأداء الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Mul-tiple Regression) لمعرفة التأثير الأكبر من أبعاد إعادة هندسة العمليات على الأداء الإداري والجدول (11،10،9،8) توضح ذلك:

## جدول (9)

نتائج اختبار (Tol-erance) واختبار التباين التضخمي (VIF).

VIF	Tolerance	المتغير المستقل
1.580	.6330	بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية
1.694	.5900	تكنولوجيا المعلومات
2.087	.4790	القيادة والتخطيط الاستراتيجي
1.723	.5800	تمكين العاملين

يوضح الجدول رقم (9) أن قيمة المعامل التضخمي (VIF) لجميع المتغيرات أقل من (10) وقيم تولرنس (Tolerance) كانت أكثر من (0.05)، وهذا يدل على تجانس التباين في مجالات إعادة هندسة العمليات (بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين)، مما يعني إمكانية تطبيق تحليل الانحدار.

للتنبؤ بالأداء الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) والجدول (10) يبين ذلك:

## جدول (10)

ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) بين إعادة هندسة العمليات وبين الأداء الإداري.

معاملات الانحدار Coefficients		جدول تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary			المتغيرات
مستوى الدلالة *.Sig	T المحسوبة	$\beta$ معامل التأثير	مستوى الدلالة *.Sig	F درجات الحرية	Adjusted (R2) معامل التحديد المعدل	(R2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط
				1 الانحدار			
0.00	25.909	0.763	0.00	192 البواقي	674.272	0.776	0.778
				193 المجموع			

## جدول (11)

يبين ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج

مستوى الدلالة *.Sig	T قيمة	$\beta$ قيمة	المتغير المستقل	النموذج
0.00	15.897	.7540	القيادة والتخطيط الاستراتيجي	الأول
0.00	11.167	.5300	القيادة والتخطيط الاستراتيجي	الثاني
0.00	8.799	.4180	تكنولوجيا المعلومات	
0.00	9.296	.4410	القيادة والتخطيط الاستراتيجي	
0.00	7.235	.3390	تكنولوجيا المعلومات	الثالث
0.00	5.311	.2480	بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	
0.00	5.866	.2890	القيادة والتخطيط الاستراتيجي	
0.00	5.827	.2590	تكنولوجيا المعلومات	الرابع
0.00	6.730	.2880	بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	
0.00	6.406	.2870	تمكين العاملين	

من خلال استعراض النتائج الموضحة في الجدول (11) يتضح أن قيم درجة التأثير ( $\beta$ ) في النموذجين كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، ويلاحظ أنه في النموذج الأول يشير إلى أن متغير القيادة والتخطيط الاستراتيجي يعد أفضل متغير يؤثر على الأداء الإداري، إذ بلغت قيمة درجة الأثر في النموذج الأول (القيادة والتخطيط الاستراتيجي) ( $\beta = 0.7540$ )، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة والتخطيط الاستراتيجي

يوضح الجدول رقم (10) أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.882$ ) وهذا يؤكد وجود ارتباط طردي بين إعادة هندسة العمليات، وبين الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (0.778) أي أن درجة إعادة هندسة العمليات قد فسرها مقدارها (77%) من التباين الحاصل في الأداء الإداري، أما النسبة الباقية والبالغة (23%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وأن إعادة هندسة العمليات يسبب ارتفاعاً في الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted) قد بلغ (0.776) وهو ما يعكس المستوى الصافي لأثر إعادة هندسة العمليات على الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم.

كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta = 0.763$ )، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في إعادة هندسة العمليات يؤدي إلى ارتفاع في درجة الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم بقيمة (76%)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (671.272) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (25.909).

ولمعرفة الأثر الأكبر لأبعاد إعادة هندسة العمليات على الأداء الإداري، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، وقد ظهرت النتائج كما يلي:

## مناقشة النتائج

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي كما يأتي:

1. أوضحت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لإعادة هندسة العمليات في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم كانت مرتفعة حسب رأي المبحوثين، وهذا يدل على أن المجالس المحلية المنتخبة تسعى بكل جهد لتطبيق أساليب إدارية حديثة ترتقي بمستوى أداء وجودة الخدمات التي تقدمها تلك الهيئات وهذه النتيجة أكدتها دراسة (الأخرس، 2017)، وهذا أيضاً ما أكدته إجابات المبحوثين حول هذه المجالات: إذ حصل بعد بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على المرتبة الأولى ثم تكنولوجيا المعلومات على المرتبة الثانية فالقيادة والتخطيط الاستراتيجي على المرتبة الثالثة وأخيراً تمكين العاملين بالمرتبة الرابعة.

2. إن درجة الأداء الإداري في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم كانت مرتفعة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.89) وانحراف معياري (0.514)، ومستوى دلالة (0.00) وبنسبة مئوية تقديرية مرتفعة بلغت (77.81%) ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن مجالس الإدارة والعاملين يهتمون بتطوير الأداء بشكل متواصل من خلال التمكين والتدريب الدائم، ولقد تبين ذلك من خلال إجابات المبحوثين، إذ حصلت فقرة (يتم تطوير الأداء الوظيفي بشكل مستمر) على الترتيب الأول.

3. بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات (بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) وبين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم؛ إذ يعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن الهياكل التنظيمية المرنة ترفع من الأداء الإداري والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة مما يؤثر إيجاباً على الأداء، وكذلك فإن الثقافة التنظيمية من شأنها أن تعزز القيم التي تشجع على الإبداع والابتكار في العمل، وتسعى لتعزيز القيم والمعتقدات التي تدعم التغيير نحو تطوير الأداء، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات (فرج الله، 2019 و أبو عبيدة، 2016 والبحيري، 2015 وأبو عوض، 2015 و Nadeem and Ah- mad, 2018 و Amrita and Sheriff, 2015). وفيما يتعلق بمتطلب تكنولوجيا المعلومات فإن توفر الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة من شأنه أن يرفع من كفاءة العمل وسرعة إنجازه ودقته، بالإضافة إلى أن استخدام البرمجيات الحديثة لإدارة العمليات تساعد في إيجاد حلول لكثير من المشكلات، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات (أبو عوض، 2015 و Sharma and Kant, 2015). كما أن متطلب القيادة والتخطيط الاستراتيجي له علاقة ارتباط طردية مع الأداء الإداري؛ فتوفر الإرادة والجدية والتزام القيادة، وكذلك التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى من شأنه توفير متطلبات الهدنة وترسيخ تطبيق مبادئها لتساعد في تحقيق أهداف الهيئات المحلية بأقل جهد ووقت وتوفير التكلفة والمال، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات (الكحلوت، 2017 والبحيري، Siddiq and Javed, 2014). وبخصوص متطلب تمكين العاملين وتحسين الأداء الإداري فيعزو الباحثان تلك العلاقة الطردية إلى أن تمكين العاملين

يؤدي إلى زيادة في الأداء الإداري بقيمة (75.4%).

وفي النموذج الثاني عندما تم إضافة بعد (تكنولوجيا المعلومات)، فقد بلغت قيمة الأثر لبعدها (القيادة والتخطيط الاستراتيجي) ( $\beta = 0.5300$ )، وبعدها (تكنولوجيا المعلومات) ( $\beta = 0.4180$ ).

ويؤكد هذا التأثير قيمة (t) المحسوبة، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وهذا يؤكد معنوية معاملات الانحدار، ما يشير إلى أن أثر تلك النماذج هو أثر ذو دلالة إحصائية.

## النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في أثر تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين المتعدد Analysis of Variance ويبين الجدول رقم (12) نتائج تحليل التباين لأثر إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

جدول (12) يبين نتائج تحليل التباين لأثر إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (F)	مستوى دلالة
المؤهل العلمي	.5370	2	.2680	1.273	.280
سنوات الخبرة	.4160	2	.2080	9880.	.370
الدرجة الوظيفية	.9690	2	.4850	2.300	.100
تصنيف الهيئة المحلية	.5030	2	.2520	1.194	.300
الخطأ (البواقي)	38.976	185	.2110		
الكلي	3016.980	194			

يتضح من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية) قد بلغت على التوالي (0.28)، (0.37، 0.10، 0.30) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ). أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أثر إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية).

منها في تحسين جودة أداء الأعمال اليومية من خلال تعزيز تفويض الصلاحيات للموظفين.

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو أكرم، أيمن (2013)، علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، جامعة الزعيم الأزهرى، غزة.
- أبو عوض، رانيا (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- أبو عيدة، فراس تيسير، (2016)، واقع هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الأخرس، عبد الحليم (2017)، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- إسماعيل، عبد الكريم (2005)، دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- إسماعيل، ممدوح (2016)، بحث علمي بعنوان: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، ع1، مج36، السعودية.
- البحري، عبد الله (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البكري، الباقر (2017)، رسالة دكتوراه بعنوان: استنباط نموذج لتأثير الهندرة على شركات التشييد في ولاية الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- بوقرة، عواطف، بوقرة، حليلة (2020)، إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسين (2017)، مبادئ الإدارة الحديثة، ط5، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الحميدي، مفلح وسلامة، صبحي وكافي، مصطفى (2016)، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- سعيد، محمد (2016)، الهندرة هندسة العمليات الإدارية، ط1، دار من المحيط إلى الخليج، عمان.
- شاطري، وهيبه (2018)، إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير في تنمية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة (ABC Pepsi) بالروبية الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر.
- شقوع، فؤاد (2016)، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، دار أزمنا للنشر والتوزيع، عمان.
- الشميلي، عائشة (2017)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي والبناء التنظيمي والقيادة الإبداعية والرقابة والحكومة،

يزيد من روح المبادرة والثقة لدى العاملين مما يؤثر إيجاباً على أدائهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري يؤدي إلى توفير الخطط اللازمة لتدريب العاملين من أجل التمكين للقيام بأعمالهم بشكل مناسب، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Amrita and Sheriff, 2015).

4. بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي بأن الأثر الأكبر لأبعاد إعادة هندسة العمليات على الأداء الإداري كانت لبعده القيادة والتخطيط الاستراتيجي، فقد بلغت قيمة درجة الأثر ( $\beta=0.754$ )، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة والتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة في الأداء الإداري بقيمة (75.4%)، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن توفر قيادة لديها إيمان وقناعة بالعمل الدائم والدؤوب على تحسين الأداء من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة ومنها إعادة هندسة العمليات ومواءمتها مع خططها الاستراتيجية؛ فمن المؤكد أنه سيكون لها الدور والأثر الأكبر في توجيه واستثمار الطاقات المادية والبشرية بالشكل الأمثل مما ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري في الهيئات المحلية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (الكحلوت، 2017 و البحري، 2015).

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) ) لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري في الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية) وهذا يعني أن جميع أفراد العينة على اختلاف المتغيرات الديموغرافية المبحوثة يرون أن هناك أثراً لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري في الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن الهندرة هي عملية تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر من خلال إجراء تغييرات جذرية وجوهرية في عمليات ونظم وإجراءات وهياكل المنظمات على اختلاف طبيعة عملها، مما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الأداء، وبخاصة الهيئات المحلية التي تتصل وتتواصل مع جمهور المواطنين .

## التوصيات

بعد أن توصل الباحثان إلى النتائج التي سبق ذكرها، يوصي الباحثان بما يلي:

1. العمل على زيادة الوعي بمفهوم إعادة هندسة العمليات، والحرص على الاستفادة منه بما يساعد في الارتقاء بالأداء وتجويده في الهيئات المحلية ومختلف المؤسسات العامة والخاصة.
2. تعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى مجالس إدارات الهيئات المحلية لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية والعمل بقناعة تامة على تطبيقها في الهيئات المحلية.
3. ضرورة تبني إدارة مجالس الهيئات المحلية تشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إدارة عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات فيها، وتدريبه عبر خبراء متخصصين لإنجاح مهامه.
4. تدريب الموظفين لتولي مواقع قيادية تمكنهم من إدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية لإطلاق الطاقات الكامنة لديهم للاستفادة

- ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العامر، يوسف عبدالله (2020)، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (14)، كانون أول 2020م.
- عيابنة، صالح (2010)، ورقة عمل بعنوان: المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة مسرطة، ليبيا.
- عبد الرحمن، صبري (2015)، رسالة دكتوراه بعنوان: تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على قطاع شؤون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة، جامعة المنصورة، مصر
- عبد الستار، عبد الستار وحسين، رشا (2019)، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، جامعة الفيوم، مصر.
- عبد المطلب، سامح (2010)، إدارة الأفراد، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- العبيد، عبد الوهاب (2016)، رسالة ماجستير بعنوان: أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي التمويل الكويتي، جامعة آل البيت، الأردن.
- العتيبي، سعد والحمامي، راشد (2004)، ورقة عمل بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة» في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العتيبي، ضرار والحواري، نضال وخريس، إبراهيم (2013)، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- العجمي، محمد (2015)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنموية البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عودة، أحمد (1998)، القياس والتقويم في العملية التدريسية، عمان: دار الأمل.
- عودة، أحمد ومكاوي، فتحي (1992)، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي لبياناته، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- فرج الله، زينب (2019)، إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة-دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945قائمة، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
- القيسي، محمد (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة.
- الكحلوت، أحمد خليل (2017)، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- مقداد، ماجد (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية محافظات غزة لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها، جامعة الأزهر، غزة.
- الملاحي، احمد (2016)، دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة.
- ملحم، سامي، (2002): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ناصر، عبده (2019)، رسالة ماجستير بعنوان: أثر معايير إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإداري، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان.
- النخالة، نجلاء (2015)، رسالة ماجستير بعنوان: تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة الحكم المحلي (2018)، الإطار الاستراتيجي للتحويل إلى بلديات إلكترونية (2019-2023)، وزارة الحكم المحلي، رام الله.

### المراجع العربية مترجمة

- Abu Akram, Ayman (2013). *The relationship of management information systems to improving administrative performance, a field study by application to non-governmental organizations in the Gaza Strip, Al-Zaeem Al-Azhari University, Gaza.*
- Abu Awad, Rania (2015), *a master's thesis entitled: The reality of the application of human resource management reengineering and its relationship to the development of job performance in the General Personnel Office in the Gaza Strip, Academy of Management and Politics, Gaza.*
- Abu Eida, Firas Tayseer, (2016). *The reality of administrative process engineering and its relationship to the quality of health services at Al-Shifa Medical Complex, published Master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.*
- Akhras, Abdel Halim (2017), *Re-engineering administrative processes and their role in improving the quality of services in the municipalities of Gaza Governorate, Master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza.*
- Ismail, Abdel Karim (2005), *The Role of the Palestinian Local Authorities in Enhancing Participation and Bringing Political Development, MA thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.*
- Ismail, Mamdouh (2016), *a scientific research entitled: Rooting the concept with application to King Faisal University in the Kingdom of Saudi Arabia, The Arab Journal of Management, Vol. 1, Vol. 36, Saudi Arabia.*
- Al-Buhairi, Abdullah (2015), *a master's thesis entitled: The role of administrative process re-engineering in improving administrative performance in the Palestinian Ministry of Health, Islamic University, Gaza.*
- Al-Bakri, Al-Baqer (2017), *PhD thesis entitled: Devising a model for the impact of engineering on construction companies in Khartoum State, Omdurman Islamic University, Sudan.*
- Bougherra, Awatef, Bougherra, Halima (2020), *Re-engineering of Administrative Processes in School Administration, 1st Edition, Dar Al-Ayam for Publishing and Distribution, Amman.*
- Harem, Hussein (2017), *Principles of Modern Management, 5th Edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman.*
- Al-Hamidi, Mufleh and Salameh, Sobhi and Kafi, Mustafa (2016), *Process Re-engineering (Reengineering), 1st Edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman.*
- Saeed, Muhammad (2016), *Engineering Management Operations Engineering, 1st Edition, Dar From the Ocean to the Gulf, Oman.*
- Shateri, Wahiba (2018), *Process Reengineering as an Entrance to Change in Developing Competitive Advantage, A Case Study of ABC Pepsi in Rouiba, Algeria, Master's Thesis, University of Bouira, Algeria.*
- Shaqoua, Fouad (2016), *Performance Management and Institutional Excellence, 1st Edition, Azmina House for Publishing and Distribution, Amman.*

- Psychology, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Nasser, Abdo (2019), Master's thesis entitled: *The Impact of Total Quality Management Standards on Administrative Performance, University of the Noble Qur'an and Rooting of Science, Sudan.*
  - Al-Nakhalah, Naglaa (2015), a master's thesis entitled: *A proposed vision for developing the performance of department heads in the Directorate of Education in the governorates of Gaza in the light of the method of re-engineering administrative processes, the Islamic University, Gaza.*
  - Ministry of Local Government (2018), *Strategic Framework for Transition to Electronic Municipalities (2019-2023)*, Ministry of Local Government, Ramallah.

#### المراجع الأجنبية:

- Amrita, M. A. , A. and Sheriff, A. (2015) «Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR implementation: A Survey of Indian companies», *European journal of business and management*, VOL 7, Issue 10.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management (Vol. 14)*. Florida International University.
- Fragoso, Jaime Torres, (2015), *Business Process Reengineering in Government Agencies: Lessons from an Experience in Mexico*, research paper, *Journal of Service Science and Management*, PP 382-392.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2003). *How to Design and Evaluate Research in Education (5th ed.)*. Boston: McGraw-Hill
- Nadeem, M., Ahmad, R., (2018), *Impact of Business Process Re-engineering on the Performance of Banks in Pakistan*, *Business and Economics Journal*, Vol.7, No.1, PP 1-5.
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2010). *Research methods of business: A skill building approach (5th ed.)*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc
- Sharma, R. and Kant, R. (2015). *HR issues and challenges in implementing business process reengineering in government organizations in India*», *European journal of business and management*, VOL 7, Issue 19.
- Siddiq, S. and Javed, S. (2014) "Reengineering of recruitment and selection process in Descon engineering LTD: A Case study", *European journal of business and management*, VOL 6, Issue 20.
- Al-Shamili, Aisha (2017), *Modern Strategic Management: Strategic Planning, Organizational Building, Creative Leadership, Control and Government*, 1st Edition, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, Cairo.
- Alamer, Yousef Abdullah (2020), *The Impact of the Re-Engineering of Administrative Processes on the Performance of Human Resources in Irbid Governorate Electricity Company*, *Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research*, Vol. (5) - No. (14) - December 2020
- Ababneh, Saleh (2010), a working paper entitled: *The Arab Conference on Higher Education and the Labor Market*, Misrata University, Libya.
- Abdel Rahman, Sabri (2015), PhD thesis entitled: *Developing university administrative performance in the light of the knowledge management approach, an applied study on the education and student affairs sector at Mansoura University*, Mansoura University, Egypt
- Abdul-Sattar, Abdul-Sattar and Hussein, Rasha (2019). *Developing the administrative performance of heads of scientific departments in Egyptian public universities in the light of the entrance to organizational intelligence*, Fayoum University, Egypt.
- Abdul Muttalib, Sameh (2010). *Personnel Management*, Dar Al-Murad for Publishing and Distribution, 1st Edition, Amman, Jordan.
- Al-Obaid, Abdul-Wahhab (2016), a master's thesis entitled: *The effect of empowering workers on the job linkage of Kuwaiti finance employees*, al-Bayt University, Jordan.
- Al-Otaibi, Saad and Al-Hamali, Rashid (2004), a paper entitled: *Re-engineering of administrative processes "reengineering" in the public sector, critical success factors*, the First National Conference on Quality, King Saud University, Riyadh.
- Al-Otaibi, Dirar and Al-Hawari, Nidal and Khreis, Ibrahim (2013), *The Administrative Process: Principles, Origins, Science and Art*, 1st Edition, Al Yazouri Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Ajmi, Muhammad (2015), *Modern Trends in Administrative Leadership and Human Development*, 3rd Edition, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman.
- Odeh, Ahmed (1998). *Measurement and evaluation in the teaching process*, Amman: Dar Al-Amal.
- Odeh, Ahmed and Makkawi, Fathi (1992). *Fundamentals of Scientific Research in Education and Human Sciences: Research Elements, Methods, and Statistical Analysis of its Data*, College of Education, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Farajallah, Zainab (2019), *Re-engineering administrative processes and their effectiveness in improving quality - a field study in the libraries of the University of May 8, 1945 - Guelma*, University of May 8, 1945, Algeria.
- Al-Qaisi, Muhammad (2015), a master's thesis entitled: *The role of strategic leadership in developing administrative policies at the Palestinian Ministry of Health*, Al-Aqsa University, Gaza.
- Al-Kahlout, Ahmed Khalil (2017). *The Relationship of Process Reengineering to Achieving Competitive Advantage in Palestinian Universities in Gaza*, Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza.
- Miqdad, Majid (2015). A master's thesis entitled: *The degree of practice of the directors of educational areas in the UNRWA Gaza governorates of the method of reengineering from the point of view of school principals and ways to develop them*, Al-Azhar University, Gaza.
- Al-Mallahi, Ahmed (2016). *The Role of Administrative Control in Improving the Level of Administrative Performance in the Palestinian Police Service*, Al-Aqsa University, Gaza.
- Melhem, Sami, (2002): *Research Methods in Education and*

# محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين

## Determinants of Using Electronic Banking Services Among Reluctant Customers in Banks Operating in Palestine

**Ahd Majdi Hinnawi**

Researcher /An-najah National University/ palestine  
ahdhinawi96@gmail.com

**Leen Nafez Anini**

Researcher/ An-najah National University/ palestine  
leenanini@gmail.com

**Nusaibah Mahmoud Tomeh**

Researcher/ An-najah National University/ palestine  
nusaibah.mahmoud@gmail.com

**Majdi Mohammad Rasheed Hinnawi**

Associate Prof./Al-Quds Open University/ palestine  
mhinnawi@qou.edu

**عهد مجدي حناوي**

باحثة / جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين

**لين نافذ عيني**

باحثة / جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين

**نسيبه محمود طعمه**

باحثة / جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين

**مجدي "محمد رشيد" حناوي**

أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Received: 3/ 7/ 2021, Accepted: 6/ 9/ 2021.

DOI: 10.33977/1760-006-016-006

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 2021 / 7 / 3م، تاريخ القبول: 2021 / 9 / 6م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

services. Moreover, the results showed that there was a statistically significant effect of the determinants of security and privacy and level of confidence on the use of electronic banking services among reluctant customers. Nevertheless, there was no statistically significant effect of the determinants technical skill and technological knowledge, service design, and difficulty of use and availability of information on the use of these services. Furthermore, there were statistically significant differences between the customers due to the age variable in reference to technical skill and technological knowledge and availability of information in favor of the older age group. There were also statistically significant differences attributed to the educational qualification variable in regards to technical skill and technological knowledge and service design and difficulty of use in favor of the lower educational qualification group. Moreover, there were statistically significant differences attributed to the income level variable in reference to security and privacy and confidence level in favor of the lowest income group.

**Keywords:** Electronic banking services, using, determinants.

## المقدمة

تعد الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك شريان الحياة للأعمال المالية والتجارية الحديثة؛ فقد لعبت البنوك دوراً مهماً للغاية في التنمية الاقتصادية لجميع دول العالم، من خلال تلبية احتياجات جميع قطاعات المجتمع، وبالتالي، إيسار النمو الاقتصادي للبلد.

وفي السنوات الأخيرة، ومع الإقبال المتزايد لأفراد المجتمع على البنوك للاستفادة من خدماتها المصرفية، باتت تلك البنوك تواجه مشكلة متفاقمة يوماً بعد يوم، تتمثل بازدياد عملائها في مبانها وأروقعتها، فتوجه الناس إلى البنوك وانتظارهم في قائمة طويلة لسحب النقود، أو طلب كشف حساب، أو تحويل الأموال، أو ما إلى ذلك، أصبح يربك أعمال البنوك، ويسبب الإزعاج ومضيق الوقت للعملاء، فكان لا بد من اتخاذ البنوك لعدد من الخطوات والإجراءات لتقليل تلك الصعوبات، من خلال اعتماد تقنيات جديدة لتقديم الخدمات المصرفية (Nagaraj & Jegatheeswari, 2016).

وتحتل التكنولوجيا أهمية كبيرة فيما يتعلق بتسهيل حياة الناس بالعموم، وتطوير مختلف مجالاتها؛ حيث ساهمت بفعالية في جعل العالم الكبير يبدو كأنه قرية صغيرة، وتحقق ذلك بفضل ما قدمته التكنولوجيا للناس من وسائل وطرق لتعزيز وتسهيل التواصل فيما بينهم، فتنوعت هذه الوسائل لتمتد من الهاتف الثابت والهاتف المحمول، لتصل إلى شبكة الإنترنت وما يرتبط بها من قدرة تواصل الناس مع بعضهم البعض، مما أدى إلى سلسلة من التطورات في مختلف المجالات، من بينها مجال القطاع المصرفي.

فقد شهد القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة تطورات عديدة من حيث الخدمات المصرفية المقدمة، والتي تختلف عن

## المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة معرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية واستخدامها لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين، والتعرف على محدداتها لدى العملاء العازفين عنها، ودور عدد من المتغيرات فيها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (159) فرداً بطريقة الكرة الثلجية من عملاء البنوك في فلسطين.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمعرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية واستخدامها لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين منخفضة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة معرفة تلك الخدمات واستخدامها.

كما بينت النتائج أن هناك أثراً ذات دلالة إحصائية لمحددي (الأمان والخصوصية) و(مستوى الثقة) على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في فلسطين، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحدد (المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية) و(تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام) و(توافر المعلومات) على استخدام تلك الخدمات، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر على مستوى محدد (المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية) و(توافر المعلومات) لصالح الفئة العمرية الأكبر عمراً، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مستوى محدد (المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية) و(تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام) لصالح الفئة الأقل من حيث المؤهل العلمي، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى الدخل على مستوى محدد (الأمان والخصوصية) و(مستوى الثقة) لصالح الفئة الأقل دخلاً.

الكلمات المفتاحية: الخدمات المصرفية الإلكترونية، استخدام، محددات.

## Abstract

This study aimed to detect the extent of knowledge and use of electronic banking services used by bank customers operating in Palestine. Furthermore, it aimed to identify the determinants among clients who were reluctant to use electronic banking services and the role of several variables. The study adopted the descriptive-analytical approach and used an electronic questionnaire for data collection. The snowball sample consisted of 159 bank customers in Palestine.

The study results concluded that the total degree of knowledge and use of electronic banking services among Palestinian bank customers is low, and there was a direct statistically significant correlation between the degree of knowledge and use of those

الإلكترونية بين عملاء البنوك، فبعضهم يعتمدونها بشكل رئيسي، وبعضهم يستخدمها بشكل جزئي، وبعضهم عازف عن استخدامها لأسباب وعوامل مختلفة، والبعض الآخر لا يعرف عنها.

وبناءً على ما سبق، تحددت مشكلة هذه الدراسة بالسؤال عن درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين والكشف عن محددات استخدامها لدى العملاء العازفين عنها.

### أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة معرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين ودرجة استخدامهم لها والعلاقة بينهما؟

السؤال الثاني: ما محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين؟

السؤال الثالث: هل تختلف محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين باختلاف المتغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل الشهري؟

### فرضيات الدراسة

انبثق من السؤال الثاني الفرضية الرئيسية الأولى، والتي سعت الدراسة لفحصها، وهي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمحددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية (الأمان والخصوصية، مستوى الثقة، المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية، تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام، توافر المعلومات) على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين.

كما انبثق من السؤال الثالث ثلاث فرضيات سعت الدراسة إلى فحصها، وهي:

- الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

- الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير مستوى الدخل الشهري.

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال تركيزها على موضوع الخدمات المصرفية الإلكترونية الذي يعدّ من أحدث المجالات

الخدمات التقليدية المعتادة؛ حيث تسعى البنوك إلى خلق وابتكار وتقديم خدمات مصرفية جديدة، محاولة بذلك كسب رضا الزبائن وثقتهم، وزيادة معاملاتهم، وكسب زبائن جدد، وتزامنت التطورات التي شهدتها القطاع المصرفي مع التطورات التكنولوجية وفي مقدمتها التقنيات والأنظمة الحديثة، وأصبحت البنوك تولي أهمية بإدخالها في عملها من خلال تقديمها لخدمات مصرفية إلكترونية، وأولت البنوك أهمية لتحسين جودة تلك الخدمات باعتبارها السلاح التنافسي في العصر الحالي (محلوس وآخرون، 2021، 116)؛ فالابتكارات التكنولوجية هي إحدى الطرائق الفعالة لزيادة مستوى جودة الخدمات في القطاعين المالي والمصرفي لتلبية احتياجات العملاء (Ling et al., 2016).

وبذلك ظهر عدد من المصطلحات في هذا المجال أبرزها الخدمات المصرفية الإلكترونية، وهي خدمات تقدمها معظم البنوك لتتيح للعملاء التعامل مع مختلف أنواع الأعمال المصرفية، كالسحب والإيداع، والتحقق من أرصدة حساباتهم، وتحويل الأموال بين الحسابات، ودفع الفواتير إلكترونياً، وتقديم الطلبات المختلفة كالحصول على قروض أو دفاتر الشيكات، والحصول على معلومات حول الحسابات والودائع أو الأسهم التجارية أو صناديق الاستثمار، كل ذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الإنترنت، وباستخدام الأجهزة الإلكترونية كالمبيوتر والهاتف المحمول أو غيرها من الأنظمة والأجهزة الحديثة (Ham-moud, et al., 2018; Khan, 2017).

فالخدمات المصرفية الإلكترونية يتم تشكيلها من خلال مزيج بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووظائف البنوك والمؤسسات المالية (Ahanger, 2011)، ويعتمد تطورها في كل بلد على ميزات خدمات شبكة الإنترنت فيها وسرعة الوصول إليها، إضافة إلى ميزات الخدمات المصرفية الجديدة المقدمة عبر الإنترنت التي تلبي احتياجات العملاء، وكذلك درجة إقبال العملاء على هذه الخدمة وانتشار استخدامها (Nupur, 2010).

### مشكلة الدراسة

بالرغم من المزايا التي توفرها الخدمات المصرفية الإلكترونية للعملاء، إلا أن عدداً من الدراسات السابقة أظهرت أن نسبة الإقبال على الخدمات المصرفية الإلكترونية بين عملاء البنوك لا زالت قليلة؛ فهم يفضلون إجراء معاملاتهم بالطرق التقليدية؛ لأن اتصالهم المباشر مع موظفي البنوك يسمح لهم بإجراء استفساراتهم وحصولهم على معلومات أكثر تفصيلاً (Ling et al., 2016)، فقد انتشرت الخدمات المصرفية الإلكترونية انتشاراً واسعاً في معظم الدول العربية، إلا أن الإقبال على استخدامها ما زال في حدوده الدنيا؛ حيث لا تزال نسبة قليلة من العملاء تستخدمها، مقابل نسبة كبيرة منهم تعتمد على الخدمات التقليدية منها، وبالتالي، أصبح جديراً بالاهتمام دراسة سلوك العملاء وآرائهم فيما يخص الاتجاه نحو تبني هذه الخدمات، ومعرفة أهم العوامل المؤثرة على تقبلهم فيها، وسبل توجيه قراراتهم التي تحدد طبيعة سلوكهم المستقبلي (بن صالح، 2021).

وفي فلسطين، لاحظ الباحثون، من خلال دراسة استطلاعية، تفاوتاً في درجة الإقبال على استخدام الخدمات المصرفية

في هذه الدراسة بخمسة مجالات هي: المعرفة التكنولوجية والمهارة التقنية، وتصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام، والأمان والخصوصية، ومستوى الثقة، وتوافر المعلومات.

### الإطار النظري

تلعب الخدمات دوراً مهماً في المنظمات بشكل خاص واقتصاد الدول بشكل عام، لذا، يقع على عاتق مقدمي الخدمات وإدارتها مسؤولية كبيرة ولاسيما في المصارف كونها تشكل محور النشاط الاقتصادي في أية دولة أو مجتمع (عبد العال، 2019).

وتسعى البنوك في كافة الدول باستمرار إلى تطوير خدماتها المصرفية، وذلك بالاستفادة من الثورة التكنولوجية والنظم المتطورة؛ للخروج من بيئتها التقليدية، وتقديم خدمات مصرفية إلكترونية لعملائها بغية رفع مستوى الخدمات المصرفية المقدمة لهم، والارتقاء بها من جهة، والحصول على رضا العملاء وتوسيع دائرة المتعاملين مع البنك، وزيادة قدرته التنافسية من جهة أخرى (عارف وروستم، 2017).

فقد تطورت الخدمات المصرفية مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتعالج التحديات والمشكلات التي تواجهها المصارف، وبخاصة مع تزايد إقبال العملاء على خدماتها، فأصبحت تلك المصارف تقدم خدماتها المصرفية إلكترونياً إلى جانب خدماتها التقليدية، وظهر مفهوم الخدمات المصرفية الإلكترونية الذي أولته البنوك اهتماماً كبيراً، وسعت لتطويره بغية تحسين خدماتها المصرفية؛ لما له من فوائد ومزايا تعود على البنوك وعملائها سوية.

والخدمات المصرفية الإلكترونية هي خدمة تقدمها العديد من المصارف التي تسمح بالتعامل مع جميع أنواع الأعمال المصرفية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Khan, 2017). وتعددت تعريفات الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتباينت تبعاً للتكنولوجيا المستخدمة فيها، فعرّفها العضيلة وآخرون (2016) بأنها إتمام العميل لمعاملاته مع المصرف من خلال شبكة الانترنت، إذ يستطيع من خلال هذه الشبكة أن يدير حساباته أو يصدر أوامره للمصرف كما لو كان يتعامل معهم بصورته التقليدية وجهاً لوجه.

وعرّفها (بريكة وبوراس، 2014، ص110) أنها الخدمات التي يقدمها العديد من البنوك، والقطاعات الاقتصادية، والمؤسسات الائتمانية، التي تسمح بإجراء المعاملات المصرفية عبر الإنترنت، باستخدام أجهزة الحاسوب الشخصية والهاتف المحمول، أو الحاسوب الشخصي المحمول باليد.

ويعرفها الباحثون بأنها مجموعة من الخدمات التي طورتها المصارف من خلال توظيف أحدث مستجدات التكنولوجيا من أجهزة رقمية وشبكة الإنترنت؛ لتسهيل على عملائها إنجاز معاملاتهم وأعمالهم المصرفية وإدارة حساباتهم بأقل جهد ووقت وتكلفة.

#### مزايا الخدمات المصرفية الإلكترونية وفوائدها

بالرغم من أن المصارف التقليدية مازالت الأكثر استخداماً لتنفيذ الخدمات المصرفية المختلفة إلا أن الخدمات المصرفية الإلكترونية والعمل المصرفي عبر الانترنت يعد من أحدث المواضيع

التي تهتم بتطويرها البنوك بالعموم، والبنوك العاملة في فلسطين بالخصوص، وتسعى لانتشار استخدامها لدى عملائها؛ لما لها من ميزات وفوائد تعود عليها وعلى عملائها في الوقت ذاته، لذا، يتوقع من خلال النتائج التي ستوصل إليها الدراسة أن تكشف عن درجة استخدام عملاء البنوك العاملة في فلسطين للخدمات المصرفية الإلكترونية، وتبين محددات استخدامها لدى العازفين عنها، ودور عدد من المتغيرات فيها؛ لتفديد أصحاب القرار في البنوك العاملة في فلسطين لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة تلك المحددات، وصولاً إلى تحقيق الاستفادة الأفضل من قبل عملاء البنوك من تلك الخدمات المصرفية الإلكترونية.

### أهداف الدراسة

1. التعرف على درجة معرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية واستخدامها لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين .
2. التعرف على محددات استخدامها لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين.
3. الكشف عن دور متغيرات العمر، المؤهل العلمي ومستوى الدخل الشهري في تلك المحددات.

### حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: عينة من عملاء البنوك العاملة في فلسطين.  
الحدود المكانية: فلسطين.  
الحدود الزمانية: مطلع العام 2021م.

الحدود الموضوعية: محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية (المعرفة التكنولوجية والمهارة التقنية، وتصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام، والأمان والخصوصية، ومستوى الثقة، وتوافر المعلومات).

### تعريف المصطلحات

الخدمات المصرفية: تعرف على أنها أي نشاط أو منفعة يستطيع المصرف تقديمها لطرف آخر، ويجب أن تكون بالضرورة ملموسة، ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء مثل إيداع النقود (العضيلة وآخرون، 2016).

الخدمات المصرفية الإلكترونية: هي خدمة تقدمها العديد من المصارف التي تسمح بالتعامل مع جميع أنواع الأعمال المصرفية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Khan, 2017)، وقد حددها الباحثون في هذه الدراسة بالبطاقات الإلكترونية، والإنترنت البنكي، والرسائل القصيرة، والبنك الناطق.

العملاء العازفون عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية: يعرفهم الباحثون إجرائياً في هذه الدراسة بأنهم عملاء البنوك الذين لا يستخدمون الخدمات المصرفية الإلكترونية، أو يستخدمونها بدرجة منخفضة جداً.

محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية: يعرفها الباحثون إجرائياً بأنها العوامل التي تسبب عزوف عدد من عملاء البنوك عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بسبب صعوبات في استخدامها أو تخوف منها، وقد حددها الباحثون

مستمر، وقد بينت سلطة النقد الفلسطينية (2021) أبرزها بالآتي:

أولاً: البطاقات الإلكترونية (بطاقات الائتمان): فقد انتشر في الآونة الأخيرة استخدام البطاقات البلاستيكية كبديل عن حمل النقود، لما لها من مزايا أمنية للتعامل، إضافة إلى سهولة استخدامها وقبولها دولياً من كافة المؤسسات التجارية والخدماتية، وتستخدم هذه البطاقات في سداد قيمة المشتريات والخدمات المقدمة من المؤسسات لحاملي هذه البطاقات، ومن أكثر البطاقات الإلكترونية شيوعاً ما يلي:

1. البطاقة الدائنة Credit Card: تعتبر البطاقة الدائنة قرض يستطيع العميل سحبه نقداً أو استغلاله لشراء مستلزماته ثم التسديد لاحقاً، ومن أشهر أنواعها Visa Card، Master Card.

2. البطاقة مسبقة الدفع Prepaid Card: بطاقة تصدرها المصارف لعملائها تقوم على أساس شحن البطاقة بمبلغ معين من قبل العميل واستهلاك الرصيد على فترات أو دفعة واحدة بدلاً من حمل النقد.

3. بطاقة الصراف الآلي ATM: بطاقة تصدرها المصارف وتسمح بموجبها لحامليها بالسحب على حساباتهم لدى المصرف مباشرة أو تسديد مشترياتهم من خلالها، وتمكنهم من الولوج إلى أجهزة الصراف الآلي التابعة للمصرف أو المصارف الأخرى.

ثانياً: الإنترنت البنكي: حيث يتم منح العميل رقم مستخدم ورقم سري ليتمكن من الولوج إلى الصفحة الإلكترونية الخاصة بالمصرف: ليستطيع إجراء العديد من المعاملات.

ثالثاً: خدمات الرسائل المصرفية القصيرة (SMS): حيث تعمل على توفير مجموعة من المعلومات لعملاء المصارف ترسل من قبل المصرف إلى الجهاز الخليوي للعميل مباشرة.

رابعاً: البنك الناطق: حيث يوفر مجموعة من الخدمات الإلكترونية بهدف توفير الراحة والسرعة في إدارة الحساب.

#### محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية

بالرغم من الفوائد والمزايا المهمة والمتعددة التي تتمتع بها الخدمات المصرفية الإلكترونية، إلا أنها تواجه مقاومة لدى عدد من عملاء البنوك بسبب صعوبات في استخدامها أو خوف من مخاطرها، مما يشكل محدداً قد يجعلهم يعزفون عن استخدامها.

فتقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية يصاحبها عدد من العيوب والمشكلات والمخاطر والتحديات، وقد بين الحداد وآخرون (2014) أبرز تلك المخاطر: مخاطر التشغيل التي تنشأ نتيجة عدم وضع التأمين الكافي للنظام أو عدم ملاءمة تصميم النظم أو إنجاز أعمال الصيانة أو إساءة استخدام العملاء. كذلك مخاطر السمعة التي تنشأ في حالة توافر رأي عام سلبي تجاه البنك؛ لعدم مقدرة البنك على إدارة نظمه بكفاءة أو حدوث اختراق في أنظمتها الإلكترونية، وعدم توفير خدمات مصرفية إلكترونية وفق معايير الأمان والدقة والاستمرارية والاستجابة لحاجات العملاء، فيمتد هذا التأثير السلبي إلى التأثير على بنوك أخرى. وأيضاً المخاطر القانونية التي تقع في حالة انتهاك القوانين، خاصة التي تحمي البنك من خطر غسيل الأموال، أو تقع نتيجة عدم المعرفة القانونية لبعض الاتفاقات المبرمة باستخدام الوسائط الإلكترونية، وهي

المصرفية التي تلقى اهتماماً كبيراً من قبل القطاع المصرفي؛ نظراً للتطور التكنولوجي، والنظم الإلكترونية، ووسائل الاتصال عبر العالم، فيعتبر الاهتمام بظاهرة الصيرفة الإلكترونية في الأدبيات الإدارية بشكل عام، والأدبيات الإدارية المصرفية بشكل خاص حديث العهد (عبد الرحمن، 2018).

وقد بينت دراسة صيام وأبي النادي (2014) ما للخدمات المصرفية الإلكترونية من تأثير على الأداء المالي للبنوك التجارية من حيث توفير الوقت وتقليل الأعمال الروتينية، وبالتالي تخفيض كلفة العاملين، كما بينت دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في اتساع رقعة العمل المصرفي وسرعة انتشاره دون الحاجة لمزيد من الفروع والمكاتب والمباني التي تزيد من الكلفة، إضافة إلى سرعة إنجاز الخدمة المصرفية التي تلبي حاجة العملاء.

وتسعى البنوك إلى محاولة كسب ولاء عملائها من خلال تحسين الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وقد أثبتت نتائج دراسة بالحاج (2020) وجود علاقة إيجابية بين فاعلية الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتعزيز ولاء العملاء لدى المصارف التجارية.

فالخدمات المصرفية الإلكترونية تمتاز بمزايا كثيرة وفوائد عديدة، دفعت المصارف إلى الاهتمام بها، وتحسين خدماتها المصرفية من خلال الاعتماد على مستحدثاتها؛ من أجل الارتقاء بأدائها ومستوى خدماتها ورفع كفاءتها وفعاليتها، بالإضافة إلى تلبية احتياجات العملاء، فهي تخدم المصرف والعملاء في الوقت نفسه، حيث تساهم الخدمات المصرفية الإلكترونية بالآتي (موسى وعلماوي، 2019؛ البيان الاقتصادي، 2017؛ مسعودي، 2016):

- تخفيض التكاليف الكبيرة التي يتحملها المصرف لإجراء عملياته المختلفة.

- التقليل من حاجة المصرف إلى الاستثمار المكلف في إقامة الفروع المصرفية، فلا حاجة للمصرف لتخصيص أماكن أو موظفين لأداء الخدمات للعملاء.

- التخلص من أهم المشاكل التي تواجه المصارف وهي الازدحام وصفوف الانتظار.

- تقديم العديد من الخدمات المصرفية بدون رسوم، في حين أن المصارف التقليدية التي تقدم هذه الخدمات تتقاضى رسوماً مقابلها.

- تحقيق ميزة تنافسية للمصرف، وزيادة حصصه السوقية، وزيادة أرباحه، ورفع كفاءته وتحسين مستوى خدماته المقدمة، وبالتالي تحسين سمعته.

- توفير الوقت والجهد للعميل وأيضاً لموظفي المصرف، حيث تعمل على تلبية احتياجات العملاء بسرعة أكبر، فضلاً عن توافر الخدمة من أي مكان على مدار (24) ساعة بما فيها أيام العطلات الرسمية.

- إحكام الرقابة على العمليات المصرفية، وإرسال واستقبال المستندات بسرعة فائقة.

#### أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية وأشكالها

تتعدد الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها البنوك العاملة في فلسطين وتتنوع أساليبها وأشكالها، وما زالت في تطور

ثانياً: تصميم الخدمة و صعوبة الاستخدام: تصميم الخدمات المصرفية الإلكترونية المتمثلة في نوع المعلومات التي يقدمها الموقع واللغة التي يعبر بها عن محتويات الموقع والخطوط والرموز والأشكال المستخدمة فيه، ومدى صعوبة استخدامها، قد يكونان محددین مهمین في استخدام العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية أو عزوفهم عن استخدامها.

ثالثاً: الأمان والخصوصية: حيث يعتبر الشعور بالأمان والخصوصية عند التعامل مع المصرف عامل ومحدد مهم يؤثر على استخدام العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية أو عزوفهم عن استخدامها والتعامل معها، حيث يشير محدد الأمان والخصوصية إلى احتمال فقدان السيطرة على المعلومات الشخصية التي قد يتم استخدامها دون علم أو إذن، وبالتالي، قلة الثقة والشعور بالأمان والخصوصية تجاه الخدمات المصرفية الإلكترونية.

رابعاً: مستوى الثقة: تبنى الثقة على التصورات التي يمتلكها الشخص حول سمات وتصرفات وسلوكيات الآخرين، ومستوى الثقة في المصارف هي محدد مهم يؤثر على استخدام العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية أو عزوفهم عنها، وهي لا ترتبط بالقضايا الأمنية فحسب، بل ترتبط أيضاً بصورة البنوك وسمعتها وموظفيها وجميع خدماتها، ومن المهم جداً للبنوك أن تبني اسماً تجارياً، وأن تكون متفوقة في خدماتها وعلاجاتها وتقنياتها والقوى العاملة لديها: لتبني الخدمات المصرفية الإلكترونية، وإلا لن يقبل العملاء حلولاً جديدة من بنوكهم، وإذا كان العميل لا يتمتع بدرجة مرتفعة من التحكم في معاملاته المصرفية الإلكترونية، فلن يتم العثور على ثقة مرتفعة فيها.

خامساً: توافر المعلومات: نتيجة انتشار التكنولوجيا المتسارع والملاحظ، فإن ذلك يتطلب من المصرف توفير معلومات كافية عن تلك الخدمات المصرفية الإلكترونية وتعريف العملاء بها، بالإضافة إلى تقديم إرشادات وتعليمات واضحة عن كيفية استخدامها، والتي لا بد أن يقدمها المصرف بشكل دائم ومستمر سواء عن طريق الموقع الإلكتروني أو الهاتف المحمول أو عن طريق إرسال النشرات التعريفية عبر البريد الإلكتروني للعملاء لتعريفهم بهذه الخدمات وكيفية التعامل معها، حيث يعتبر عدم توافر المعلومات الكافية واللازمة للعملاء من قبل المصرف الذي يتعاملون معه من العوامل المهمة التي قد تؤدي إلى عزوف العملاء عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية.

## الدراسات السابقة

سعت دراسة خرويش (Khrewesh, 2011) إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية بالإضافة إلى التعرف على أثر دور المعتقدات والمشاركة والسلوك والقواعد والتعليمات والمخاطرة والأمان في تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية في فلسطين بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير تباطؤ المتغيرات في تبني نموذج الخدمات المصرفية الإلكترونية في فلسطين. واعتمدت الدراسة المنهج الاستكشافي الوصفي في دراسته، واعتمد الباحث أسلوب المقابلات في جمع البيانات الأولية من موظفي قسم الحاسوب في البنوك، ومن ثم قام بتصميم استبانة وزعت على (1010) من عملاء البنوك العاملة في الضفة الغربية،

تتعلق غالباً بالتوقيع الإلكتروني أو عدم صحة بعض البنود أو عدم قابليتها للتنفيذ.

ويضيف مسعودي (2016) أبرز تحديات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية: التحديات التنظيمية: حيث يتوجب على البنك الاستجابة بمرونة كافية لرغبات العملاء، والتجديد والابتكار بما يتلاءم والأذواق الفنية للأفراد. وتحديات الاستخدام والتعقيد خاصة على مستوى العملاء، كصعوبة الاستخدام، وقلة الاقتناع والثقة في استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، وعدم توافر المهارات اللازمة لاستخدامها، وعدم توافر الأجهزة اللازمة لاستخدامها.

كذلك بين العضايلة وآخرون (2016) أن هناك عدداً من العوامل لها تأثير ملحوظ على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية: فبعض العملاء ليس لديهم المعرفة التكنولوجية الكافية والمهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى تدني مستوى ثقتهم بالخدمات المصرفية الإلكترونية، وفي بعض الأحيان يعزف بعض العملاء عن استخدامها بسبب تصميم الخدمة غير المناسب أو المريح بالنسبة لهم، أو يجدون صعوبة في استخدام هذه الخدمات والتعامل معها، وقد لا تتوافر لديهم المعلومات الكافية عن هذه الخدمات، ولا النشرات التعريفية بها، وبكيفية استخدامها، وما يستجد فيها، وبالتالي تنخفض الفائدة المدركة لديهم من تلك الخدمات.

ويرى الباحثون أن مشكلة انقطاع الخدمات المصرفية الإلكترونية في حال انقطاع خدمة الاتصال في شبكة الإنترنت، أو تعطل الأجهزة المستخدمة للحصول على تلك الخدمات، هي من المشكلات التي تواجه استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية. كما يعتقد الباحثون أن العامل النفسي له تأثير مهم في العزوف عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية: فالنفس البشرية عادة تقاوم التغيير عما اعتادت عليه، خاصة أن بعض العملاء يشعرون بالراحة والأمان والخصوصية أكثر عند التحدث وجهاً لوجه مع موظفي البنك عند إجراء معاملاتهم المصرفية، أو مواجهة أية مشكلة فيها.

وفي ضوء مراجعة الباحثين للأدب النظري والدراسات السابقة، ومنها: دراسة عبد العال (2019) والعضايلة وآخرون (2016) ومسعودي (2016) والحداد وآخرون (2014) و (Al-Smadi, 2012) و (Khrewesh, 2011)، صنف الباحثون أهم المحددات التي تجعل عملاء البنوك في فلسطين يعزفون عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بالآتي:

أولاً: المعرفة التكنولوجية والمهارة التقنية: هناك فروق كبيرة بين عملاء المصارف في مستوى المهارات المتوافرة لديهم، ومدى قدراتهم في تعلمهم للمهارات الجديدة، وسرعتهم ورغبتهم في ذلك، وتوافر الموارد والوسائل اللازمة لتعلمهم، وبالتالي هناك تفاوت في مستوياتهم المعرفية والمهاراتية لاستخدام التقنيات الحديثة والتعامل مع الأجهزة والمواقع الإلكترونية بشكل عام، وهذا التفاوت قد يرتبط بالفروق في مستوى تعلمهم والعمر لديهم إلى حد بعيد، مما يؤثر في استخدامهم أو عدمه للخدمات المصرفية الإلكترونية.

التجارية في إثيوبيا من وجهة نظر العملاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، وأجريت الدراسة على (11) بنكاً تجارياً في إثيوبيا، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (450) فرداً، وبينت النتائج أن التكلفة والثقة والخصوصية والأمان من العوامل المهمة في تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية بين البنوك التجارية في إثيوبيا.

كما سعت دراسة أبي بكر وباو (Aboobucker and Bao, 2018) إلى معرفة العوامل التي تعيق قبول الخدمات المصرفية عبر الإنترنت (الأمان والخصوصية، والثقة، والمخاطر المتصورة، وسهولة استخدام الموقع)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من عينة بلغت (186) فرداً من العملاء الذين يستخدمون الخدمات المصرفية عبر الإنترنت في سيرلانكا، وكشفت النتائج أن عامل الثقة وسهولة استخدام الموقع يعيقان قبول الخدمات المصرفية عبر الإنترنت بدلالة إحصائية، بينما الأمان والخصوصية والمخاطر المتصورة ليس لها أثر يعيق استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت بدلالة إحصائية.

وهدفت دراسة حمود وآخرين (Hammoud, et al., 2018) إلى البحث في العلاقة بين أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية ورضا العملاء، لتحديد البعد الذي يمكن أن يكون له التأثير الأكبر على رضا العملاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (258) من عملاء البنوك في القطاع المصرفي في لبنان، وتوصلت النتائج إلى أن الموثوقية والكفاءة والسهولة في الاستخدام والاستجابة والاتصال وسرية المعلومات وخصوصيتها لها التأثير الكبير على رضا العملاء، وبينت أن أقوى بعد وله التأثير الأكبر على رضا العملاء هو الموثوقية.

وهدفت دراسة عبد العال (2019) إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في استخدام الخدمات الإلكترونية البنكية (الخصوصية والأمان، وسهولة الاستخدام، والترويج، والثقة، وتدريب المعتمدين) لدى عملاء البنك العربي، ومدى استخدامهم لها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة عشوائياً من (368) فرداً من معتمدي البنك العربي في فرع أريحا، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً قوياً للعوامل المؤثرة في الطلب على الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك العربي لمعتمديه من حيث الخصوصية والأمان، سهولة الاستخدام، الترويج، الثقة، وتدريب المعتمدين، كما أظهرت النتائج تنوع الخدمات الإلكترونية التي يستخدمها معتمدو البنك العربي سواء النقدية منها وغير النقدية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في الطلب على الخدمات الإلكترونية وبين مدى استخدامها تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، وطبيعة المعتمد، ومكان سكنه، ومستواه التعليمي، في حين أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى استخدام المعتمدين للخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك العربي تعزى لمتغير الجنس، ومتغير العمر، وطبيعة المعتمد، ومكان

والذين يستخدمون واحدة على الأقل من الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتوصلت النتائج إلى أن الفائدة الملحوظة، وسهولة الاستخدام، والتكنولوجيا (استخدام الكمبيوتر والإنترنت) هي أهم العوامل المؤثرة في تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية في فلسطين، في حين تؤثر المعايير الذاتية ودور البنك والمراقبة السلوكية والمخاطر المتصورة على تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية في فلسطين بدرجة أقل.

وهدفت دراسة أحمد وبانسال (Ahmad and Bansal, 2013) إلى تقييم تأثير الوعي على موقف العملاء من الخدمات المصرفية الإلكترونية في دلهي، والبحث في تأثير عوامل: سهولة الاستخدام، والفائدة، والأمن والخصوصية والمخاطر المتوقعة على درجة الوعي لدى العملاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (250) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاختلاف في موقف العملاء من استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية تعتمد على كافة العوامل سابقة الذكر.

وهدفت دراسة العضيلة وآخرين (2016) إلى التعرف على العوامل المؤثرة على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية عبر الإنترنت من وجهة نظر العملاء في إقليم الجنوب في الأردن، وقد تضمنت عوامل الدراسة (مستوى المهارة التقنية، والفائدة المدركة، والثقة، وتوافر المعلومات، وتصميم الخدمة)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من عينة عشوائية من عملاء المصارف العاملة في إقليم الجنوب في الأردن بلغ عددها (339) فرداً، وبينت نتائج الدراسة أن العوامل (مستوى المهارة التقنية، الفائدة المدركة، توافر المعلومات) كان لها أثر كبير ذو دلالة إحصائية على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية عبر الإنترنت، في حين تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من الثقة وتصميم الخدمة على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية عبر الإنترنت، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية عبر الإنترنت في إقليم الجنوب لا يزال منخفضاً.

وبحثت دراسة لينج وآخرين (Ling et al., 2016) في الكشف عن العوامل المؤثرة على رضا العملاء تجاه الخدمات المصرفية الإلكترونية في ماليزيا، واعتمدت الدراسة المنهج الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات والتي شملت خمسة معايير هي: جودة الخدمات، وتصميم الموقع الإلكتروني للخدمات المصرفية ومحتواها، وسرية المعلومات وخصوصيتها، وسهولة الاستخدام والسرعة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (200) موظف في مدينة ميلكا (Melka) في ماليزيا (Malaysia)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم ثلاثة عوامل ترتبط برضا العملاء تجاه الخدمات المصرفية الإلكترونية هي: تصميم الموقع الإلكتروني للخدمات المصرفية ومحتواها وسهولة الاستخدام والسرعة، بينما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم ارتباط عاملي جودة الخدمات وسرية المعلومات وخصوصيتها برضا العملاء تجاه الخدمات المصرفية عبر الإنترنت.

وهدفت دراسة جيزو و سنتياهو (Gezu and Sintayehu, 2017) إلى تقييم تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية بين البنوك

سكنه، ومستواه التعليمي.

منهم بتعبئتها، وكذلك الطلب منهم بإعادة توجيه المراسلة إلى عدد من أصدقائهم المضافين إلى حساباتهم في (فيسبوك) بالآلية ذاتها، وهكذا تكونت عينة الدراسة من (159) عميلاً من مختلف البنوك العاملة في فلسطين، وبعد جمع البيانات وترميزها والشروع في تحليلها إحصائياً، تم فرز أفراد العينة بناءً على الدرجة الكلية لاستخدامهم للخدمات المصرفية الإلكترونية؛ من أجل تحديد أفراد عينة الدراسة الذين لا يستخدمون الخدمات المصرفية الإلكترونية، أو يستخدمونها بدرجة "منخفضة جداً" وبمتوسط حسابي أقل من (1.75) من الدرجة (4.0)؛ ليتم تحديدهم كأفراد للعينة الفرعية في الدراسة، والتي تمثل العازفين عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، وقد بلغ عدد أفرادها (60) فرداً.

### أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، قام الباحثون ببناء استبانة لقياس درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين ومحدداتها، وقد اشتملت على مقدمة وقسمين:

القسم الأول: احتوى على المعلومات الشخصية العامة أو المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، وهي:

- العمر، وله ثلاثة مستويات: أقل من (30) سنة، ومن (30) - أقل من (45) سنة، و(45) سنة فأكثر.

- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات: دبلوم أو أقل، وبكالوريوس، ودراسات عليا.

- مستوى الدخل الشهري، وله مستويان: أقل من (2500) شيكل، و(2500) شيكل فأكثر.

القسم الثاني: وقد احتوى على مجالين، المجال الأول هو درجة المعرفة بالخدمات المصرفية الإلكترونية، والمجال الثاني هو درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، حيث اشتمل كل مجال منهما على الخدمات المصرفية الإلكترونية الأربع (البطاقات الإلكترونية، والإنترنت البنكي، والرسائل القصيرة، والبنك الناطق).

وقد تم بناء هذا القسم على مقياس (ليكرت) باعتماد سلم رباعي للترتيب للإجابة عن كل فقرة من فقراتها، والترتيب هي: كبيرة وعين لها الوزن الرقمي (4)، ومتوسطة وعين لها الوزن الرقمي (3)، وقليلة وعين لها الوزن الرقمي (2)، ومعدومة وعين لها الوزن الرقمي (1). وبهدف تفسير النتائج، وبناءً على توزيع عدد الفئات (3) على الوزن الرقمي الأعلى (4) لحساب طول الفترة (3\4) = (0.75)، تم اعتماد الجدول (1) الآتي للحكم على درجات التقديرات:

الجدول (1):

توزيع المتوسطات إلى فئات، وتقريب قيم متوسطات الاستجابة إلى الوزن الرقمي

تقديرات معرفة/ استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية	الوزن الرقمي	قيم المتوسطات المقربة لها	الدرجة
كبيرة	4	3.25 - 4	مرتفعة
متوسطة	3	2.5 - أقل من 3.25	متوسطة
قليلة	2	1.75 - أقل من 2.5	منخفضة

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعزيز الإطار النظري للدراسة ومصطلحاتها ومفرداتها الأدبية، واختيار المنهجية الملائمة والإحصائيات اللازمة، وكذلك في دعم فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) وبنائها، واختيار متغيرات الدراسة المستقلة (محددات استخدام العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية)، والتابعة (الخدمات المصرفية الإلكترونية)، والمتغيرات المعدلة المتمثلة بالمتغيرات الديموغرافية. بينما تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها بشموليتها للجوانب البحثية التي تناولتها والمتعلقة بموضوعها من حيث البحث في درجة معرفة عملاء البنوك العاملة في فلسطين للخدمات المصرفية الإلكترونية ودرجة استخدامها والعلاقة بينهما، والكشف عن أثر محدثات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية على استخدامها لدى العملاء العازفين عنها، وإيجاد معادلة الانحدار لحساب درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية المتوقعة، كذلك الكشف عن العلاقة بين محدثات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية ودرجة استخدامها لدى العملاء العازفين عنها، وإظهار دور أبرز المتغيرات المعدلة المتمثلة بالمتغيرات الديموغرافية (العمر، ومستوى التعليم، ومستوى الدخل) في محدثات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العازفين عنها، إضافة إلى ما سبق فقد تميزت الدراسة الحالية بقيمة مرتفعة جداً لمعامل التفسير التي بلغت (0.89)؛ أي أن المتغيرات المستقلة (محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية) في الدراسة الحالية فسرت ما نسبته (89%) من التباين في درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع؛ أي وصف وتحليل درجة معرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية واستخدامها لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين والكشف عن محدثاتها لدى العملاء العازفين عنها، ودور عدد من المتغيرات فيها.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من عملاء البنوك العاملة في فلسطين، وقد حاول الباحثون أخذ موافقة عدد من إداراتها لاختيار عينات عشوائية منها لتطبيق أداة الدراسة عليها، إلا أنه تعذر ذلك؛ بسبب ظروف جائحة كورونا من جهة، وتحفظ تلك الإدارات من جهة أخرى، فلجأ الباحثون إلى التطبيق الإلكتروني لأداة الدراسة عن بعد باستخدام العينة المتاحة بطريقة الكرة الثلجية المتدرجة، وذلك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي (فيسبوك) الشائع استخدامها لدى غالبية أفراد المجتمع الفلسطيني، فقد قام الباحثون باختيار عدد من الأصدقاء المضافين لديهم على حساباتهم في شبكة التواصل الاجتماعي (فيسبوك)، والمتواجدين في مناطق جغرافية متنوعة في فلسطين، ولديهم حسابات بنكية، ومراسلتهم عبر خدمة المحادثة في شبكة التواصل الاجتماعي (فيسبوك)، وتوضيح هدف الدراسة لهم، وتزويدهم برابط أداة الدراسة (استبانة إلكترونية)، والطلب

ارتباط الفقرات بمحاورها وبالدرجة الكلية لها قد تراوحت بين (0.665\*\*) و(0.885\*\*). وبمستوى دلالة (0.000)، وتؤكد هذه النتائج أن معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة ومحاورها والدرجة الكلية لها جاءت بدرجة مرتفعة بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a ≤ 0.01)، وأن أداة الدراسة لها صدق اتساق داخلي مرتفع يفي بأغراض الدراسة.

### ثبات الأداة

من أجل استخراج معامل الثبات للأداة، تم استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومحاورها الخمسة بعد تطبيقها، والجدول (2) الآتي يبين نتائجها.

الجدول (2):

نتائج معادلة كرونباخ ألفا لحساب معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها

معامل الثبات	المحور (المحددات)
0.90	المعرفة التكنولوجية والمهارة التقنية
0.93	تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام
0.94	الأمان والخصوصية
0.90	مستوى الثقة
0.92	توافر المعلومات
0.96	الاستبانة ككل

يبين الجدول (2) أن معاملات ثبات أداة الدراسة ومحاورها الخمسة تتمتع بقيم مرتفعة جداً، وتدل على ثبات مرتفع يفي بأغراض الدراسة.

### متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية (المعرفة التكنولوجية والمهارة التقنية، وتصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام، والأمان والخصوصية، ومستوى الثقة، وتوافر المعلومات).

**المتغير التابع:** استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية (البطاقات الإلكترونية، والإنترنت البنكي، والرسائل القصيرة، والبنك الناطق).

**المتغير المعدل:** المتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل الشهري).

### إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

- تطوير أداة الدراسة (استبانة) بصورتها النهائية والاطمئنان من صدقها وثباتها.

- تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام تطبيقات جوجل التعليمية (Google Documents/Forms)

تقديرات معرفة/ استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية	الوزن الرقمي	قيم المتوسطات المقربة لها	الدرجة
معدومة	1	1 - أقل من 1.75	منخفضة جداً
موافق بشدة	5	4.2 - 5	مرتفعة جداً
موافق	4	3.4 - أقل من 4.2	مرتفعة
محايد	3	2.6 - أقل من 3.4	متوسطة
معارض	2	1.8 - أقل من 2.6	منخفضة
معارض بشدة	1	1 - أقل من 1.8	منخفضة جداً

**القسم الثالث:** وقد احتوى على (32) فقرة تمثل محددات

استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك، موزعة في خمسة محاور هي: (المعرفة التكنولوجية والمهارة التقنية، وتصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام، والأمان والخصوصية، ومستوى الثقة، وتوافر المعلومات)، حيث اشتمل المحور الأول (المعرفة التكنولوجية والمهارة التقنية) على (5) فقرات، والمحور الثاني (تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام) على (8) فقرات، والمحور الثالث (الأمان والخصوصية) على (7) فقرات، والمحور الرابع (مستوى الثقة) على (8) فقرات، فيما بلغ عدد فقرات المحور الخامس (توافر المعلومات) على (4) فقرات، ومن ثم قام الباحثون بتصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام تطبيقات جوجل التعليمية (Google Documents/Forms).

وقد تم بناء هذا القسم على مقياس (ليكرت) باعتماد سلم خماسي الترتيب للإجابة عن كل فقرة من فقراتها، والترتيب هي: موافق بشدة وعين لها الوزن الرقمي (5)، وموافق وعين لها الوزن الرقمي (4)، ومحايد وعين لها الوزن الرقمي (3)، ومعارض وعين لها الوزن الرقمي (2)، ومعارض بشدة وعين لها الوزن الرقمي (1). وبهدف تفسير النتائج، وبناءً على توزيع عدد الفئات (4) على الوزن الرقمي الأعلى (5) لحساب طول الفترة (4\5 = 0.8)، تم اعتماد الجدول (1) السابق للحكم على درجات التقديرات:

### صدق الأداة

بعد إطلاع الدكتور مشرف الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة الإلكترونية) قام الباحثون بإجراء التعديلات الأولية وفقاً لرأيه، ثم عرضها على أربعة محكمين من الأكاديميين أصحاب الخبرة في العلوم الإدارية بالعموم وأنظمة المعلومات الإدارية بالخصوص، بهدف الاطمئنان من صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله، وقد قام الباحثون بالأخذ بملاحظاتهم حولها، وإجراء عدد من التعديلات في ضوء تلك الملاحظات.

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ومحاورها والدرجة الكلية لها بعد تطبيقها، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بينها باستخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix)، وقد بينت النتائج أن معاملات

، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova)، واختبار (T Test)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية، واحتماب معامل الالتواء (Skewness)، واختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression).

### نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نصه: ما درجة معرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين ودرجة استخدامهم لها والعلاقة بينهما؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة عينة الدراسة عن القسم الثاني من أداة الدراسة (الاستبانة) والمتعلق بدرجة المعرفة والاستخدام للخدمات الإلكترونية المصرفية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين، والجدول (3) الآتي يبين نتائجها:

### الجدول (3):

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجة معرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية ودرجة استخدامها لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين

معرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين												
الخدمات المصرفية الإلكترونية	معدومة (1)		قليلة (2)		متوسطة (3)		مرتفعة (4)		الدرجة الكلية للاستخدام		الدرجة	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	المتوسط	النسبة المئوية		
بطاقات الانتماء	13	8.2	47	29.6	87	54.7	12	7.5	159	2.62	65.4	متوسطة
الإنترنت البنكي	26	16.4	57	35.8	68	42.8	8	5.0	159	2.36	59.1	منخفضة
الرسائل النصية	10	6.3	40	25.2	77	48.4	32	20.1	159	2.82	70.6	متوسطة
البنك الناطق	75	47.2	56	35.2	25	15.7	3	1.9	159	1.72	43.1	منخفضة جداً
الدرجة الكلية لمعرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين												
استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين												
بطاقات الانتماء	24	15.1	36	22.6	88	55.4	11	6.9	159	2.54	63.5	متوسطة
الإنترنت البنكي	49	30.8	60	37.7	48	30.2	2	1.3	159	2.02	50.5	منخفضة
الرسائل النصية	34	21.4	65	40.9	50	31.4	10	6.3	159	2.23	55.6	منخفضة
البنك الناطق	105	66.0	34	21.4	19	11.9	1	0.6	159	1.47	36.8	منخفضة جداً
الدرجة الكلية لاستخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين												

(%) للدرجة الكلية للمعرفة، و(53.5%) للدرجة الكلية للاستخدام. ويعزو الباحثون هذه النتيجة المنخفضة إلى سببين: الأول أن هناك بعض الخدمات خاصة (البنك الناطق) و(الإنترنت البنكي) غير متداول لدى معظم عملاء البنوك العاملة في فلسطين، والسبب الثاني هو وجود نسبة من عملاء البنوك العاملة في فلسطين عازفون عن استخدام تلك الخدمات المصرفية الإلكترونية بالعموم لأسباب ومحددات سيتم تناولها لاحقاً في هذه الدراسة.

ويلاحظ أن درجة معرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية تراوحت بين "المنخفضة جداً" و"المتوسطة"، وجاءت أعلاها لخدمة (الرسائل النصية) بدرجة "متوسطة" وبنسبة مئوية (70.6)

- تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة الإلكترونية) على عينة متاحة بطريقة الكرة الثلجية المتدرجة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي (فيسبوك).

- جمع الردود وتميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وصولاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، والخروج بالتوصيات في ضوءها.

### المعالجات الإحصائية

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط باستخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix)، ومعادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، واختبار (t) للعينات المستقلة (Independent-Samples t)، واختبار (p)

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن الدرجة الكلية لمعرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية واستخدامها لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين هي "منخفضة"، وبنسبة مئوية (59.5) لدرجة المعرفة، و(51.5) لدرجة الاستخدام. وتتشابه هذه النتيجة مع ما بينته دراسة العضائية وآخرين (2016)، ودراسة (Ling et al., 2016)، وكذلك دراسة (بن صالح، 2021). كما يتبين من خلال النتائج في الجدول (3) أن الدرجة الكلية لمعرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية والدرجة الكلية لاستخدامها لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين في عينة الدراسة متقاربة إلى حد بعيد مع أفضلية قليلة للمعرفة، حيث جاءت بدرجة "منخفضة" وبنسبة مئوية (59.5)

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نصه: ما محدّدات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين؟**

قبل الشروع في الإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثون بتصنيف عينة الدراسة، وفرز أفرادها بناءً على الدرجة الكلية لاستخدامهم للخدمات المصرفية الإلكترونية المصرفية؛ بحيث تم تحديد أفراد عينة الدراسة الذين يستخدمون الخدمات المصرفية الإلكترونية بدرجة «منخفضة جداً» وبمتوسط حسابي أقل من (1.75) بأنهم العينة الفرعية للدراسة التي تمثل العازفين عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، وقد بلغ عدد أفرادها (60) فرداً، والجدول (5) الآتي يبين خصائصها حسب متغيراتها:

الجدول (5):

توزيع عينة الدراسة الفرعية (عملاء البنوك العاملة في فلسطين العازفون عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية) حسب متغيرات الدراسة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
	أقل من 30 سنة	37	61.7
العمر	من 30- أقل من 45 سنة	13	21.7
	45 سنة فأكثر	10	16.6
	دبلوم أو أقل	8	13.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	43	71.7
	دراسات عليا	9	15.0
مستوى الدخل الشهري	أقل من 2500 شيكل	36	60.0
	2500 شيكل فأكثر	24	40.0
	المجموع	60	100 %

وبعد تحديد العينة الفرعية للدراسة والمتعلقة بعملاء البنوك العاملة في فلسطين العازفين عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم فحص الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة التي انبثقت عنه، وكانت النتائج كالتالي:

**النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى، والتي نصها:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمحددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية (المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية، تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام، الأمان والخصوصية، مستوى الثقة، توافر المعلومات) على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين.

وقبل البدء في فحص هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وفرضيات الدراسة الأخرى، تم التأكد من اتباع البيانات الخاصة بالعملاء العازفين عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية للتوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) ومراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) كما يبين الجدول (6) الآتي:

(%)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة أن تقنية الرسائل النصية هي شائعة المعرفة والاستخدام ليس فقط كخدمة إلكترونية مصرفية، مما جعل معرفة عملاء البنوك العاملة في فلسطين لهذه الخدمة المصرفية بدرجة متقدمة نسبياً لباقي الخدمات المصرفية الإلكترونية. بينما جاءت أدنى الخدمات المصرفية الإلكترونية من حيث المعرفة لخدمة (البنك الناطق) بدرجة "منخفضة جداً" وبنسبة مئوية (43.1%)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى حداثة هذه التقنية الخاصة بهذه الخدمة بالنسبة لمعظم أفراد المجتمع الفلسطيني بالعموم.

كما يلاحظ أن درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية تراوحت بين "المنخفضة جداً" و"المتوسطة" أيضاً، وجاءت أعلاها لخدمة (بطاقات الائتمان) بدرجة "متوسطة" وبنسبة مئوية (63.5%)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى الميزات التي توفرها هذه الخدمة للعملاء، خاصة السرعة والراحة والسهولة لتوفير الوقت والجهد، مما جعل معظم عملاء البنوك العاملة في فلسطين يتداولون هذه الخدمة المصرفية بدرجة متقدمة نسبياً لباقي الخدمات المصرفية الإلكترونية. بينما جاءت أدنى الخدمات المصرفية الإلكترونية من حيث الاستخدام لخدمة (البنك الناطق) بدرجة "منخفضة جداً" وبنسبة مئوية (36.8%)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى التدني الكبير في معرفة هذه الخدمة بالنسبة لغالبية عملاء البنوك العاملة في فلسطين كما بينها الجدول نفسه.

ومن أجل اختبار العلاقة بين الدرجة الكلية لمعرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين والدرجة الكلية لاستخدامهم لها تم استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لدلالة العلاقة بين المتغيرات، والنتائج في الجدول (4) الآتي يبين نتيجتها:

الجدول (4)

مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لدلالة العلاقة بين معرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين واستخدامهم لها

المجال	معرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين	استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين
معامل الارتباط	0.577**	
مستوى الدلالة	0.000	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة طردية (موجبة) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )؛ بمعنى أنه كلما زادت معرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين زاد استخدامهم لها، والعكس صحيح. وقد أظهرت نتائج دراسة صيام وأبي النادي (2014) أن إتقان الخدمة المصرفية الإلكترونية وزيادة الوعي بالعمل المصرفي الإلكتروني يزيد من إقبال العملاء على تلك الخدمات، لذا يرى الباحثون أنه من الضروري تكثيف جهود البنوك العاملة في فلسطين لتوعية عملائها حول تلك الخدمات المصرفية الإلكترونية وزيادة معرفتهم بها وبمزاياها وطرق استخدامها من خلال نشرات التوعية الورقية والإلكترونية، سعياً لزيادة استخدام العملاء لها.

المحددات (المتغير المستقل)	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الأمان والخصوصية	-.331	.046	-.676	7.244-	.000
مستوى الثقة	-.122	.043	-.273	2.856-	.006
توافر المعلومات	.024	.015	.085	1.527	.133

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 <math>\alpha</math>)

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (8) السابق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 <math>\alpha</math>) لمحدد (الأمان والخصوصية) وكذلك محدد (مستوى الثقة) على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين؛ حيث مستوى الدلالة المحسوب لكليهما أصغر من (0.05).

ومن خلال بيانات الجدول (8) يمكننا كتابة معادلة الانحدار لحساب درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية المتوقعة وهي كالآتي:

$$Y = B_0 + B_1 \times X_1 + B_2 \times X_2 + B_3 \times X_3 + B_4 \times X_4 + B_5 \times X_5$$

حيث:

Y : المتغير التابع (درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية)

B0 : ثابت الانحدار

X1, X2, X3, X4, X5 : المتغيرات المستقلة (محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية الخمسة)

وبتعويض القيم من الجدول في المعادلة نحصل على معادلة الانحدار الآتية:

$$Y = 3.237 - 0.021 \times X_1 - 0.006 \times X_2 - 0.331 \times X_3 - 0.122 \times X_4 + 0.024 \times X_5$$

درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية (المتوقعة) = (3.237 - 0.021 × محدد المهارة التقنية والمعرفة الإلكترونية) - (0.006 × محدد تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام) - (0.331 × محدد الأمان والخصوصية) - (0.122 × محدد مستوى الثقة) + (0.024 × محدد توافر المعلومات)

كذلك وللكشف عن العلاقة بين محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية ودرجة استخدامها لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين إن كانت ذات دلالة إحصائية نند مستوى الدلالة (0.01 <math>\alpha</math>) تم استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix)، والجدول (9) الآتي يبين نتيجتها:

الجدول (9):

مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لدلالة العلاقة بين محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية ودرجة استخدامها لدى العملاء العازفين عنها	
محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية	معامل الارتباط
محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية	مستوى الدلالة
المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية	-.145
تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام	-.167

الجدول (6):

نتائج اختبار معامل الالتواء لبيانات محاور الدراسة (المحددات) والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لها					
المحددات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية	2.99	59.8	متوسطة	.89	.233
تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام	3.23	64.6	متوسطة	.87	.187
الأمان والخصوصية	3.73	74.6	مرتفعة	.54	.630
مستوى الثقة	3.78	75.6	مرتفعة	.60	.326
توافر المعلومات	3.23	64.6	متوسطة	.96	.179
الدرجة الكلية للمحددات	3.39	67.8	متوسطة	.52	-.218

يتضح من خلال النتائج في الجدول (6) أن معامل الالتواء لجميع المحاور (المحددات) وكذلك الدرجة الكلية لها هي أقل من (1)، وهذا يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول (7) و(8) والآتية تبين نتائجه:

الجدول (7):

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لحساب معامل تفسير نموذج الدراسة ومعامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في الدراسة

معامل الارتباط R	معامل التفسير (مربع معامل الارتباط) R <sup>2</sup>	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري
.94	.89	.88	.093

تبين النتائج في الجدول (7) السابق أن معامل الارتباط بين المتغير التابع (درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية) والمتغيرات المستقلة (محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية الخمسة) مرتفع جداً وبقية بلغت (0.94)، كذلك تبين النتائج أن قيمة معامل التفسير أيضاً مرتفعة جداً بلغت (0.89)؛ أي أن المتغيرات المستقلة (محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية) تفسر ما نسبته (89%) من التباين في درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين.

الجدول (8):

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية على استخدامها لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين

المحددات (المتغير المستقل)	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
ثابت الانحدار	3.237	.100	-	32.526	.000
المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية	-.021	.018	-.072	1.207-	.233
تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام	-.006	.020	-.020	.307-	.760

تتمتع بخصوصية مرتفعة لمعلومات العميل ويمكن لشخص آخر التسلل لها والاطلاع عليها، وتدني ثقتهم بدقة العمليات المالية ومصداقية الخدمات التي توفرها، إضافة إلى تخوفهم من التغيير عن ما اعتادوا عليه من المعاملات التقليدية البنكية وجهاً لوجه.

وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2019) من حيث وجود أثر لمحددي (الأمان والخصوصية) و(مستوى الثقة) على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، بينما تختلف عنها من حيث محدد (سهولة الاستخدام) والتي بينت الدراسة الحالية عدم وجود أثر له ذي دلالة إحصائية، فيما بينت دراسة عبد العال (2019) وجود أثر ذي دلالة إحصائية له على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية.

كما تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العضيلة وآخرين (2016) من حيث محدد (تصميم الخدمة) الذي أظهرت الدراسة الحالية وكذلك دراسة العضيلة وآخرين (2016) عدم وجود أثر له ذي دلالة إحصائية على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية. فيما تختلف نتائج الدراسة الحالية عن دراسة العضيلة وآخرين (2016) من حيث محددات (مستوى الثقة) و(مستوى المهارة التقنية) و(الفائدة المدركة) و(توافر المعلومات)، فقد أظهرت الدراسة الحالية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحدد (مستوى الثقة) على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، بينما أظهرت دراسة العضيلة وآخرين (2016) أنه لا أثر لهذا المحدد على الاستخدام، كذلك أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحددات (مستوى المهارة التقنية) و(الفائدة المدركة) و(توافر المعلومات) على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، بينما أظهرت دراسة العضيلة وآخرين (2016) وجود أثر لهذه المحددات على الاستخدام.

كذلك تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة خرويش (Khrewesh, 2011) من حيث محدد (سهولة الاستخدام) و(التكنولوجيا) "المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية" التي أظهرت الدراسة الحالية عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لها على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، بينما أظهرت دراسة خرويش (Khrewesh, 2011) أن هذه هي أهم العوامل المؤثرة في تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية في فلسطين. وإذا ربطنا بين محدد (الأمان والخصوصية) و(مستوى الثقة) في الدراسة الحالية، وعامل (المخاطر المتصورة) في دراسة خرويش (Khrewesh, 2011) فإن النتائج المتعلقة بهذين المحددين تختلف أيضاً بين الدراسة الحالية ودراسة خرويش (Khrewesh, 2011)، فقد أظهرت الدراسة الحالية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذين المحددين على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، بينما أظهرت نتائج دراسة خرويش (Khrewesh, 2011) عوامل المخاطر المتصورة لها درجة أقل من باقي العوامل على تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية.

كما تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حمود وآخرين (Hammoud et al., 2018) ودراسة جيزو وسنتياهو (Gezu and Sintayehu, 2017) من حيث محددات (الموثوقية "مستوى الثقة") و(سرية المعلومات وخصوصيتها "الأمان والخصوصية")؛ حيث توصلت نتائج دراسة حمود وآخرين (Hammoud et al., 2018) إلى أن الموثوقية وسرية المعلومات وخصوصيتها لها التأثير

محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية	درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأمان والخصوصية	-.927**	**0.000
مستوى الثقة	-.873**	**0.000
توافر المعلومات	.124	.345

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 ≤ a)

يتضح من النتائج في الجدول (9) السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 ≤ a) بين محددات: "المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية"، و"تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام"، و"توافر المعلومات"، مع درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عن استخدامها في البنوك العاملة في فلسطين؛ حيث مستوى الدلالة المحسوبة لها على التوالي (0.268, 0.203, 0.345) أكبر من مستوى الدلالة (0.01).

بينما تؤكد النتائج في الجدول (9) أن هناك علاقة سالبة (عكسية) قوية جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a ≤ 0.01) بين محدد: "الأمان والاستخدام"، و"مستوى الثقة"، مع درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عن استخدامها في البنوك العاملة في فلسطين؛ حيث مستوى الدلالة المحسوبة لها (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01).

وتتوافق هذه النتائج التي بينها الجدول (8) والجدول (9) مع النتائج المبينة في الجدول (6) السابق، والذي بين أن أعلى محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية وجاء بدرجة "مرتفعة" هما أيضاً محدد (الأمان والخصوصية)، ومحدد (مستوى الثقة).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى تخوفات العملاء العازفين عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية منها، ومعتقداتهم التي في معظمها خاطئة، إضافة إلى بعض المشكلات التي يمكن أن تعترضهم عند استخدام تلك الخدمات المصرفية الإلكترونية، ومن تلك التخوفات والمعتقدات المتعلقة بمحدد (الأمان والخصوصية): اعتقادهم بأنه لا يوجد قوانين رادعة لعمليات الاحتيال في الخدمات المصرفية الإلكترونية، وأن النظام المصرفي الإلكتروني لا يعمل بشكل جيد طوال الوقت أو يكون بطيئاً، وأن إصلاح أخطاء المدفوعات التي قد تحدث في تطبيقات الخدمات المصرفية الإلكترونية يحتاج إلى الكثير من الوقت، وتزعزع ثقتهم بمعالجتها بشكل آمن ودقيق، وأن النظام المصرفي الإلكتروني لا يكون متاحاً طوال الوقت، وأن تكلفة الخدمات المصرفية الإلكترونية أكثر من الخدمات التقليدية.

أما بالنسبة لتخوفاتهم ومعتقداتهم المتعلقة بمحدد (مستوى الثقة): خوفهم من إجراء عمليات مالية خاطئة، وقلقهم من ضياع البطاقة أو كلمة المرور الخاصة بها، وخوفهم من تعرض الحسابات البنكية لعمليات الاحتيال والسرقة، واعتقادهم بأن نظام الخدمات المصرفية الإلكترونية غير آمن يمكن اختراقه من قبل قرصنة التكنولوجيا، واعتقادهم بأن الخدمات المصرفية الإلكترونية لا

لينج وآخرين (Ling, et al., 2016) التي توصلت نتائجها إلى عدم ارتباط عامل سرية المعلومات وخصوصيتها برضا العملاء تجاه الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، بينما أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لها على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية.

وتتشابه نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أحمد وبانسال (Ahmad and Bansal, 2013) من حيث محددتي (الأمان والخصوصية) و(مستوى الثقة)، بينما تختلف عنها من محدد (تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام)؛ حيث توصلت نتائج دراسة أحمد و بانسال (Ahmad and Bansal, 2013) إلى أن الاختلاف في موقف العملاء في دلهي من استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية تعتمد على كافة العوامل من سهولة الاستخدام والفائدة من الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والأمن والخصوصية، والمخاطر المتوقعة.

وقد قام الباحثون بإنشاء الجدول (10) الآتي؛ من أجل تلخيص عناصر التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمحددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية من حيث التأثير أو عدمه بدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ):

#### الجدول (10):

عناصر التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمحددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية من حيث التأثير أو عدمه.

محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية					الدراسات السابقة
توافر المعلومات	مستوى الثقة	الأمان والخصوصية	تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام	المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية	
-	X	X	X	X	دراسة خرويش (Khrewesh, 2011)
-	√	√	X	-	دراسة أحمد و بانسال (Ahmad and Bansal, 2013)
X	X	-	√	X	دراسة العضايلة وآخرين (2016)
-	-	X	X	-	دراسة لينج وآخرين (Ling et al., 2016)
-	√	√	-	-	دراسة جيزو و سنتياهو (Gezu and Sintayehu, 2017)
-	√	√	X	X	دراسة حمود وآخرين (Hammoud et al., 2018)
-	√	X	X	-	دراسة ابو بكر و باو (Aboobucker and Bao, 2018)
-	√	√	X	-	دراسة عبد العال (2019)

الرموز: (ü) يعني التشابه، (0) يعني الاختلاف، (-): يعني عدم وجود المحدد ضمن الدراسة السابقة

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي نصها: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محدّدات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر.

من أجل فحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول (11) الآتي يبين نتائجها:

الكبير على رضا العملاء، والتي أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن لهذين المحددين أثراً ذا دلالة إحصائية على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك في القطاع المصرفي في لبنان ، وكذلك توصلت نتائج دراسة جيزو وسنتياهو (Gezu and Sintayehu, 2017) إلى أن الثقة والخصوصية والأمان من العوامل المهمة في تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية بين البنوك التجارية في إثيوبيا. بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة حمود وآخرين (Hammoud et al., 2018) من حيث محددتي (الكفاءة "المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية") و(سهولة في الاستخدام) والتي أظهرت نتائج دراسة حمود وآخرين (Hammoud et al., 2018) أن لها التأثير الكبير على رضا العملاء، بينما أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود أثر لهما ذي دلالة إحصائية على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية.

كما تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة لينج وآخرين (Ling et al., 2016) التي توصلت نتائجها إلى أن أهم عوامل ترتبط برضا العملاء في ماليزيا تجاه الخدمات المصرفية الإلكترونية هي: تصميم الموقع الإلكتروني للخدمات المصرفية وسهولة الاستخدام، بينما أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لها على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية. كذلك وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نصه: هل تختلف محدّدات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين باختلاف متغيري: العمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل الشهري؟

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الثلاث التي انبثقت عنه وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (11):

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
محدد المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية	بين المجموعات	12.543	2	6.271	10.387	*.000
	داخل المجموعات	34.415	57	.604		
	المجموع	46.957	59			
محدد تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام	بين المجموعات	3.052	2	1.526	2.087	.133
	داخل المجموعات	41.682	57	.731		
	المجموع	44.733	59			
محدد الأمان والخصوصية	بين المجموعات	1.046	2	.523	1.815	.172
	داخل المجموعات	16.427	57	.288		
	المجموع	17.473	59			
محدد مستوى الثقة	بين المجموعات	0.185	2	.092	.254	.776
	داخل المجموعات	20.717	57	.363		
	المجموع	20.902	59			
محدد توافر المعلومات	بين المجموعات	6.063	2	3.031	3.607	*.033
	داخل المجموعات	47.900	57	.840		
	المجموع	53.963	59			
محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية	بين المجموعات	1.360	2	.680	2.634	.080
	داخل المجموعات	14.712	57	.258		
	المجموع	16.072	59			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ )

وللكشف عن الفروق في محدد "المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية" ومحدد "توافر المعلومات" لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تبعاً لمتغير العمر تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والنتائج في الجدول (12) تبين نتائجها:

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (11) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر على مستوى محدد (المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية) ومحدد (توافر المعلومات)؛ حيث قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من ( $.05$ ) لكليهما.

الجدول (12):

اختبار المقارنات البعدية (LSD) للكشف عن الفروق في محدد "المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية" ومحدد "توافر المعلومات" لدى العملاء العازفين عنها تبعاً لمتغير العمر

المحدد	سنوات الخبرة	أقل من 30 سنة	30 - أقل من 45 سنة	45 سنة فأكثر
المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية	أقل من 30 سنة	-	.431-	*1.248-
	30 - أقل من 45 سنة	-	-	*-.817
توافر المعلومات	أقل من 30 سنة	-	*.776-	.382-
	30 - أقل من 45 سنة	-	-	.394

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ )

30 سنة).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الفئة العمرية الأكبر عمراً تحتاج إلى توضيحات ومعلومات إضافية لمعرفة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية، بينما الفئة العمرية الأصغر عمراً هي فئة مواكبة لاستخدامات التكنولوجيا بالعموم، وبالتالي فإن حاجتهم لتوافر تلك المعلومات أقل.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية تبعاً لمتغير العمر.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، والتي نصها: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين محدّدات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول (13) الآتي يبين نتائجها:

الجدول (13):

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محدّدات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
		2.395	2	4.791	بين المجموعات	
*.047	3.238	.740	57	42.166	داخل المجموعات	محدد المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية
			59	46.957	المجموع	
		3.005	2	6.010	بين المجموعات	
*.016	4.423	0.679	57	38.723	داخل المجموعات	محدد تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام
			59	44.733	المجموع	
		0.080	2	.159	بين المجموعات	
.770	.262	0.304	57	17.314	داخل المجموعات	محدد الأمان والخصوصية
			59	17.473	المجموع	
		.104	2	.207	بين المجموعات	
.753	.285	.363	57	20.695	داخل المجموعات	محدد مستوى الثقة
			59	20.902	المجموع	
		.462	2	.924	بين المجموعات	
.611	.496	.931	57	53.039	داخل المجموعات	محدد توافر المعلومات
			59	53.963	المجموع	
		.420	2	.840	بين المجموعات	
.217	1.571	.267	57	15.233	داخل المجموعات	محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية
			59	16.072	المجموع	

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

الاستخدام" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي هي لصالح الفئة الأقل بمستواها من حيث المؤهل العلمي مقارنة بالفئة الأعلى؛ بمعنى أنه كلما قل مستوى المؤهل العلمي للعملاء العازفين عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية زادت درجة هذين المحددين بدلالة إحصائية، أي أن محدد "المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية" و"تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام" لهما دور عكسي أكثر على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية للفئة ذات المستوى الأقل من حيث المؤهل العلمي بالمقارنة مع الفئة ذات المستوى الأعلى.

ويفسر الباحثون هذه النتيجة إلى أن الأفراد الذين يحصلون على مستوى تعليم جامعي أعلى تكون لديهم فرصة أكبر وأفضل للتعرف على التكنولوجيا ومواكبة تطوراتها واستخداماتها والتعامل معها وبسهولة، سواءً من خلال خبرتهم التي اكتسبوها من مقرراتهم الدراسية ذات العلاقة، أو من خلال خبرتهم العملية مع التكنولوجيا في حياتهم الجامعية وما يترتب عليها من استخدامات فصلية ويومية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، والتي نصها: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير مستوى الدخل الشهري.

من أجل فحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول (15) الآتي يبين نتائجها:

الجدول (15):

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تبعاً لمتغير مستوى الدخل الشهري

المجال	مستوى الدخل الشهري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة ×
محدد المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية	أقل من 2500 شيكل	36	2.88	.76	-1.234	.222
	2500 شيكل فأكثر	24	3.17	1.05		
محدد تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام	أقل من 2500 شيكل	36	3.17	.83	-.723	.472
	2500 شيكل فأكثر	24	3.33	.94		
محدد الأمان والخصوصية	أقل من 2500 شيكل	36	3.91	.58	3.448	*.001
	2500 شيكل فأكثر	24	3.46	.35		
محدد مستوى الثقة	أقل من 2500 شيكل	36	3.96	.62	3.036	*.004
	2500 شيكل فأكثر	24	3.52	.44		
محدد توافر المعلومات	أقل من 2500 شيكل	36	3.04	.73	-1.856	.069
	2500 شيكل فأكثر	24	3.50	1.18		
محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية	أقل من 2500 شيكل	36	3.39	.49	-1.019	.985
	2500 شيكل فأكثر	24	3.39	.57		

\* دال إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (α ≤)

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (13) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (α ≤) في محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مستوى محدد (المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية) ومحدد (تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام)؛ حيث قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من (0.05) لكليهما.

وللكشف عن الفروق في محدد "المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية" ومحدد "تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام" لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول (14) يبين نتائجها:

الجدول (14):

اختبار المقارنات البعدية (LSD) للكشف عن الفروق في محدد "المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية" ومحدد "تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام" لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحدد	المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل	دبلوم بكالوريوس	دراسات عليا
المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية	دبلوم أو أقل	-	*.789	*1.944
	بكالوريوس	-	-	.156
تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام	دبلوم أو أقل	-	*.898	*1.031
	بكالوريوس	-	-	.134

\* دال إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (α ≤)

تبين النتائج في الجدول (14) أن الفروق في محدد "المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية" و"تصميم الخدمة وصعوبة

المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين، بينما عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحدد (المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية) ومحدد (تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام) ومحدد (توافر المعلومات) عليها.

- هناك علاقة سالبة (عكسية) قوية جداً ذات دلالة إحصائية لمحددين من محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية مع درجة استخدامها لدى العملاء العازفين عن استخدامها في البنوك العاملة في فلسطين، وهما: محدد «الأمان والخصوصية»، ومحدد «مستوى الثقة».

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير العمر على مستوى محدد (المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية) ومحدد (توافر المعلومات)، ولصالح الفئة العمرية الأكبر عمراً.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مستوى محدد (المهارة التقنية والمعرفة التكنولوجية) ومحدد (تصميم الخدمة وصعوبة الاستخدام)، لصالح الفئة الأقل بمستواها من حيث المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير مستوى الدخل الشهري على مستوى محدد (الأمان والخصوصية) ومحدد (مستوى الثقة)، ولصالح الفئة الأقل بمستواها من حيث الدخل الشهري.

## التوصيات

- تكثيف جهود البنوك العاملة في فلسطين لتوعية عملائها حول الخدمات المصرفية الإلكترونية بمختلف أنواعها بالعموم، وخدمي (البنك الناطق) و(الإنترنت البنكي) بالخصوص، وزيادة معرفتهم بها وبمزاياها وطرق استخدامها من خلال نشرات التوعية الورقية والإلكترونية.

- ضرورة تركيز البنوك العاملة في فلسطين على مجالي (الأمن والخصوصية) و(مستوى الثقة) من خلال النشرات التعريفية والتوعوية، وأن توضح لعملائها أن الخدمات المصرفية الإلكترونية آمنة ولا تنطوي على مخاطر مرتفعة وتمنحهم ضمانات بشأن أموالهم، مما يساهم في بناء سمعة مبتكرة للخدمات المصرفية الإلكترونية بأنواعها المختلفة في أذهان العملاء وشعورهم بالثقة والأمان، وبالتالي جذبهم وتشجيعهم على تبني تلك الخدمات الإلكترونية وزيادة التعامل بها.

- تشجيع البنوك العاملة في فلسطين لعملائها بالعموم ودعمهم وتحفيزهم لاستخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بأنواعها المختلفة من خلال التسهيلات المتعلقة بها، مع الاهتمام الإضافي بالعملاء من الفئة العمرية الكبيرة وذات المؤهل العلمي الأقل وأصحاب مستوى الدخل الأقل.

- ضرورة استثمار البنوك العاملة في فلسطين بشكل أكبر

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (15) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في محددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى العملاء العازفين عنها في البنوك العاملة في فلسطين تعزى لمتغير مستوى الدخل الشهري على مستوى محدد (الأمان والخصوصية) ومحدد (مستوى الثقة): حيث قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من (0.05) لكليهما.

وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية لهذين المحددين في نفس الجدول (15) يتبين أن الفروق في هذين المحددين هي لصالح الفئة الأقل بمستواها من حيث الدخل الشهري؛ ففئة مستوى الدخل الأقل لديها من العملاء العازفين عن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لديها درجة أكبر في هذين المحددين بدلالة إحصائية، أي أن محدد (الأمان والخصوصية) ومحدد (مستوى الثقة) لهما دور عكسي أكبر على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية للفئة ذات مستوى الدخل الأقل.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن العملاء من فئة مستوى الدخل الأعلى يكون لديهم حاجة للمعاملات المصرفية أكثر بحكم مستوى دخلهم الأعلى، وبالتالي يكون لديهم اهتمام أعلى بالتعرف على الخدمات المصرفية الإلكترونية التي يقدمها البنك من أجل استخدامها لتسهيل إجراء معاملاتهم المصرفية وتسريعها، وهذا الاستخدام الدوري يزيد خبرتهم بتلك الخدمات المصرفية الإلكترونية، ويولد لديهم ثقة أعلى وشعوراً بالأمان والخصوصية أفضل، مما يجعل محدد (الأمان والخصوصية) و(مستوى الثقة) لهما دور عكسي أقل على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية مقارنة مع العملاء من فئة مستوى الدخل الأقل.

## ملخص النتائج

- الدرجة الكلية لمعرفة الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين هي «منخفضة»، وجاءت أعلى الخدمات المصرفية الإلكترونية من حيث المعرفة لخدمة (الرسائل النصية) ودرجة «متوسطة»، بينما أدناها لخدمة (البنك الناطق) ودرجة «منخفضة جداً».

- الدرجة الكلية لاستخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين هي «منخفضة» وجاءت أعلى الخدمات المصرفية الإلكترونية من حيث الاستخدام لخدمة (بطاقات الائتمان) بدرجة «متوسطة» بينما جاءت أدناها لخدمة (البنك الناطق) ودرجة «منخفضة جداً».

- وجود علاقة طردية (موجبة) وذات دلالة إحصائية بين درجة المعرفة ودرجة الاستخدام للخدمات المصرفية لدى عملاء البنوك العاملة في فلسطين.

- معامل الارتباط بين درجة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية (المتغير التابع) ومحددات استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية الخمسة (المتغيرات المستقلة) مرتفع جداً، كذلك قيمة معامل التفسير أيضاً مرتفعة جداً.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحدد (الأمان والخصوصية) وكذلك محدد (مستوى الثقة) على استخدام الخدمات

juhd.20171210.07

- عبد العال، أيمن. (2019). العوامل المؤثرة في استخدام الخدمات الإلكترونية في البنك العربي «حالة دراسية - فرع أريحا»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين. متوفر على الرابط:

<https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/5374>

- العضايلة، رائد والمبوضين، هشام والسميرات، محمد. (2016). العوامل المؤثرة على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية عبر الإنترنت من وجهة نظر العملاء: دراسة ميدانية على إقليم الجنوب في الأردن. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 12(3): 531 - 545.

- محلوس، زكية وبقاط، حنان ويزيد، دوه. (2021). مساهمة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك وكالة الوادي. مجلة التنمية الاقتصادية، 6(1): 115 - 126.

- مسعودي، عبد الهادي. (2016). الأعمال المصرفية الإلكترونية. عمان: دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع.

- موسى، امير وعلماوي، أحمد. (2019). نحو بناء ميزة تنافسية من خلال تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية - دراسة استطلاعية لمجموعة من البنوك العمومية الجزائرية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6(4): 238 - 263.

### ترجمة المراجع العربية:

- Belhaj, Mustafa. (2020). *The effectiveness of electronic banking services and their role in enhancing customer loyalty (an empirical study on customers of commercial banks operating in Zawiya)*. Al-Qirtas Journal of Human and Applied Sciences - Libya, No. 8, 362-384.
- Barika, Al-Saeed & Bouras, Ahmed. (2014). *Electronic banking business - tools and risks*. Cairo: Dar Alkitab Alhadeeth.
- Bensalah, Magida. (2021). *Factors affecting customer confidence in electronic banking services - a case study of Algerian banks*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of May 8, 1945, Guelma, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Algeria.
- Al-Bayan Al-Eqtisadi (2017). *Advantages of electronic banking*. Retrieved from: <https://www.albayan.ae/economy/capital-markets/2017-10-30-1.3082920>
- Palestine Monetary Authority (2021). *Electronic banking services*. Retrieved from: <http://www.pma.ps/Default.aspx?tabid=343&ArticleID=197&ArtMID=957&language=ar-EG>
- Siam, Ahmed & Abu Al-Nadi, Mahmoud. (2014). *The effect of the efficiency of electronic banking services on the financial performance of Jordanian commercial banks*. Al-Quds Open University Journal for Research and Administrative and Economic Studies, 1 (1): 319-336.
- Abdelrahman, Qarawi. (2018). *Factors affecting the adoption of electronic banking in Algeria from the point of view of customers - Guelma city*. Al-Quds Open University Journal of Human and Social Research, 2(43): 269-283. Available at: <https://dspace.qou.edu/handle/194/2157>
- Al-Haddad, Waseem; Shugairi, Musa; Nour, Mahmoud & Al-Zarqan, Saleh. (2012). *Electronic banking services*. Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
- Aref, Ibrahim & Rostom, Kaweh. (2017). *The reality of managing electronic banking services and the challenges they face in the Kurdistan Region of Iraq*. Journal of Human Development University, 3(4): 159-178. DOI: 10.21928/juhd.20171210.07

في البنية التحتية الأحدث لتقنية المعلومات والاتصالات والحرص على توفير جميع التسهيلات اللازمة للعملاء مثل إنشاء مراكز خدمة العملاء لتقديم الدعم الفني لهم على مدار الساعة ومن أي مكان.

- ضرورة قيام سلطة النقد الفلسطينية بسن وتطبيق أنظمة وقوانين وتشريعات نافذة تتعلق بتطبيق واستخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية لكل من البنوك والعملاء في فلسطين.

- إجراء دراسات مستقبلية تتناول محددات وعوامل ديمغرافية أخرى لم تتطرق لها الدراسة الحالية.

### قائمة المراجع:

#### المراجع العربية:

- بالحاج، مصطفى. (2020). فاعلية الخدمات المصرفية الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء العملاء (دراسة تطبيقية على عملاء المصارف التجارية العاملة بالزاوية). مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية - ليبيا، العدد الثامن: 362-384.
- بريكة، السعيد وبوراس، أحمد. (2014). أعمال الصيرفة الإلكترونية - الأدوات والمخاطر. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- بن صالح، ماجدة. (2021). العوامل المؤثرة على ثقة العملاء في الخدمات المصرفية الإلكترونية - دراسة حالة البنوك الجزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 قالة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- البيان الاقتصادي (2017). مزايا الصيرفة الإلكترونية. استرجع من المصدر بتاريخ 20/2/2021: <https://www.albayan.ae/economy/capital-markets/2017-10-30-1.3082920>
- سلطة النقد الفلسطينية (2021). الخدمات المصرفية الإلكترونية. استرجع من المصدر بتاريخ 21/2/2021: <http://www.pma.ps/Default.aspx?tabid=343&ArticleID=197&ArtMID=957&language=ar-EG>
- صيام، أحمد وأبو النادي، محمود. (2014). تأثير كفاءة الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(1): 319-336.
- عبد الرحمن، قروي. (2018). العوامل المؤثرة في تبني الصيرفة الإلكترونية في الجزائر من وجهة نظر الزبائن - مدينة قالة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2(43): 269-283. متوفر على الرابط: <https://dspace.qou.edu/handle/194/2157>
- الحداد، وسيم وشقيري، موسى ونور، محمود والزرقان، صالح. (2012). الخدمات المصرفية الإلكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عارف، إبراهيم وروستم، كاوه. (2017). واقع إدارة الخدمات المصرفية الإلكترونية والتحديات التي تواجهها في إقليم كردستان العراق. مجلة جامعة التنمية البشرية، 3(4): 159 - 178. DOI: 10.21928/DOI: 10.21928/

- Abdelall, Ayman. (2019). *Factors affecting the use of electronic services in the Arab Bank "case study - Jericho branch"*. Unpublished Master Dissertation, Al-Quds University, Palestine. Available at: <https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/5374>
- Al-Adaileh, Raed; Al-Mubaidin, Hisham & Al-Samirat, Muhammad. (2016). *Factors affecting the use of electronic banking services via the Internet from the point of view of customers: a field study on the southern region in Jordan*. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 12(3): 531-545.
- Mahlous, Zakia; Baqat, Hanan & Yazid, Doh. (2021). *The contribution of electronic banking services to improving the quality of banking service: a case study of the National Fund for Savings and Reserves - Valley Agency Bank*. *Journal of Economic Development*, 6(1): 115-126.
- Masoudi, Abdelhadi. (2016). *Electronic banking*. Amman: Dar Al-Yazouni For Publishing and Distribution.
- Mousa, Omar & Almawi, Ahmed. (2019). *Towards building a competitive advantage through the development of electronic banking services - an exploratory study for a group of Algerian public banks*. *Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies*, 6(4): 238-263.

#### المراجع الأجنبية:

- Aboobucker, I., & Bao, Y. (2018). *What obstruct customer acceptance of internet banking? Security and privacy, risk, trust and website usability and the role of moderators*. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1): 109-123. doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.010
- Ahanger, R. G. (2011). *An Investigation into the Determinants of Customers' Preferences and Satisfaction of Internet Banking (Empirical Study of Iranian Banking Industry)*. *Journal of Applied Sciences*, 11(3): 426-437.
- Ahmad, I. & Bansal, N. (2013). *A Study on Impact of E-Banking Awareness on Customer's Attitudes Towards its use*. *International Journal of Marketing & Financial Management*, 1(1): 1-23.
- Al-Smadi, M. (2012). *Factors Affecting Adoption of Electronic Banking: An Analysis of the Perspectives of Banks' Customers*. *International Journal of Business and Social Science*, 3(17): 294-309.
- Gezu, G. & Sintayehu, T. (2017). *Determinants of E-Banking Services Adoption among Commercial Banks in Ethiopia: Analysis of Banks' Customers Perspectives*. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8(6), on line journal, retrieved from: [www.ijser.org](http://www.ijser.org).
- Hammoud, J.; Bizri, R. & El Baba, I. (2018). *The Impact of E-Banking Quality on Customer Satisfaction Evidence From the Lebanese Banking Sector*. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244018790633>.
- Ling, G.; Fern, Y.; Boon, L. & Huat, T. (2016). *Understanding Customer Satisfaction of Internet Banking: A Case Study In Malacca*. *Procedia Economics and Finance*, 37 (2016): 80-85.
- Khan, H. (2017). *E-Banking: Benefits and Issues*. *American Research Journal of Business and Management*, 3(1): 1-7.
- Khrewesh, A. (2011). *E-banking Adoption Model in Palestine*. Unpublished Master Dissertation, An-Najah National University, Palestine.
- Nagaraj, R. & Jegatheeswari, P. (2016). *A Study on the Customer Awareness of E- Banking Services in Madurai City*. *IJSDR*, 1(8): 219-234.
- Nupur, J. M. (2010). *E-Banking and Customers' Satisfaction in Bangladesh: An Analysis*. *International Review of Business Research Paper*, 6(4): 145-156.

# أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً

## The Impact of Implementing Good Governance Rules on Sustainable Development Indicators at Municipi- palities of the West Bank: Ramallah and al-Bireh Municipalities as a Model

**Tamara (Mohammad Zuhdi) Zietoun  
haddad**

Researcher / AL-Bireh Municipality/ Palestine

tamahaddad32@yahoo.com

**تمارا (محمد زهدي) زيتون حداد**

باحثة/ بلدية البيرة/ فلسطين

**Shaher Mohammad Obaid**

Associate Prof./ AL-Quds Open University/ Palestine

sobaid@qou.edu

**شاهر محمد عبيد**

أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Received: 15/ 6/ 2021, Accepted: 13/ 9/ 2021.

DOI: 10.33977/1760-006-016-007

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 15 /6 /2021م، تاريخ القبول: 13 /9 /2021م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

## الملخص

عائق البلديات أعباء تطال كافة مجال الحياة المجتمعية، لذلك اهتمام البلديات بفكرة تطبيق قواعد الحكم الرشيد أمر ضروري إذ يعمل على تنسيق الأدوار وتكاملها، ما بين الحكومة المركزية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، من خلال ما يوفره من مميزات تتمثل في سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤوليات ورسم السياسات، ويمثل مدخلاً لتقييم الأداء سواء على مستوى الدولة أو على مستوى مؤسسات المجتمع المدني أو مؤسسات القطاع الخاص (باطويح، 2014)

تواجه البلديات في الضفة الغربية تحديات جمة في معظم أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والسياسية والبيئية، حيث إن التنمية المستدامة تعكس مدى قدرة البلديات على إدارة التنمية المحلية بأدوات إصلاحية عديدة، كقيمة مجتمعية تمكن المواطن من المشاركة الفعالة والحقيقية في إدارة الشؤون العامة المحلية لمجتمعه لضمان تقديم الخدمات، (مناور، 2020). الأمر الذي بحاجة إلى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد؛ لتحقيق تنمية مستدامة داخل أطر البلديات؛ ورفع قدراتها في إدارة الموارد العامة سواء المادية أو البشرية؛ والتي يمكنها من القيام بالصلاحيات المناطة بها على الوجه الأكمل، وأن تكون ملتزمة بكافة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكمها، والصادرة عن الجهات ذات الاختصاص، لتتخطى عمل هيئات الحكم المحلي التقليدي في نطاق الخدمات إلى مجال أوسع نحو العمل التنموي المستدام.

## مشكلة الدراسة

لا يمكن - بأي حال من الأحوال - تحقيق تنمية محلية متوازنة وشاملة ومستدامة وفقاً للمفهوم الواسع للتنمية من دون تطبيق البلديات لعناصر ومتطلبات رئيسية، مثل: سيادة القانون، والمساءلة، والإفصاح والشفافية، والمشاركة، والكفاءة والفعالية، والتجاوب والتوافق والتي تمثل أبعاداً للحكم الرشيد (ديوان الفتوى والتشريع، 2018)، حيث إن اهتمام البلديات بتطبيق قواعد الحكم الرشيد ذات أهمية لتحقيق مؤشرات التنمية المستدامة، فالمشاركة في تحمل المسؤوليات ورسم السياسات على سبيل المثال تمثل مدخلاً لتقييم الأداء كما يؤدي تطبيق مثل هذه العناصر إلى تحقيق العدل والمساواة وإشراك المجتمع المحلي بالنواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والمجتمعية كمطلب شعبي عصري، وعليه اتجهت هذه الدراسة نحو التعرف إلى الأثر المحتمل الذي يمكن أن يحدثه تطبيق قواعد الحكم الرشيد في البلديات في مؤشرات التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، إذ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

◀ ما أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً؟

## أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة فيما تستعرضه من أدبيات حول مفهومي حديثين مهمين وهما الحكم الرشيد والتنمية المستدامة في مجال الإدارة العامة والإدارة المحلية على وجه الخصوص، وتناول العلاقة بينهما حيث هناك الكثير من

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: بلديات محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة بلغ حجمها (294) من أعضاء البلديات وموظفيها، بعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج وجود أثر لنموذج أبعاد الحكم الرشيد في بلديات محافظة رام الله والبيرة في مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وأوصى الباحثان ضرورة تطبيق قواعد الحكم الرشيد في بلديات الضفة الغربية لتحقيق التنمية المستدامة بكافة أشكالها.

الكلمات المفتاحية: الحكم الرشيد، مؤشرات التنمية المستدامة، البلديات.

## Abstract:

*This study aimed to know the effect of applying the rules of good governance on the indicators of sustainable development in the West Bank municipalities, especially the Ramallah and al-Bireh governorate, as a model. The study results showed an impact of the model of dimensions of good governance in the municipalities of Ramallah and al-Bireh governorate on the level of economic, social, and environmental development. The researcher recommended the necessity of applying the rules of good governance in the municipalities of the West Bank to achieve sustainable development in all its forms.*

**Keywords:** Good governance, sustainable development indicators, municipalities.

## المقدمة

أصبح نظام الحكم الرشيد من متطلبات الإدارة لدى مؤسسات الدولة كافة، إذ يُعد إحدى آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري، ويُعتبر الحكم الرشيد صمام الأمان لريادة الاقتصاد ومكانته بشكل عام؛ ولتحقيق تنافسية وكفاءته على المستوى المحلي وفي تدعيم قدرته في تحقيق البرامج التنموية المستدامة، حيث إن تطبيق الحكم الرشيد بطريقة سليمة يعني هدر أقل لموارد الدولة التنموية بجميع أنواعها واستغلالها بأفضل الصور وإنجاز أفضل على جميع الصعد، وتحقيق كفاءة وفعالية أعلى، ومعدلات نمو أعلى، ومعدلات استثمار أكبر، ومعدلات فساد أقل. (العزاوي وآخرون، 2016)

ونظراً لما تمثله البلديات من أهمية لخدمة المجتمع الفلسطيني، والتي تُعد العين الساهرة للمواطنين في تقديم الخدمات، والركيزة الأساسية لممارسة العملية الخدمية والمجتمعية والسياسية على الصعيد المحلي للمجتمعات، ومن هنا يقع على

رام الله والبيرة أنموذجاً؟

◀ هل هناك أثر لدرجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) في مؤشرات التنمية المستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً؟

### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) ومؤشرات التنمية المستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) في مؤشرات التنمية المستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) في مؤشرات التنمية المستدامة (الاقتصادية) في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) في مؤشرات التنمية المستدامة (البيئية) في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) في مؤشرات التنمية المستدامة (الاجتماعية) في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.

### حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتمثل في أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.

الحدود البشرية: تتمثل على عينة من أعضاء وموظفي بلديات محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددها (294).

الشواهد التي بينت قوة وأثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في تحسين وتطوير عمل الكثير من البلديات، إذ تستمد الدراسة أهميتها من إغناء الأدب الإداري الخاص بإدارة الهيئات المحلية، وبخاصة ما يتعلق بمبادئ تطبيق الحوكمة، وكذلك المساعدة في سد النقص في الأدبيات التي تتناول دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة، وبالتالي تحقيق احتياجات ومتطلبات الأفراد.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية في أنها تتناول تطبيق قواعد الحكم الرشيد في الهيئات المحلية وربطها بالتنمية المستدامة، وهذا يسלט الضوء على أهمية تطبيق الحكم الرشيد في الهيئات المحلية، ويوضح دورها في تحقيق التنمية المستدامة، وبخاصة في الواقع الفلسطيني الذي لعبت فيه الهيئات المحلية أدواراً عديدة في خدمة المجتمع.

### أهداف الدراسة

1. التعرف إلى درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.

2. التعرف إلى درجة وجود مؤشرات التنمية المستدامة في مناطق بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.

3. التعرف إلى العلاقة بين درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق)، ومؤشرات التنمية المستدامة في أبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.

4. التعرف إلى أثر درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) في مؤشرات التنمية المستدامة في بعدها الاقتصادي في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.

5. التعرف إلى أثر درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) في مؤشرات التنمية المستدامة في بعدها البيئي في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.

6. التعرف إلى أثر درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) في مؤشرات التنمية المستدامة في بعدها الاجتماعي في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.

### تساؤلات الدراسة

◀ ما درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً؟

◀ ما واقع مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً؟

◀ هل هناك علاقة بين درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد ومؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: محافظة

الأطراف ذات العلاقة في المنشأة داخلياً وخارجياً من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل. (سايع، 2015)

### قواعد الحكم الرشيد

وتشمل قواعد الحكم الرشيد في هذه الدراسة الآتي:

**المشاركة:** فتعني حق المرأة والرجل بالتصويت وإبداء الرأي مباشرة أو عبر المجالس التمثيلية المنتخبة ديمقراطياً بالبرامج والسياسات والقرارات، وتعني أيضاً تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات إما بطرق مباشرة من خلال مجالس محلية منتخبة تعبر عن مصالحهم، وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات. (العزاوي وآخرون، 2016)

**سيادة القانون:** يعني مرجعية القانون وسيادته على الجميع من دون استثناء انطلاقاً من حقوق الإنسان، وهو الإطار الذي ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة وبينهم وبين الدولة من جهة أخرى، كما أنه ينظم العلاقات بين مؤسسات الدولة ويحترم فصل السلطات واستقلالية القضاء وتؤمن القواعد الحقوقية العدالة والمساواة بين المواطنين، وهذا يتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق. (فرج وقاشي، 2015)

**الإفصاح والشفافية:** تعني إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لكافة الأطراف في المجتمع المحلي، ومن شأن ذلك توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية، وكذلك تعزيز قدرة المواطن المحلي على المشاركة، كما أن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين والإجراءات ونتائج الأعمال. (باطويح، 2014)

**حسن الاستجابة أو التجاوب:** فتعني قدرة المؤسسات والآليات على خدمة الجميع وتلبية متطلباتهم من دون استثناء، بمعنى أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة كافة الأطراف المعنية والاستجابة لمطالبها وخاصة الفقراء والمهمشين وترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي. (ابراهيم، 2015)

**التوافق:** يرمز إلى القدرة على التوسط والتحكيم بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول إلى إجماع واسع حول مصلحة الجميع، وإن أمكن حول المصلحة العامة والسياسات العامة، والتوافق يعني العمل على التوفيق بين المصالح المختلفة للتوصل إلى توافق واسع بشكل أفضل لمصلحة جماعية. (الرشود، 2020)

**الكفاءة والفعالية:** تهدف إلى توافر القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب لحاجات ولتطلعات المواطنين وعلى أساس إدارة عقلانية وراشدة للموارد، ويعبر ذلك البعد الفني لأسلوب الحكم المحلي، ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد المحلية إلى برامج وخطط ومشاريع تُلبي احتياجات المواطنين المحليين، وتعتبر عن أولوياتهم مع تحقيق نتائج أفضل، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، ويرتبط بذلك وجود رؤية لدى القيادات المحلية، بمعنى رؤية بعيدة المدى تركز على تحليل الظروف البيئية

الحدود المكانية: تتمثل في الأماكن التي تشغلها بلديات محافظة رام الله والبيرة.

الحدود الزمنية: تتمثل بالفترة الزمنية لتطبيق الدراسة 2020

### مصطلحات الدراسة

**الحكم الرشيد:** نظام بموجبه يتم إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، والتي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وكذلك اتخاذ القرارات داخل هذه المنظمات، وهو ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها (السكرانة، 2016)

**التنمية المستدامة:** عملية تبديل النمط السائد للنشاط التنموي في استغلال الموارد واستخدام التقنية النظيفة وبشكل متناسق، يحدث التوازن بين الانفجار الديموغرافي من جهة، وتلبية حاجات الأجيال البشرية الحالية والمستقبلية من جهة أخرى. (باطويح، 2014)

**البلديات:** هي الوحدة التي تدير كافة الأمور والخدمات المتصلة بالمواطنين، وتعمل على تحسين ظروفهم المعيشية، وتنمية المجتمع المحلي في منطقة جغرافية وإدارية معينة وفقاً للصلاحيات والمهام التي نص عليها قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لسنة 1997 (وزارة الحكم المحلي، 1997).

### الإطار النظري والدراسات السابقة

**مفهوم الحكم الرشيد:** الحكم الرشيد هو البحث عن كيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفؤة في المؤسسات المساهمة لتحسين الأداء المالي، وتُعرف مؤسسة التمويل الدولية الحكم الرشيد بأنه النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات، والتحكم في أعمالها، وعرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنه النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل الإدارة، ومجلس الإدارة، والمساهمين وذوي العلاقة ويضع الضوابط والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الحكم الرشيد الأهداف اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء. (العزاوي وآخرون، 2016)

يُعرف «الحكم الرشيد» بأنه نظام الحكم القائم على خدمة مصالح الأمة، والذي يعتبر السلطة والقيادة وظيفية في الخدمة العامة، ويتخذ منها منصة لإثبات الكفاءة والقدرة على تحقيق متطلبات الشعوب وحاجاتها، وسياستها بالعدل والمساواة، وأن يتصف بالقدرة على دمج المجتمع المتعدد في السلطة والحكم والمشاركة، وأن يتمتع باستمرار بشرعية شعبية أساسها الانتخاب الشعبي النزيه والعام (طه، 2008)

الحكم الرشيد «نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من

المحلية بأمثل الأساليب ولتعزيز المشاركة المجتمعية، وتفعيل دور المواطنين، وتعزيز الاستقرار والوحدة والقوة والانسجام.

مما سبق يرى الباحثان أن التنمية المستدامة على وجه التحديد لا يمكن تحقيقها بدون حكم راشد فهي تعني زيادة مجالات الاختيار الأفضل بالنسبة للناس فيما يتعلق بظروف حياتهم، والحكم الرشيد هو أفضل خيار أمام الحكومات والهيئات المحلية والقطاع الخاص، فهو يضمن استمرار التنمية المستدامة في ظل الشرعية والاستقرار السياسي والاجتماعي والفاعلية والأمانة والعلاقات المتوازنة بين الناس وبيئتهم الاجتماعية.

### أبعاد التنمية المستدامة

#### التنمية الاقتصادية:

يُقصد بالتنمية الاقتصادية بشكل عام إلى الإجراءات المستدامة والمنسقة التي يتخذها صناع السياسة والجماعات المشتركة، والتي تسهم في تعزيز مستوى المعيشة والصحة الاقتصادية لمنطقة معينة، أيضاً تشير التنمية الاقتصادية إلى التغيرات الكمية والنوعية التي يشهدها الاقتصاد، ويمكن أن تشمل الإجراءات ومجالات عديدة، من بينها رأس المال البشري والبنية التحتية الأساسية والتنافس الإقليمي والاستدامة البيئية والشمولية الاجتماعية والصحة والأمن والقراءة والكتابة، فضلاً عن غيرها من المجالات الأخرى. (جهلول، 2013)

#### التنمية الاجتماعية:

يقصد بالتنمية الاجتماعية على أنها تنمية علاقات الإنسان المتبادلة، وتحسين مستوى التعليم والثقافة والوعي والسياسة والصحة لديه وإتاحة فرص الحرية والمشاركة له، وتوهم التنمية الاجتماعية من حيث الاختصاص بقطاعين هما: الحكومة ومنظمات المجتمع المدني (نريمان والدين، 2015).

#### التنمية البيئية:

ارتبطت نظرية التنمية المستدامة بالبيئة ارتباطاً تاريخياً وجوهرياً في الوقت ذاته، حيث طُرحت التنمية المستدامة باعتبارها حلاً لتجاوز المخاطر البيئية، وأن الحق في التنمية يجب أن يأخذ بالاعتبار البيئة وحاجات الأجيال الحالية والمقبلة، وصل الاهتمام العالمي بالقضية البيئية ذروته مع تبني مفهوم التنمية المستدامة، وبرز الاهتمام في تأكيد منهجية التنمية الإنسانية من خلال التأكيد على عدم إلحاق الضرر بالأجيال القادمة سواء بسبب استنزاف الموارد الطبيعية وتلوث البيئة، أم بسبب الديون العامة التي تتحمل أعباءها الأجيال اللاحقة، أم بسبب عدم الاكتراث بتنمية الموارد البشرية، ما يخلق ظروفاً صعبة في المستقبل نتيجة خيارات الحاضر، فحماية البيئة جزء لا يتجزأ من عملية التنمية، ولا يمكن التعامل معها بصورة منفصلة، لتحقيق الرفاهية والقضاء على الفقر مع الأخذ بعين الاعتبار التعامل مع موارد الأرض بشكل لا يؤدي إلى استنزافها وتدهورها بشكل كبير. (جهلول، 2013)

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

أجرى حرب وآخرون (2020) دراسة جاءت بعنوان «العلاقة

والاستفادة من الفرص والاستعداد لمواجهة التحديات، وتقوم معظم الحجج والبراهين على أن اللامركزية من شأنها تحسين كفاءة تخصيص الموارد على أساس أن الأجهزة المحلية لديها معلومات أفضل عن السكان المحليين. (السرهدي، 2019)

المساءلة: تتضمن وجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة السياسية والإدارية للمسؤولين في وظائفهم العامة ولمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، والقدرة على محاسبة المسؤولين عن إدارتهم للموارد العامة، وخصوصاً تطبيق مبدأ فصل الخاص عن العام، وحماية المصلحة العامة من تعسف واستغلال السياسيين. (النسور، 2019)

### مفهوم التنمية المستدامة

التنمية المستدامة هي التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون التقليل من قدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها»، والتنمية المستدامة تهدف إلى التوافق والتكامل من خلال ثلاثة أنظمة هي: نظام حيوي للموارد، ونظام اقتصادي، ونظام اجتماعي، والتنمية المستدامة عملية مجتمعية يجب أن تساهم فيها كل الفئات والقطاعات والجماعات بشكل متناسق، ولا يجوز اعتمادها على فئة قليلة ومورد واحد، ومن المفيد التركيز على العناصر الأساسية كمؤشرات للتنمية المستدامة من خلال اعتبار التنمية عملية وليست حالة، وبالتالي فإنها مستمرة ومتصاعدة تعبيراً عن تجدد احتياجات المجتمع وتزايدها، والتنمية عملية مجتمعية يساهم فيها كل القطاعات، وعملية واعية بمعنى أنها ليست عشوائية، وكما أن التنمية عملية موجهة بموجب إرادة تنموية تعي الغايات المجتمعية، وتمتلك القدرة على تحقيق الاستخدام الكفوء لموارد المجتمع، وإيجاد تحولات هيكلية في الإطار المؤسسي وبناء قاعدة وإيجاد طاقة إنتاجية ذاتية، وتحقيق تزايد منتظم وتساعد الأداء المجتمعي وزيادة في متوسط دخل المجتمع، وتزايد في قدرات المجتمع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتقنية. (تركمان، 2009)

وجاء تعريف اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) الأشمل لمفهوم التنمية المستدامة، إذ عرفت أنها: «عبارة عن تعزيز التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على الموارد الطبيعية، وضمان مواصلة التنمية الاجتماعية والبيئية، والسياسية، والاقتصادية، والمؤسسية على أساس المساواة». (التمي وذنون، 2013)

وفي إطار المفهوم العام للتنمية المستدامة يندرج مفهوم التنمية المحلية المستدامة: أي أن التنمية المحلية المستدامة يجب أن تُلبى احتياجات المجتمع في الوقت الحالي مع المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية للأجيال اللاحقة. (روحية ويمينة، 2015)

ولقد حظيت التنمية المحلية المستدامة باهتمام متزايد في العقود الأخيرة وعلى كافة المستويات الأكاديمية والعملية لأسباب عديدة ومتراصة لتحقيق التوازن التنموي والمجتمعي بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والبيئية، وأصبح الاهتمام بالتنمية المحلية المستدامة لأسباب فكرية وسياسية وثقافية مترابطة، تتمثل بزيادة الوعي العام للناس في المجتمعات المعاصرة، وهناك أسباب اقتصادية تمثلت بالاستفادة من الموارد

العامة في فلسطين لمعايير الحكم الرشيد « حيث ركزت على تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في النيابة العامة من وجهة نظر موظفيها وأعضائها، وبلغت عينة الدراسة (180) مفردة، وتوصل الباحث إلى نتائج الدراسة من خلال استخدامه للمنهج الوصفي التحليلي والاستبانة للوصول إلى نتائج كان من أهمها أن درجة تطبيق القواعد متوسطة في الواقع النيابي، ووصلت الدراسة إلى توصيات مفادها تطبيق القواعد بشكل ممنهج ومدروس للوصول إلى الأهداف المنشودة للواقع النيابي الفلسطيني.

أما دراسة أبو حسين (2017) المعنونة «معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بالوزارة الداخلية الفلسطينية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة، وبلغ عينة الدراسة (254) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج بأن تطبيق معايير الحكم الرشيد (الشفافية، المساواة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، فاعلية والكفاءة، المساواة والعدالة، والرؤية الاستراتيجية» بنسبة (61.23 %)، وتوصلت الدراسة إلى أبرز التوصيات بضرورة تعزيز الإدارة العليا في الوزارة لمعايير الحكم الرشيد والعمل على نشر ثقافة تطبيقها داخل الوزارة من خلال برامج تثقيفية تسهم في بناء منظومة تدعو تطبيق المعايير.

أما دراسة البنا (2017) والتي جاءت بعنوان «واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية» حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة بلغت (233) موظفاً، وتوصلت إلى نتائج كان من أهمها وجود دلالة إحصائية بين مبادئ الحكم ومستوى الالتزام التنظيمي، وفيما يتعلق بالفروق فلا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عزيت لمتغيرات ديمغرافية حول ترسيخ قواعد الحكم الرشيد، وتوصلت الدراسة لتوصيات أبرزها دعم الإدارة للموظفين من خلال تدريبهم وتعزيز قدراتهم وتعزيز انتمائهم لدى المؤسسات.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Mira and Hammadaache, 2017) حيث هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مقومات الحكم الرشيد والنمو الاقتصادي في (منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأمريكا اللاتينية وآسيا)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية لجمع البيانات، وتقارير المؤسسات الدولية بالإضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن المؤسسات المتنوعة، والدراسات المنشورة حول إطار الحكم الرشيد والتنمية المستدامة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثلت في وجود علاقة كبيرة بين الحكم الرشيد والنمو الاقتصادي، إلا أن حجم هذه العلاقة يختلف وفقاً للبلدان المستهدفة، إذ تتلاقى مناطق آسيا وأمريكا اللاتينية في أن أهم أبعاد الحوكمة المؤثرة في النمو الاقتصادي يتمثل بمبدأ الصوت والمساءلة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قواعد المساواة والشفافية في إطار عمل الدول والمشاركة الديمقراطية للأفراد، لإحداث النمو الاقتصادي وفقاً للتوجهات الحقيقية التي يراها النخب من أفراد تلك المجتمعات.

بين الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة في بلديات قطاع غزة» حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة في بلديات قطاع غزة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (3475) من العاملين في بلديات قطاع غزة، واستخدم الباحثون الاستبانة للتوصل إلى النتائج، وبلغت عينة الدراسة (345) موظف وموظفة، وكانت نتائج الدراسة أن هناك وجود علاقة طردية بين مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية، اللامركزية، الأنظمة الداخلية، الرؤية الاستراتيجية) في بلديات قطاع غزة والتنمية المستدامة، وكان أبرز التوصيات تعزيز مبادئ الحوكمة وضرورة قيام البلديات بوضع آليات عملية ولوائح داخلية لتعزيز مبادئ الحكم الرشيد.

أجرى العجولي (2020) دراسة بعنوان «أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة» حيث هدفت إلى التأكيد على تطبيق قواعد الحكم لتعزيز التنمية الاقتصادية في المؤسسات وبالتحديد في الدول النامية، استخدم الباحث الانحدار المتعدد للوصول إلى النتائج، حيث كان هناك أثر إيجابي بين مبادئ الحكم الرشيد وبين التنمية المستدامة وبين تطوير المؤسسات من حيث الهيكلية والبنوية، وكان هناك أثر معنوي بين أبعاد سلطة القانون والتشريع على التنمية، بينما لم يكن هناك أثر معنوي بين الاستقرار السياسي والمشاركة على التنمية نتيجة الوضع القائم في الدول العربية لوجود ضعف الوعي التشاركي والمساءلة لدى الدول النامية، وكانت توصيات الدراسة تطبيق قواعد الحوكمة بشكل فعال في المؤسسات.

وفي دراسة قام بها كل من عبید وآخرون (2020) والتي جاءت بعنوان «قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية» حيث هدفت إلى معرفة مدى تطبيق قواعد الحوكمة وأثر ذلك في المؤسسات التي تطبقها كنتيجة لمحاربة كافة أشكال الفساد والترهل الإداري والمالي، وبلغت عينة الدراسة من (382) موظفاً وموظفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطبيقاً لقواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بدرجة متوسطة، وكانت أهم التوصيات قيام المؤسسات بتطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام من أجل تخفيف حالات الترهل المالي والإداري وتطوير الهيكل المؤسسي نحو تطبيق القانون وتعزيز الشفافية والمساءلة لمحاربة الفساد.

وقام الألوسي (2019) بدراسة «الدور المعدل للحكم الرشيد في العلاقة بين إدارة التنمية المحلية والتنمية المستدامة»، هدفت الدراسة لمعرفة دور الحكم الصالح المعدل في عمل التنمية المحلية والمستدامة، واستخدم الباحث منهجاً وصفيًا وتحليليًا، واستعان بالاستبانة لجمع البيانات وكانت عينة دراسته (472) في اليمن، استخدم التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات، ووصل الباحث لنتائج أهمها تطبيق قواعد الحكم الرشيد لتحقيق تنمية المستدامة، حيث ظهر من خلال النتائج أن هناك أثراً إيجابياً بين التنمية المحلية والتنمية المستدامة من خلال إدارتهما بشكل فعال، وتوصلت الدراسة إلى توصيات من بينها الاهتمام بالأبحاث العلمية ذات العلاقة، ونشر قواعد الحوكمة بين أطياف المجتمع لتحقيق بيئة مواتمة للتنمية المستدامة.

وفي دراسة إبراهيم (2018) المعنونة «واقع تطبيق النيابة

لتحقيق التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة لتوصيات عمل مؤتمرات متخصصة حول تأثير الحكم الرشيد على استراتيجيات التنمية المستدامة.

### التعليق على الدراسات السابقة

الدراسة الحالية تتشابه مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأغلب الدراسات السابقة ركزت على موضوع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد ضمن معايير محددة مثل: الشفافية، والمساءلة الاجتماعية، ودور المشاركة المجتمعية والرقابة، ليتفق مع الدراسة الحالية التي تضمنت معايير الحكم الرشيد من ضمنها الشفافية والمشاركة المجتمعية، كما سعت الدراسة الحالية إلى تقديم توصية لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في البلديات، وهذا يتشابه مع بعض الدراسات السابقة، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العجلوني (2020) في أهمية تطبيق الحكم الرشيد بهدف التصويب المالي والإداري ولما له أثر إيجابي على التنمية الشاملة، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الألوسي، 2019) بوجود أسس لتطبيق الحكم الرشيد، واختلفت عن دراسة العجلوني (2020) في أهمية تطبيق الحكم الرشيد على مؤشرات التنمية المستدامة بشموليتها في البلديات، لكن دراسة العجلوني (2020) اهتمت فقط بالبعد الاقتصادي في الدول العربية، واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (عبدي وآخرون، 2020) بأن طبقها على بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً، بينما دراسة (عبدي وآخرون) طبقت على مؤسسات القطاع العام في السلطة الفلسطينية، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (البنّا، 2017) بأن الدراسة طبقت قواعد الحكم الرشيد وأثره على العاملين، أما الفجوة العلمية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية بأن أغلب الدراسات السابقة ركزت على تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسات الرسمية وغير الرسمية دون التطرق لبلديات الضفة الغربية وأثر ذلك على التنمية المستدامة، وربطت الدراسات السابقة بين مبادئ الحكم الرشيد بالأداء الإداري أو الإصلاح والتنمية الاقتصادية، ولا توجد في الدراسات السابقة ربط مبادئ الحكم الرشيد في التنمية المستدامة بشكل شامل في بلديات الضفة الغربية، ونظراً لوجود الفجوة العلمية على ضوء ما سبق عرضه، تظهر الحاجة الماسة إلى إجراء المزيد من الأبحاث التي تتناول موضوع أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في البلديات في مؤشرات التنمية المستدامة: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً، مثل هذه الدراسة، ما يجعل منها إضافة نوعية في هذا المضمار، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تعد الأولى محلياً وعربياً وإقليمياً، والتي تناولت موضوع في غاية الأهمية حول أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في بلديات محافظة رام الله والبيرة في مؤشرات التنمية المستدامة، وستكون هذه الدراسة إضافة بحثية ونوعية للبلديات في الضفة الغربية، ودورها في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد لتحقيق مؤشرات التنمية المستدامة.

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة

وظف الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث صنفا البيانات التي جمعت من أفراد العينة، ومن

وجاءت دراسة (Stojanovic and Ateljevic and Stevic) (2016)، لتهدف إلى اختبار الروابط بين المفهوم الغامض للحكم الرشيد، والأبعاد المتغيرة للتنمية المستدامة، كما هدفت الدراسة إلى تحليل آثار الحوكمة الجيدة على مؤشرات التنمية المستدامة، وعلى وجه التحديد التنمية الاجتماعية والاقتصادية، على مستوى فئات مختلفة من البلدان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على التقارير الصادرة عن الأمم المتحدة التي تحتوي على المؤشرات المتنوعة للدول المختلفة، واعتمدت على تقنية الانحدار المتعدد لتحديد تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة، وأجريت الدراسة على (مئتين وخمسة عشر) دولة متنوعة من دول العالم المصنفة وفقاً للأمم المتحدة، وتوصلت لنتائج أهمها وجود أثر معنوي بين الحكم الرشيد والتنمية المستدامة، وأوصت بتحقيق الحكم الرشيد في الدول مستهدفة أساليب حديثة تحقق التنمية الشاملة.

هدفت دراسة (Nguyen, 2016) إلى إظهار طبيعة العلاقة بين الحكم الرشيد والتنمية المستدامة في الدول مع الأخذ بعين الاعتبار دول جنوب شرق آسيا كحالة دراسية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على التقارير الرسمية الصادرة عن المؤسسات المختلفة، وخلصت إلى مجموعة من النتائج، تمثلت بأن الأنظمة الاستبدادية في دول جنوب شرق آسيا قد ساهمت في إرساء عملية النمو الاقتصادي لهذه الدول، وذلك على عكس الغربية التي اعتمدت على مبدأ المشاركة الديمقراطية كأساس للتنمية.

أما دراسة (Onyekachi, 2013) فهدفت إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات الحكم الرشيد، والتنمية المستدامة في الدول الإفريقية، باستخدام دولة نيجيريا كدراسة حالة معبرة عن تلك الدول، وهدفت إلى إبراز مفاهيم الحكم الرشيد المرتبطة بالحدثة تمثلت بالشفافية والنزاهة وسيادة القانون، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المصادر الثانوية في مقارنة الدراسات والكتابات التي أجريت حول الحوكمة والتنمية المستدامة ومؤشراتها في نيجيريا، وخلصت إلى نتائج أهمها تمثلت في ضعف مؤشرات التنمية المستدامة والحكم الرشيد في الدول الإفريقية بشكل عام، ووجود مستوى متوسط لإقرار آليات الحكم الرشيد والتنمية المستدامة في نيجيريا على وجه الخصوص، وأشارت النتائج أن محاور التنمية المستدامة التي ركزت عليها في نيجيريا وهي: النظم الإيكولوجية، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحماية المصادر البيئية، وهذا الأمر بحاجة لتعزيز أبعاد الحكم الرشيد، وأوصت الدراسة بضرورة مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية وسيادة القانون في دول إفريقيا، وأوصت بضرورة قيام الحكومات بالإصلاحات الاقتصادية والسياسية من أجل تعزيز الحياة العامة داخل هذه الدول.

أما دراسة (Kardos, 2012) فهدفت إلى تحديد تأثير الحوكمة على استراتيجيات التنمية المستدامة في دول الاتحاد الأوروبي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المصادر الثانوية من خلال أسلوب المسح المكتبي، وتمثل مجتمع الدراسة (27) دولة، أما العينة فكانت تسع دول، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها هناك وجود آليات استراتيجية تعمل بشكل جيد في ما يتعلق بالحكم الرشيد داخل الاتحاد الأوروبي، وتمتلك مخططات استراتيجية

محافظة رام الله والبيرة، وذلك من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة لاسيما دراسة (الألوسي، 2019)، حيث تكون المقياس في صورته الأولية من (52) فقرة، موزعة على (7) أبعاد.

#### صدق المقياس:

قام الباحثان بعرض المقياس على مجموعة من الخبراء (محكمين) في مجال الإدارة من حملة الدكتوراه والبالغ عددهم (10) وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى ملائمة المحاور الأساسية للمقياس، ومدى وضوح عبارات المقياس، وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، مع كتابة ملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة، حيث تم تعديل وحذف وإضافة بعض الفقرات، وبناء عليه أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من 48 فقرة موزعة على 7 أبعاد.

#### ثبات المقياس:

لحساب ثبات مقياس الحكم الرشيد قام الباحثان باستخدام معادلة ألفا-كرونباخ، وفيما يلي نتائج ذلك.

#### طريقة ألفا كرونباخ

تعتمد معادلة ألفا-كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحثان بحساب معامل الثبات لكل بعد على انفراد وللأبعاد مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (2)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا-كرونباخ

الأبعاد	عدد البنود	قيمة معامل ألفا
الإفصاح والشفافية	7	.926
المساءلة	6	.960
سيادة القانون	7	.971
الاستجابة	7	.955
المشاركة	7	.949
الكفاءة والفاعلية	7	.939
التوافق	7	.966
الحكم الرشيد (الدرجة الكلية)	48	.990

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات ألفا لأبعاد مقياس الحكم الرشيد المتمثلة ببعد الإفصاح والشفافية، وبعد المساءلة، وبعد سيادة القانون، وبعد الاستجابة، وبعد المشاركة، وبعد الكفاءة والفاعلية، وبعد التوافق كانت على التوالي (926، .960، .971، .955، .949، .939، .966)، كما بلغ معامل ألفا للمقياس (.990)، وجميع هذه القيم أكبر من (.70) مما يشير إلى قبولها والاطمئنان لها بحسب ما أورده ترافاكول (2011، Travakol).

ثانياً: مقياس التنمية المستدامة:

قام الباحثان بإعداد مقياس التنمية المستدامة بهدف قياس

ثم تحليلها باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة، ومناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم حوالي (1238)، وذلك خلال العام (2021). (إحصاءات وزارة الحكم المحلي، 2021)

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (294) موظفاً وموظفة من موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة، أي بما نسبته (23.7%) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم ترقيم الموظفين من (1) إلى (1238) وتم الإدخال إلى الحاسب الآلي وسحب عينة عشوائية بسيطة منهم، وقام الباحثان بتوصيل الاستبانة لكل الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار العشوائي، وتم حساب العينة من خلال الاعتماد على الأسس الإحصائية في اختيار العينات، حسب معادلة ستيفين ثامبسون.

وفيما يلي جدول يوضح توزيع أفراد العينة بحسب المتغيرات: تصنيف البلدية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

الجدول (1)

توزيع أفراد العينة بحسب متغير تصنيف البلدية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
تصنيف البلدية	بلدية (أ)	89	30.3%
	بلدية (ب)	84	28.6%
	بلدية (ج)	121	41.2%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	127	43.2%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	82	27.9%
المسمى الوظيفي	أكثر من 10 سنوات	85	28.9%
	موظف	109	37.1%
	رئيس شعبة	27	9.2%
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	47	16.0%
	مدير دائرة	30	10.2%
	عضو مجلس	81	27.6%

#### أداة الدراسة:

بهدف جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وظف الباحثان (مقياسين) وأداة واحدة وهي الاستبانة، والمقياسان هما: مقياس الحكم الرشيد، ومقياس التنمية المستدامة، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال.

أولاً: مقياس الحكم الرشيد:

قام الباحثان بإعداد مقياس الحكم الرشيد بهدف قياس درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد لدى موظفي وأعضاء بلديات

بعد من أبعاده وللدرجة الكلية للمقياس، ولتسهيل عرض النتائج اعتمد التوزيع الآتي:

الدرجة	مدى الدرجة
كبيرة جداً	5-4.21
كبيرة	4.20-3.41
متوسطة	3.40-2.61
قليلة	2.60-1.81
قليلة جداً	1.80-1

#### أولاً النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

نتائج السؤال الأول وهو: ما درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً؟

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد مقياس الحكم الرشيد وللدرجة الكلية للمقياس

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1	الإفصاح والشفافية	3.28	1.129	65.6%	متوسطة
2	المساءلة	3.32	1.176	66.4%	متوسطة
3	سيادة القانون	3.40	1.221	68%	مرتفعة
4	الاستجابة	3.29	1.090	65.8%	متوسطة
5	المشاركة	3.29	1.064	65.8%	متوسطة
6	الكفاءة والفاعلية	3.23	1.017	64.6%	متوسطة
7	التوافق	3.29	1.077	65.8%	متوسطة
	الحكم الرشيد	3.30	1.030	66%	متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن أعلى تطبيق لقواعد الحكم الرشيد في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها كان في بعد سيادة القانون بمتوسط حسابي قدره (3.40)، وبوزن نسبي (68%)، وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاه بعد المساءلة بمتوسط حسابي قدره (3.32)، وبوزن نسبي (66.4%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه بعد المشاركة بمتوسط حسابي قدره (3.29)، وبوزن نسبي (65.8%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه بعد الاستجابة بمتوسط حسابي (3.29)، وبوزن نسبي (65.8%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه بعد التوافق بمتوسط حسابي (3.29)، وبوزن نسبي (65.8%)، وبدرجة تقدير متوسطة، ثم بعد الإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي (3.28)، وبوزن نسبي (65.6%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه بعد الكفاءة والفاعلية بمتوسط حسابي (3.23)، وبوزن نسبي (64.6%)، وبدرجة تقدير متوسطة.

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد ككل (الدرجة الكلية)، فقد كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (1.030)، وبوزن نسبي (66%).

درجة مؤشرات التنمية المستدامة لدى موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة، وذلك من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة لاسيما دراسة (الألوسي، 2019)، حيث تكون المقياس في صورته الأولية من (30) فقرة، موزعة على (3) أبعاد.

#### صدق المقياس:

قام الباحثان بعرض المقياس على مجموعة من الخبراء (المحكمين) في مجال الإدارة من حملة الدكتوراه والبالغ عددهم (10)، وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى ملاءمة المحاور الأساسية للمقياس، ومدى وضوح عبارات المقياس، وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، مع كتابة ملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. أبدى المحكمون ملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة، وأخذت جميعاً في الاعتبار، وبناء عليه تم حذف وإضافة بعض الفقرات، وتكون المقياس في صورته النهائية من (24) فقرة موزعة على (3) أبعاد.

#### ثبات المقياس:

لحساب ثبات المقياس قام الباحثان باستخدام معامل ألفا-كرونباخ، وفيما يلي نتائج ذلك.

#### طريقة ألفا كرونباخ

تعتمد معادلة ألفا-كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، لذلك قام الباحثان بحساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد مقياس التنمية المستدامة بشكل منفرد وللأبعاد مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (3)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا-كرونباخ		
البعد	عدد البنود	قيمة معامل ألفا
التنمية الاجتماعية	8	.968
التنمية البيئية	8	.966
التنمية الاقتصادية	8	.944
التنمية المستدامة	24	.982

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات ألفا لأبعاد مقياس التنمية المستدامة المتمثلة ببعد التنمية الاجتماعية، وببعد التنمية البيئية، وببعد التنمية الاقتصادية، وقد كانت على التوالي (968)، (966)، (944)، كما بلغ معامل ألفا للمقياس ككل (982)، وجميع هذه القيم أكبر من (0.70) مما يشير إلى قبولها والاطمئنان لها بحسب ما أورده ترافاكول (Travakol, 2011).

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

##### القسم الأول: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

بهدف التعرف إلى درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله أنموذجاً، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل

نمطاً من التنمية لا تفرط في استثمار مصادر الثروات الطبيعي التي تركز عليها هذه التنمية، وأي تنمية تعمل على تجديد الموارد والثروات وإعادة التصنيع، لكن في الواقع الفلسطيني هناك إشكالية أن الموارد يسيطر عليها الاحتلال في بعض الأماكن التي تشغلها البلديات الأمر الذي يعرقل التنمية بشكل مستدام، كما أن التنمية المستدامة تتضمن اعتماد عنصر جوهري في القوانين الحالية التي بحاجة لتغيير في تنظيم مشاريع الاستثمارات، ناهيك أن هناك نقصاً في الإجراءات لتأمين سبل الحصول على مياه الشرب بشكل لائق للمواطنين، وما زال هناك البطالة، وعدم توفر فرص العمل التي قد لا توفرها البلديات لعدم توفر الميزانية المناسبة، وحتى أن عملية جلب الأموال من قبل البلديات من المانحين لا تستطيع القيام بذلك بسبب أن المال لا يأتي إلا بقرار من وزير الحكم المحلي أو مصادقة الحكومة الأمر الذي يعرقل التنمية في البلديات، وما زال هناك نقصاً في جذب الطاقات لتعزيز التنمية الاجتماعية ضمن المشاركة المجتمعية لدى البلديات، وما زالت الثقافة السائدة بعدم الاهتمام من قبل المواطن في تعزيز التنمية البيئية لدى المدينة من خلال استغلال أرضه بما هو مفيد، والعمل على استصلاح الأرض لمن يملك الأرض، وكما تمويل التنمية هي قضية مجتمعية بحاجة إلى تشجيع من قبل البلديات لجذب أموال المواطنين المغتربين لإحداث تنمية اقتصادية حقيقية.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Mira and Hammad-2017) مع التوصية بأن إحداث النمو الاقتصادي يأتي وفقاً للتوجهات الحقيقية التي يراها النخب من أفراد تلك المجتمعات، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Onyekachi, 2013) بأن نتيجة مؤشرات التنمية المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، كما الدراسة الحالية، وأيضاً اتفقت بذات النتيجة، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Nguyen, 2016) بأن مؤشرات التنمية المستدامة كانت بدرجة مرتفعة، بينما الدراسة الحالية جاءت النتيجة فيما يتعلق بمؤشرات التنمية المستدامة ككل (الدرجة الكلية) فقد كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.040)، وبوزن نسبي (64.6%).

#### ثانياً: نتائج فحص فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: "لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) ومؤشرات التنمية المستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) في بلديات الضفة الغربية: رام الله والبيرة أنموذجاً."

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد أُجري اختبار الارتباط بيرسون (Pearson) لفحص وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية،

ويعزو الباحثان النتيجة إلى أنه ما زالت ثقافة تطبيق قواعد الحكم الرشيد بين رئيس وأعضاء المجلس وأيضاً الموظفين بحاجة لتعزيزها وبالشكل الذي يساهم في تعزيز قدرتهم على اتخاذ القرار بطريقة صحيحة، والذي من شأنه أن ينعكس على الجمهور من خلال نوعية الخدمات المقدمة، وكما أنه ما زال وضع آليات عملية ولوائح متعلقة بتطبيق قواعد الحكم الرشيد غير متصلة في ذهن الأعضاء والموظفين بالشكل اللازم لتطبيقها بمنظور شمولي، وبالتحديد أن الجانب التدريبي حول تطبيق قواعد الحكم الرشيد لم يصل مرحلة النضج لضمان نجاح تطبيق قواعد الحكم الرشيد بدرجة مرتفعة وهذا الأمر الذي بحاجة إلى مشاركة الجمهور، والتي ما زالت بحاجة إلى تعزيزها بشكل يمكنهم من رسم سياسات البلديات وخططها.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عبيد وآخرون، 2020)، والتي جاءت تطبيق قواعد الحوكمة بدرجة متوسطة، ولكن اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عبيد وآخرون، 2020) في تطبيقها على مؤسسات القطاع العام، بينما الدراسة الحالية طبقت على البلديات. نتائج السؤال الثاني وهو: ما مؤشرات التنمية المستدامة في مناطق بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لكل بعد من أبعاده وللدرجة الكلية للمقياس.

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد مقياس التنمية المستدامة وللدرجة الكلية للمقياس

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1	التنمية الاجتماعية	3.31	1.144	66.2%	متوسطة
2	التنمية البيئية	3.22	1.098	64.4%	متوسطة
3	التنمية الاقتصادية	3.17	1.029	63.4%	متوسطة
	التنمية المستدامة	3.23	1.040	64.6%	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن أعلى مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها كان في بعد التنمية الاجتماعية بمتوسط حسابي قدره (3.31)، وبوزن نسبي (66.2%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه بعد التنمية البيئية بمتوسط حسابي قدره (3.22)، وبوزن نسبي (64.4%)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه بعد التنمية الاقتصادية بمتوسط حسابي قدره (3.17)، وبوزن نسبي (63.4%).

أما فيما يتعلق بمؤشرات التنمية المستدامة ككل (الدرجة الكلية)، فقد كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.040)، وبوزن نسبي (64.6%).

ويعزو الباحثان النتيجة إلى أن التنمية المستدامة تعني

وبعد التوافق، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينها على التوالي (801. ، 854. ، 851. ، 880. ، 860. ، 879. ، 883.)، وبمستوى دلالة قدرها (0.000)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، ويتضح أيضاً أن هذه العلاقة موجبة وقوية، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (0.737 ، 0.924)، بمعنى أنه كلما زادت درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد زادت مؤشرات التنمية المستدامة من وجهة نظر موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة.

وقد يعود ذلك إلى أن قواعد الحكم الرشيد هو مجموعة من القوانين والنظم والقرارات والإجراءات التي هدفها تحقيق الجودة في الأداء الذي ينعكس على التنمية، لأن قواعد الحكم الرشيد يتجاوز فكرة الحكم ذي الحدود الضيقة للحكومة إلى مجالات أوسع لشؤون الاقتصاد والمجتمع، والحكم في جوهره إدارة شؤون البلديات ضمن خصائص معينة تتمثل بالمشاركة والشفافية والمساواة وسيادة القانون والاستجابة والمساءلة والكفاءة والفاعلية، وتطبيق تلك القواعد في البلديات يمكنها أن تقوم بعبء الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية من خلال تطبيق قواعد الحكم الرشيد لتخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري التي تواجه البلديات، ليزيد الوضوح في العمل، وزيادة ثقة المواطنين، وتعزيز رفاه المجتمع من خلال تلبية احتياجات المجتمع المدني، وتحقيق فرص تنمية اقتصادية واجتماعية وبيئية.

اتفقت هذه النتيجة في الدراسة الحالية مع دراسة (الألوسي، 2019) بالنتيجة ذاتها، وهي أن تبني قواعد الحكم الرشيد الذي يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة، وأوضحت وجود أثر معنوي موجب بين قواعد الحكم الرشيد والتنمية المستدامة، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع (Nguyen, 2016) بوجود العلاقة الموجبة بين الحكم الرشيد ومؤشرات التنمية المستدامة.

وبعد إثبات وجود العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة تم فحص مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد؛ وذلك من خلال اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor «VIF»، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinear-ity)، وفيما يلي توضيح لذلك:

#### جدول (7)

العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الحكم الرشيد)		المتغيرات
Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance-الاحتمال	العلاقة الخطية بين المتغيرات
4.215	.237	الإفصاح والشفافية
9.149	.109	المساءلة
7.214	.139	سيادة القانون
8.627	.116	الاستجابة
7.447	.134	المشاركة
5.858	.171	الكفاءة والفاعلية
7.859	.127	التوافق

التجاوب، التوافق) ومؤشرات التنمية المستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)، وفيما يلي توضيح ذلك.

#### جدول (6)

نتائج اختبار الارتباط بيرسون بين الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، الكفاءة والفاعلية، التجاوب، التوافق) ومؤشرات التنمية المستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)		التنمية الاجتماعية	التنمية البيئية	التنمية الاقتصادية	التنمية المستدامة	الحكم الرشيد
قيمة بيرسون	** .795	** .759	** .737	** .801	قيمة بيرسون	الحكم الرشيد
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	الإفصاح والشفافية
قيمة بيرسون	** .844	** .817	** .779	** .854	قيمة بيرسون	المساءلة
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
قيمة بيرسون	** .840	** .821	** .770	** .851	قيمة بيرسون	سيادة القانون
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
قيمة بيرسون	** .852	** .846	** .819	** .880	قيمة بيرسون	الاستجابة
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
قيمة بيرسون	** .843	** .829	** .787	** .860	قيمة بيرسون	المشاركة
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
قيمة بيرسون	** .843	** .847	** .824	** .879	قيمة بيرسون	الكفاءة والفاعلية
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
قيمة بيرسون	** .859	** .846	** .821	** .883	قيمة بيرسون	التوافق
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
قيمة بيرسون	** .904	** .886	** .851	** .924	قيمة بيرسون	الحكم الرشيد
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس الحكم الرشيد، والدرجة الكلية لمقياس التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.924)، وبمستوى دلالة قدرها (0.000)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين المقياسين يتضح بأنها موجبة وقوية، بمعنى أنه كلما زادت درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد في البلديات زادت مؤشرات التنمية المستدامة من وجهة نظر موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة.

كما يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمقياس الحكم الرشيد، وكل بعد من أبعاد التنمية المستدامة المتمثلة ببعد التنمية الاجتماعية، وببعد التنمية البيئية، وببعد التنمية الاقتصادية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينها على التوالي (0.904 ، 0.886 ، 0.851)، وبمستوى دلالة قدرها (0.000)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، كما يبين وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمقياس التنمية المستدامة، وكل بعد من أبعاد الحكم الرشيد المتمثلة ببعد الإفصاح والشفافية، وببعد المساءلة، وببعد سيادة القانون، وببعد الاستجابة، وببعد المشاركة، وببعد الكفاءة والفاعلية،

الرشيد (سيادة القانون، المساواة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) في مؤشرات التنمية المستدامة (الاقتصادية) في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.»

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة فقد أجري اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

#### جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد الحكم الرشيد في مستوى التنمية الاقتصادية من وجهة نظر وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة

β Coefficients				
المتغيرات	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	Standardized المعاملات النمطية (Beta)	قيمة T المحسوبة	مستوى T دلالة
(Constant)	.270	-----	2.532	.012
الإفصاح والشفافية	.150	.164	2.683	.008
المساواة	-.012	-.014	-.157	.876
سيادة القانون	.055	.065	.810	.419
الاستجابة	.217	.229	2.621	.009
المشاركة	-.058	-.060	-.734	.464
الكفاءة والفاعلية	.336	.332	4.609	.000
التوافق	.200	.209	2.506	.013
قيمة R	.864			
قيمة R-square	.746			
Adjusted R-square	.740			
قيمة F المحسوبة	120.126			
مستوى دلالة اختبار F	.000			

قدر ملائم من تجنب الوقوع في مشاكل محاسبية ومالية، الأمر الذي يدعم استقرار النشاط الاقتصادي للبلديات، والذي يعمل على تحسين متوسط الدخل الفردي، ومتوسط الدخل الأسري الأمر الذي يحقق مزيداً من الاستقرار في النشاط الاقتصادي.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العجولي، 2020) بوجود علاقة موجبة بين أثر قواعد الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Mira and Hammadaache, 2017) بأن هناك علاقة كبيرة بين الحكم الرشيد والنمو الاقتصادي، لكن اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Mira and Hammadaache, 2017) بأن العلاقة بين الحكم الرشيد بالتنمية الاقتصادية تمثل جزءاً من أبعاد الحكم الرشيد الممثلة بالمساواة والشفافية والمشاركة والرقابة والمحاسبة، وهذا ما اختلفت به الدراسة الحالية التي كانت ممثلة بجميع أبعاد الحكم الرشيد السبعة، وعلاقتها القوية مع مؤشرات التنمية الاقتصادية المستدامة.

أما على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج، يبين

يتضح من الجدول (7) أن جميع قيم اختبار معامل التضخم (VIF) للمتغيرات المستقلة، تقل عن (10)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أعلى من (0.05). مما يدل على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وإمكانية إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد.

الفرضية الثانية: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تطبيق قواعد الحكم

يتضح من الجدول (8) وجود أثر لنموذج أبعاد الحكم الرشيد في بلديات محافظة رام الله والبيرة في مستوى التنمية الاقتصادية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار ككل (120.126)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (746) مما يشير إلى أن نموذج أبعاد الحكم الرشيد يفسر ما نسبته (74.6%) من مستوى التغير في التنمية الاقتصادية من وجهة نظر موظفي بلديات وأعضاء محافظة رام الله والبيرة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق قواعد الحكم الرشيد هي صمام أمان لريادة الاقتصاد بشكل عام، وتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، حيث إن تطبيق قواعد الحكم الرشيد يعني هدر أقل لموارد البلديات التنموية بجميع أنواعها، وتحسين مستوى كفاءة أداء البلدية لينعكس بشكل مباشر على المشاريع والبرامج التنموية بوجود معدلات نمو أعلى، ومعدلات استثمار أكبر، ومعدلات فساد أقل، وتسهم قواعد الحكم الرشيد في خلق فرص عمل للمواطنين، ويلعب تطبيق قواعد الحكم الرشيد عمليات إصلاح النواحي الإدارية والمالية مما ينشط الاستثمار الوطني، ويجذب الاستثمارات الدولية والإقليمية، ويدعم عجلة التنمية الاقتصادية، وتعمل قواعد الحكم الرشيد على ضمان

الطبيعية في تسيير المتطلبات الإدارية، ولكن ليس بالشكل المباشر لتحقيق الأثر الاقتصادي.

الفرضية الثالثة: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) لدرجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساواة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) في مؤشرات التنمية المستدامة (البيئية) في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أمودجاً».

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة فقد أجري اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

### جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد الحكم الرشيد في مستوى التنمية البيئية من وجهة نظر موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة

β Coefficients				
المتغيرات	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	Standardized المعاملات النمطية (Beta)	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
(Constant)	.035	-----	.347	.729
الإفصاح والشفافية	.113	.116	2.122	.035
المساواة	-.010	-.011	-.136	.892
سيادة القانون	.164	.183	2.558	.011
الاستجابة	.162	.161	2.063	.040
المشاركة	.043	.042	.579	.563
الكفاءة والفاعلية	.329	.305	4.739	.000
التوافق	.168	.165	2.214	.028
قيمة R	.893			
قيمة R-square	.798			
Adjusted R-square	.793			
قيمة F المحسوبة	161.255			
مستوى دلالة اختبار F	.000			

خلال الحفاظ على المواد الخام والطاقة وإلغاء استخدام المواد السامة وإدماج الاعتبارات الصحية والبيئية في عمليات الإنتاج، وتحقيق الكفاءة من خلال الحد الأدنى من النفايات، ومنع التلوث، وخفض كمية المخلفات، وتحويل المواد الضارة إلى النافعة، والعمل على زيادة المساحات الخضراء، وإدخال أنظمة جديدة حديثة تسعى لتوفير الطاقة، واستغلال الطاقة النظيفة، وهذا لا يحدث إلا بتطبيق قواعد الحكم الرشيد.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Onyekachi) (2013) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات الحكم الرشيد، والتنمية المستدامة في الدول الإفريقية، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى بحث الأثر بين تطبيق قواعد الحكم الرشيد

الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لكل من بعد الإفصاح والشفافية، وبعد الاستجابة، وبعد الكفاءة والفاعلية، وبعد التوافق من أبعاد الحكم الرشيد، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.008 ، 0.009 ، 0.000 ، 0.013)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في مستوى التنمية الاقتصادية من وجهة نظر موظفي وأعضاء بلديات محافظتي رام الله والبيرة، في حين تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لكل من بعد المساواة، وبعد سيادة القانون، وبعد المشاركة، في مستوى التنمية الاقتصادية من وجهة نظر موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لهذه الأبعاد على التوالي (0.876 ، 0.419 ، 0.464)، ويعزو الباحثان أن مبدأ سيادة القانون يتعلق بالنواحي الإجرائية

يتضح من الجدول (9) وجود أثر لنموذج أبعاد الحكم الرشيد في بلديات محافظتي رام الله والبيرة في مستوى التنمية البيئية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار ككل (161.255)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.798) مما يشير إلى أن نموذج أبعاد الحكم الرشيد يفسر ما نسبته (79.8%) من مستوى التغير في التنمية البيئية من وجهة نظر موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة، ويعزى السبب إلى أن تطبيق قواعد الحكم الرشيد يؤدي إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية وحمايتها من الضياع، فتطبيق قواعد الحكم الرشيد يعمل على تحقيق التوازن والتنوع ضمن المواءمة الرشيدة للموارد والبيئة، وتطبيق قواعد الحكم الرشيد تعمل على تطبيق استراتيجية الإنتاج النظيف من

إلى أن بعدي المساءلة والمشاركة لا يرتبطان بشكل مباشر في الأثر البيئي نظراً لأن البيئة لها علاقة بالموارد الطبيعي وآلية استثمارها بشكل فعال.

الفرضية الرابعة: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) لدرجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد (سيادة القانون، المساءلة، الإفصاح والشفافية، المشاركة، والكفاءة والفعالية، التجاوب، التوافق) في مؤشرات التنمية المستدامة (الاجتماعية) في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً».

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد أجري اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد الحكم الرشيد في مستوى التنمية الاجتماعية من وجهة نظر موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة

β Coefficients				
المتغيرات	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	Standardized المعاملات النمطية (Beta)	قيمة T المحسوبة	مستوى T دلالة
(Constant)	-.050	-----	-.502	.616
الإفصاح والشفافية	.200	.197	3.858	.000
المساءلة	.055	.057	.755	.451
سيادة القانون	.173	.184	2.760	.006
الاستجابة	.054	.051	.698	.486
المشاركة	.043	.040	.584	.560
الكفاءة والفعالية	.226	.201	3.335	.001
التوافق	.269	.253	3.635	.000
قيمة R	.907			
قيمة R-square	.823			
Adjusted R-square	.819			
قيمة F المحسوبة	190.121			
مستوى دلالة اختبار F	.000			

والصحة كون تطبيق قواعد الحكم الرشيد مرادف تماماً لمفاهيم التنمية ومصطلحات الرعاية الاجتماعية التي تلبي احتياجات الفرد والجماعة، كما أن تطبيق قواعد الحكم الرشيد يساهم على توفير الخدمات الاجتماعية، والخدمات الصحية، ورفع نسبة التعليم في المجتمع، ورفع معدل المشاركة المجتمعية نتيجة ثقة الجمهور والمواطنين بالبلديات لمعرفةهم بأن قواعد الحكم الرشيد مطبقة فعلياً، وهناك عدالة اجتماعية نتيجة تطبيق القواعد التي تحدث توازناً جغرافياً في توزيع الخدمات، الأمر الذي يحسن صورة النظام المحلي، وتزايد قبوله في المجتمع من خلال توفير الاحتياجات

ومؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية.

أما على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج، يبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لكل من بعد الإفصاح والشفافية، وبعد سيادة القانون، وبعد الاستجابة، وبعد الكفاءة والفعالية، وبعد التوافق من أبعاد الحكم الرشيد، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.035، 0.011، 0.040، 0.000، 0.028)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في مستوى التنمية البيئية من وجهة نظر موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة، في حين تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لكل من بعدي المساءلة والمشاركة في مستوى التنمية البيئية من وجهة نظر موظفي بلديات وأعضاء محافظة رام الله والبيرة، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لهذين البعدين على التوالي (0.563، 0.892)، ويعزو الباحثان

يتضح من الجدول (10) وجود أثر لنموذج أبعاد الحكم الرشيد في بلديات محافظتي رام الله والبيرة في التنمية الاجتماعية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار ككل (190.121)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.823) مما يشير إلى أن نموذج أبعاد الحكم الرشيد يفسر ما نسبته (82.3%) من مستوى التغير في التنمية الاجتماعية من وجهة نظر موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة، ويعزو الباحثان النتيجة إلى أن تطبيق قواعد الحكم الرشيد يساهم في تنمية علاقات الإنسان المتبادلة، وتحسين مستوى التعليم والثقافة والوعي

والشفافية، وبعد سيادة القانون، وبعد الاستجابة، وبعد الكفاءة والفاعلية، وبعد التوافق من أبعاد الحكم الرشيد، مما يشر إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في مستوى التنمية البيئية من وجهة نظر موظفي بلديات محافظة رام الله والبيرة، في حين تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من بعدي المساءلة والمشاركة في مستوى التنمية البيئية من وجهة نظر موظفي بلديات محافظة رام الله والبيرة.

5. تبين أن هناك وجود أثر لنموذج أبعاد الحكم الرشيد في بلديات محافظتي رام الله والبيرة في التنمية الاجتماعية، أما على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج كان هناك وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من بعد الإفصاح والشفافية، وبعد سيادة القانون، وبعد الكفاءة والفاعلية، وبعد التوافق من أبعاد الحكم الرشيد، مما يشر إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في التنمية الاجتماعية من وجهة نظر موظفي بلديات محافظة رام الله والبيرة، في حين تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من بعد المساءلة، وبعد الاستجابة، وبعد المشاركة في مستوى التنمية الاجتماعية من وجهة نظر موظفي بلديات محافظتي رام الله والبيرة.

## التوصيات

1. بذل المزيد من الجهد الإداري والمالي والبشري من قبل البلديات للمستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحكم الرشيد.

2. نشر ثقافة الحكم الرشيد بين أعضاء المجلس البلدي والموظفين من خلال عقد دورات وورشات عمل لتوعيتهم بقواعد الحكم الرشيد مما يسهم في تعزيز فعالية الأداء لدى البلديات، والذي يعكس بشكل مباشر على التنمية المستدامة.

3. إشراك أفراد المجتمع المحلي في قرارات البلديات وأنشطتها وفعاليتها من خلال عقد لقاءات مجتمعية دورية في قاعات المجلس المحلي، حيث يمثل إشراك المواطنين شرطاً أساسياً يهدف إلى تقاسم رؤية مشتركة وبناء الثقة، ويشجع على بناء شبكات اجتماعية نشطة على مستوى البلديات، وهذا المبدأ ضامن لتطبيق أحد أهم مبادئ الحكم الرشيد، وصياغة استراتيجيات من القاعدة إلى الأعلى تضمن الاستجابة للاحتياجات المحلية.

4. أن تعمل وزارة الحكم المحلي على تنظيم ورش عمل، ودورات لأعضاء المجالس البلدية خاصة الجدد منهم؛ لتوعيتهم بقانون البلديات الفلسطينية.

5. على البلديات العمل على تشكيل لجان مساندة في الأحياء ودعوتها لحضور اجتماعات البلديات والأخذ بأرائهم عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ المشاريع.

6. ينبغي على البلديات تطوير العلاقة مع الهيئات واللجان الرقابية المحلية والخارجية، وتنظيم الاجتماعات الدورية للسكان، والحرص على تقديم تقارير دورية عن أنشطتها وميزانياتها، والاستماع للمقترحات، وتطوير أساليب الكشف عن الأخطاء ومعالجتها.

اللازمة للمواطنين، وتحسين مستوى معيشتهم، وتعزيز التماسك الاجتماعي من خلال تطبيق قواعد الحكم الرشيد ومن خلال تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية، وهذا ما يحقق التنمية المستدامة الاجتماعية.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Stojanovic and Ateljevic and Stevic, 2016) بأنها هدفت إلى اختبار الروابط بين المفهوم الغامض بالحكم الرشيد، والأبعاد المتغايرة للتنمية المستدامة الاجتماعية في الدول المتنوعة من دول العالم والمصنفة وفقاً للأمم المتحدة، بينما الدراسة الحالية كانت مطبقة على بلديات الضفة الغربية كمحافظة رام الله والبيرة أنموذجاً.

أما على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج، يبين الجدول (10) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من بعد الإفصاح والشفافية، وبعد سيادة القانون، وبعد الكفاءة والفاعلية، وبعد التوافق من أبعاد الحكم الرشيد، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.000، 0.006، 0.001، 0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشر إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في التنمية الاجتماعية من وجهة نظر موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة، في حين تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من بعد المساءلة، وبعد الاستجابة، وبعد المشاركة في مستوى التنمية الاجتماعية من وجهة نظر موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لهذه الأبعاد على التوالي (0.451، 0.486، 0.560).

## أهم النتائج

1. أظهرت النتائج إلى أن درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد ككل (الدرجة الكلية) كانت بدرجة متوسطة، وفيما يتعلق بمؤشرات التنمية المستدامة ككل (الدرجة الكلية) كانت بدرجة متوسطة.

2. تبين أن هناك علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس الحكم الرشيد، والدرجة الكلية لمقياس التنمية المستدامة، حيث اتضح بأنها موجبة وقوية، بمعنى أنه كلما زادت درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد في البلديات زادت مؤشرات التنمية المستدامة من وجهة نظر موظفي وأعضاء بلديات محافظة رام الله والبيرة.

3. تبين أن هناك وجود أثر لنموذج أبعاد الحكم الرشيد في بلديات محافظة رام الله والبيرة في مستوى التنمية الاقتصادية، أما على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج فهناك وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من بعد الإفصاح والشفافية، وبعد الاستجابة، وبعد الكفاءة والفاعلية، وبعد التوافق من أبعاد الحكم الرشيد، مما يشير إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في مستوى التنمية الاقتصادية من وجهة نظر موظفي بلديات محافظتي رام الله والبيرة، في حين تبين عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من بعد المساءلة، وبعد سيادة القانون، وبعد المشاركة، في مستوى التنمية الاقتصادية من وجهة نظر موظفي بلديات محافظتي رام الله والبيرة.

4. تبين أن هناك وجود أثر لنموذج أبعاد الحكم الرشيد في بلديات محافظة رام الله والبيرة في مستوى التنمية البيئية، أما على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج هناك وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من بعد الإفصاح

7. يتعين على البلديات النظر إلى الموارد الذاتية المحلية كموارد غير مستغلة بالشكل الأمثل خاصة فيما يخص الموارد البشرية، من خلال صياغة السياسات التي من شأنها تعبئة هذه الموارد البشرية والمادية لزيادة القدرة المحلية للبلديات، وزيادة القدرة التنموية من خلال المشاريع، واستقطاب رؤوس الأموال المحليين والمغتربين.
- المراجع العربية**
- إبراهيم، محمد، (2018)، « واقع تطبيق النيابة العامة في فلسطين لمعايير الحكم الرشيد»، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
  - إبراهيم، هيا، (2015)، « الحوكمة كألية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية»، مستقبل التربية العربية، المجلد (22)، العدد (96)، السعودية.
  - أبو حسين، مصطفى، (2017)، «معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية»، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
  - الألوسي، نعمان، (2019) « الدور المعدل للحكم الرشيد في العلاقة بين إدارة التنمية المحلية والتنمية المستدامة»، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
  - باطويح، محمد، (2014)، اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية، سلسلة جسر التنمية، العدد 119، يونيو المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
  - البناء، علاء، (2017)، « واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية»، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
  - تركماني، عبد الله، (2009)، « التنمية المستدامة والأمن الإنساني في العالم العربي»، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - جهلول، عمار، (2013)، « المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة في الأطر القانونية المقارنة»، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان.
  - حرب، حسام، حرب، رزق، أبو الخير، إيهاب، (2020)، « العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة في بلديات قطاع غزة»، مجلة الإسرائ، العدد (4)، غزة، فلسطين.
  - [https://www.lab.pna.ps/cached\\_uploads/download/2019/01/30/149-1548831870.pdf](https://www.lab.pna.ps/cached_uploads/download/2019/01/30/149-1548831870.pdf) (ديوان الفتوى والتشريع 2018)
  - ذنون، اسراء، التمي، خالد، (2013)، «أهمية الوعي التكاليفي البيئي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة»، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان.
  - الرشود، عوني، (2020)، « تطبيقات الحوكمة والإصلاح المؤسسي في القطاع الحكومي»، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
  - سايح، حمزة، (2015)، « الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر ضمن البنوك الإسلامية»، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - السرهدي، زكريا، (2019)، « مؤشرات التنمية المستدامة في المسؤولية الاجتماعية للشركات الفلسطينية»، معهد السياسات العامة، المجلد (11)، العدد (46)، رام الله، فلسطين.
  - السكارنة، بلال، (2016)، « أخلاقيات العمل»، الطبعة السادسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
  - طه، ايمن، (2008)، « المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية»، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
  - عُبيد، شاهر، ربيعة، سائد، الأطرش، عصام، (2020)، «قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية»، مجلة جامعة فلسطين للبحوث والدراسات، جامعة فلسطين، فلسطين.
  - العجولي، محمد، (2020)، « أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة»، مجلة عمران، عمان، الأردن.
  - العزاوي، محمد، العاني، معاوية، خميس، عبد السلام، (2016)، «أخلاقيات الإدارة»، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - فرج، شعبان، قاشي، خالد، (2015)، « الحاكمية والحد من الفساد للتخفيف من الفقر: حالة الجزائر، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) 1997.
  - مناور، فيصل، (2020)، «التحولات المجتمعية الرئيسية لإحداث التنمية المستدامة»، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
  - نريمان، دريس، الدين، غضبان، (2015)، «أهمية المبادئ الإسلامية للحوكمة في تطوير العمل المصرفي الإسلامي»، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - النسور، بلال، (2019)، « مقترح تطبيق أبعاد حوكمة الشركات المناصير: دراسة تطبيقية تحليلية»، مجلة جامعة القدس المفتوحة، المجلد (4)، العدد (12)، رام الله، فلسطين.
  - يمينة، عمرو، حورية، بليزيدية، (2015)، «التنمية المحلية المستدامة: دراسة حالة بلدية سكيكدة»، رسالة ماجستير، جامعة قلمة، الجزائر.

### المراجع العربية المترجمة

- Ibrahim, Muhammad, (2018) "The Reality of the Public Prosecution's Application in Palestine to Standards of Good Governance" Unpublished Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
- Ibrahim, Haya, (2015) "Governance as a mechanism for institutional reform and raising the level of performance in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia", *The Future of Arab Education, Volume (22), Issue (96)*.
- Abu Hussein, Mustafa, (2017) "Good governance standards and their role in the development of human resources in the Palestinian Ministry of Interior", *Master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine*.
- Al-Alusi, Numan, (2019) "The Modifying Role of Good Governance in the Relationship Between Local Development Management and Sustainable Development", *Ph.D. Thesis, Sudan University of Science and Technology, Sana'a, Yemen*.
- Batweeh, Muhammad, (2014) *Decentralization and Local Administration: Arab and International Experiences, Development Bridge Series, Issue 119, June, Arab Planning*

- sustainable development strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1166-1173.
- Mira, R., & Hammadache, A. (2017). *Relationship between good governance and economic growth: A contribution to the institutional debate about state failure in developing countries*.
  - Nguyen, H. Q. (2016). *Relationship Between Governance and Development: Lessons of the Southeast Asian Nations*. *Journal of US-China Public Administration*, 13(4), 221-227.
  - Onyekachi, O. D. (2013). *Good governance a catalyst to sustainable development*. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 4(4), 1-10.
  - Stojanović, I., Ateljević, J., & Stević, R. S. (2016). *Good governance as a tool of sustainable development*. *European Journal of Sustainable Development*, 5(4), 558-558.
  - Travakol, M. (2011). *Making sense of Cronbach's alpha*, *International Journal of Medication*, Vol. 2, P. 35-55.
  - Institute, Kuwait.
  - Al-Banna, Alaa, (2017) "The Reality of the Application of Good Governance Standards and Their Impact on the Organizational Commitment of Workers in Non-Governmental Hospitals", *Master's Thesis, Management and Politics Academy for Graduate Studies, Gaza, Palestine*.
  - Al Sarhad, Zakaria, (2019) "Sustainable Development Indicators in Palestinian Corporate Social Responsibility", *Institute for Public Policy, Volume (11), Number (46), Ramallah, Palestine*.
  - Al-Ajoli, Muhammad (2020) "The Impact of Good Governance on Sustainable Economic Development", *Omran Magazine, Amman, Jordan*.
  - Al-Azzawi, Muhammad, Al-Ani, Muawiyah, Khamis, Abdul Salam (2016) "Management Ethics", first edition, *Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution, Amman, Jordan*.
  - Al-Nisour, Bilal (2019) "Proposal for Implementing the Dimensions of Corporate Governance Al-Manasir: An Applied Analytical Study", *Al-Quds Open University Journal, Volume (4), Number (12), Ramallah, Palestine*.
  - Al-Rashoud, Awni, (2020) "Applications of Governance and Institutional Reform in the Governmental Sector", *Arab Planning Institute, Kuwait*.
  - Al-Sakarna, Bilal, (2016) «Work Ethics», Sixth Edition, *Dar Al-Maysara for Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordan*.
  - Faraj, Shaaban, Kashi, Khaled (2015) "Governance and Corruption Reduction to Reduce Poverty: The Case of Algeria, First Edition, *Modern Book World for Publishing and Distribution, Amman, Jordan*.
  - Harb, Husam, Harb, Rizk, Abu al-Khair, Ihab, (2020) «The Relationship Between Good Governance and Sustainable Development in the Municipalities of the Gaza Strip», *Al-Israa Magazine, Issue (4), Gaza, Palestine*.
  - Jahloul, Ammar (2013) "Corporate social responsibility and its role in achieving sustainable development: a study in comparative legal frameworks", first edition, *Arab Center for Research and Policy Studies, Beirut, Lebanon*.
  - Munawer, Faisal (2020) "Main societal transformations to make sustainable development", *Arab Planning Institute, Kuwait*.
  - Nariman, Dries, Al-Din, Ghadban (2015) "The Importance of Islamic Principles of Governance in the Development of Islamic Banking Work" First Edition, *Modern World of Books for Publishing and Distribution, Amman, Jordan*.
  - Obaid, Shafer, Rabaia, Saed, Al-Atrash, Essam (2020) "Governance rules and their impact on combating corruption in public sector institutions in the West Bank", *Palestine University Journal for Research and Studies, Palestine University, Palestine*.
  - *Palestinian Local Authorities Law No. (1) 1997*.
  - Sayeh, Hamza, (2015) "Governance and its role in risk management within Islamic banks", first edition, *Modern Book World for Publishing and Distribution, Amman, Jordan*.
  - Taha, Ayman, (2008) «Conceptual and Practical Indicators for Good Governance in Palestinian Local Authorities», *Master's Thesis, An-Najah University, Nablus, Palestine*.
  - Thanoun, Esraa, Al-Tami, Khaled (2013) "The Importance of Environmental Cost Awareness in Achieving Sustainable Development Goals", first edition, *Arab Center for Research and Policy Studies, Beirut, Lebanon*.
  - Turkmani, Abdullah, (2009) «Sustainable Development and Human Security in the Arab World», First Edition, *Dar Al-Baraka for Publishing and Distribution, Amman, Jordan*.
  - Yamina, Amrous, Houria, Blizidia (2015) "Sustainable Local Development: A Case Study of the Municipality of Skikda", *Master's Thesis, University of Guelma, Algeria*.
  - قبيندجلا ع جاردلا
  - Kardos, M. (2012). *The reflection of good governance in*

# واقع تطبيق الحکامة الرشيدة في الجامعات المغربية دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين

## The Implementation of Good Governance in the Moroccan Universities: An Analytical Study from the Employees' Point of View

**Lahoucine Ahmad Errami**  
Professor/ Ibn Zuhr University/ Morocco  
l.errami@uiz.ac.ma

**الحسين أحمد الرامي**  
أستاذ دكتور/ جامعة ابن زهر/ المغرب

**Mervat Ribhi Husseine/Rowaidi**  
PhD. Student /Ibn Zuhr University /Morocco  
mhusseine74@gmail.com

**ميرفت ربحي الحسيني / رويدي**  
طالبة دكتوراه/ جامعة ابن زهر/ المغرب

Received: 8/ 11/ 2021, Accepted: 13/ 12/ 2021.

تاريخ الاستلام: 8 / 11 / 2021م، تاريخ القبول: 13 / 12 / 2021م.

DOI: 10.33977/1760-006-016-008

E-ISSN: 2410-3349

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

P-ISSN: 2313-7592

*in favor of females, while there were no differences attributed to age, academic qualification, years of experience, and work. According to the results, the study recommends including a system of governance within the University's strategies, and expanding the scope of stakeholders' participation.*

**Keywords:** Good governance, Moroccan universities, employees.

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين، حيث استخدم الباحثان المنهجين الوصفي والتحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والذي شمل الأبعاد الخمسة المتبناة من البنك الدولي لقياس حكامه الجامعات وهي: السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة إلكترونياً، ليحصل الباحثان على عينة متاحة قوامها 392 استجابة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.65) وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وأن الأبعاد المعتمدة تساهم بقوة في تشكيل مفهوم الحكامة الرشيدة، حيث فاقت تشبعاتها المعيارية (70%) وفق نتائج التحليل العملي التوكيدي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة حسب متغير الجنس لصالح الإناث، فيما لم يكن هناك فروق في الآراء حسب متغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة وطبيعة العمل. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إدراج نظام حكامه مععلن وواضح ضمن استراتيجيات الجامعة، وتجسيد مبادئها من خلال توسيع نطاق مشاركة أصحاب المصالح، بحيث تتعدى الأمور الأكاديمية والإدارية الروتينية إلى مشاركة حقيقية في القضايا الاستراتيجية للجامعات.

الكلمات المفتاحية: الحكامة الرشيدة، الجامعات المغربية، العاملين.

## Abstract

*This study aimed to identify the application of good governance in the Moroccan universities from the employee's point of view. The researchers adopted the descriptive and analytical methods. For the data collection, a questionnaire was designed including the five dimensions adopted by the World Bank to measure the governance of universities: context, mission, goals, management orientation, autonomy, accountability, and participation. The questionnaire was distributed to an available sample of 392 employees in the Moroccan universities. The results showed that the level of good governance in the Moroccan universities was high, with an average of 3.65, and the five dimensions of governance contribute strongly to the formation of the concept of good governance, with a standard ramifications exceeding 70%. The results also showed that there were statically significant differences in the study sample's estimates of the the level of good governance attributed to gender variable*

## المقدمة

اكتسب موضوع الحكامة الرشيدة Good Governance أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية وكثرت المبادرات الداعية للإصلاح وإحلال الحكم الرشيد، ووضعت معايير وقواعد تنظم العلاقة بين المؤسسات في القطاعات المختلفة من جهة والمستثمرين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث تدار المؤسسات بصورة عالية من النزاهة والشفافية بطريقة خالية من الفساد وفي ظل سيادة القانون.

ونظراً للأثر الإيجابي الذي انعكس على الشركات والمؤسسات التي تبنت الحكامة، فقد انتقل هذا المفهوم إلى الجامعات ليُعبّر عن الأزمة الحقيقية التي تمرّ بها إدارات بعض الجامعات، والحلول المقترحة لها، إذ نُصّب بعضها فوق الطلبة والهيئتين التدريسية والإدارية، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم، دون أن يكون لأي منهم الحق في مناقشة تلك القرارات أو الاعتراض عليها، مما أدى إلى عزوف الطلبة عن المشاركة في الحياة العامة سواءً أكان ذلك داخل الجامعة أم خارجها. مما أثر على تطوّر الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية التي يفترض فيها أن تُعيد صياغة توجهات المجتمع بأشكاله كافة (ناصر الدين، 2012، ص92).

وتعتبر حكامه الجامعات عنصراً رئيساً في التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في أرجاء العالم جميعها، ففي إطار السياسة الهادفة إلى تفعيل مفهوم الحكامة الجامعية القائمة على أساس مبادئ الاستقلالية والديمقراطية والشفافية والحوار والمسؤولية، يأتي الإصلاح الجامعي لتحديد وتحديث البنيات والهياكل الكفيلة بتفعيل مفهوم الاستقلالية وتوسيع اختصاصات الأجهزة وتقويتها. ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين، ذلك أن وجهة النظر هذه لم تدرس بعد في هذه الجامعات.

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية (التطبيقية)

في:

1. كونها تبحث في مفهوم إداري حديث نسبياً هو الحكامة الرشيدة، لذلك فإنها تدرس الميدانية يعطيها أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات التي تشهدها المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص، والتي تستوجب تبني مثل هذا المفهوم لمواجهة التغيرات العالمية.

2. أنها تعد من الدراسات القليلة والنادرة التي تتناول تطبيقات الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية، وقد تكون الأولى

والإجابة عن الإشكالية الرئيسية المصاغة وفق التساؤل الرئيس الآتي:

◀ ما واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين؟

### أسئلة الدراسة

لتعزيز دراسة إشكالية الدراسة، انبثق عن سؤالها الرئيس التساؤلات البحثية الآتية:

◀ ما مفهوم الحكامة الرشيدة في الجامعات، والجوانب والأبعاد المرتبطة بها؟

◀ ما درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة (السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة) في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين؟

◀ هل هناك فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل) حول واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية؟

### فرضية الدراسة:

ينبثق عن التساؤل الثالث للدراسة الفرضية الصفرية التالية:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل)».

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين. وذلك من خلال:

1. تقديم مقارنة معرفية حول الحكامة الرشيدة في الجامعات، والجوانب والأبعاد المرتبطة بها.

2. تحديد درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة (السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة) في الجامعات المغربية كما يراها العاملون.

3. الكشف عن دور المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية.

### حدود الدراسة

يتحدد إطار الدراسة في الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية (العلمية): اقتصرنا هذه الدراسة على الحكامة الرشيدة في مجال التعليم الجامعي من خلال الأبعاد الخمسة التي وضعتها (أديانا جاراميلو) وزملاؤها 2012 وهي: السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجه الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة.

- الحدود الزمانية: قمنا بإجراء دراستنا الميدانية خلال العام الجامعي (2020/2021).

من نوعها، في حدود علم الباحثين، التي تتناول الموضوع بدراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين.

3. يُؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة إدارات الجامعات المغربية من خلال تعرفهم على الحكامة الرشيدة كمفهوم وأسلوب إداري معاصر، وأن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجههم إلى تطبيق معايير الحكامة الرشيدة في جامعاتهم.

### إشكالية الدراسة

تشير التقارير القطاعية للتعليم العالي في المغرب إلى أن الجامعات المغربية تعاني من إشكاليات في الإدارة الجامعية؛ وتهتمش لدور مجالس الجامعات في اتخاذ القرارات المصيرية؛ وسيادة المركزية الإدارية المفرطة؛ والنزعة التحكمية للقيادات الجامعية في معظم الجامعات. ناهيك عن تدخل الأحزاب والمنظمات السياسية بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات والتدخل في شؤون الجامعات، يضاف إلى ذلك ما تواجهه تلك الجامعات من تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وغيرها.

ونتيجة لهذه الإشكاليات توجهت الحكومات المتعاقبة في المغرب، ومن واقع اهتمامها بقطاع التعليم العالي، بمحاولات لإصلاح منظومة التعليم العالي؛ من خلال إجراء تعديلات على تشريعاتها وأنظمتها وخططها، بحيث تأخذ بالاعتبار دعم هذا القطاع ومواجهة إشكالياته، إلا أن تحليل الواقع يشير إلى أن التعليم العالي المغربي ما زال يعاني من اختلالات عدة بنيوية وتنظيمية؛ وبخاصة (شكلائية) الاستقلالية الممنوحة للجامعات سواء على المستوى الإداري أو العلمي أو (البيداغوجي): فشعار استقلالية الجامعة يخلو من مضامينه الحقيقية؛ حيث يتم تعيين رؤساء الجامعات والمؤسسات وأغلبية أعضاء مجالسها بدل الانتخاب، كما أن صلاحيات هذه المجالس استشارية محضة حتى فيما يخص الوظيفة العلمية (البيداغوجية) (التقرير القطاعي للتعليم العالي، 2018). وقد أدى ذلك إلى السير بسرعة بطيئة نحو تحقيق الحكامة الرشيدة في الجامعات، مع اتساع الفجوة مقارنة بالدول المتقدمة في هذا المجال، على الرغم من الوعي بأهمية تطبيق الحكامة الرشيدة.

في ذات السياق، ونظراً لما تواجهه الجامعات المغربية في الوقت الحالي من زيادة في الطلب الاجتماعي على خدماتها وتنوع المستفيدين منها، مع محدودية مواردها في الوقت نفسه، والذي يتطلب إعادة النظر في سياساتها وأنظمتها بحثاً عن آليات ترفع من مستواها بما يرضي مصالح مختلف الأطراف المستفيدة منها، مما يستدعي بالضرورة الاهتمام بتطبيق الحكامة الرشيدة فيها.

وبالنظر أيضاً إلى أهمية آراء العاملين (الأكاديميين والإداريين) في هذا المجال باعتبارهم أصحاب مصالح في الحياة الجامعية، تأتي هذه الدراسة؛ كتكملة لما سبقها من دراسات في هذا الموضوع، واستجابة لما تم وضعه كأفاق مستقبلية لبعض الدراسات السابقة، التي تعتبر أرضية لدراستنا الحالية، حيث لم يسبق أن تم دراسة واقع تطبيق الحكامة الرشيدة من وجهة نظر العاملين، وهو ما يبين الفجوة البحثية لإشكالية الدراسة التي من خلالها يسعى الباحثان إلى دراسة واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين لسد هذه الفجوة،

الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات. فحكمة الجامعات من الموضوعات التي استقت مبادئها وأسسها من فرع حكمة المؤسسات الخدمية العامة، والتي بنيت في الأصل من حكمة المؤسسات.

فقد اقتضت بعض التعريفات على جانب واحد أو بعض جوانب عملية التطوير الجامعي، فمثلاً عرفت الحوكمة من حيث دورها في التوجيه والرقابة بأنها "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة التعليم الجامعي" (زامل، 2007، ص6).

فيما تعتبر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) وجود نظام فعال للحكم في الوسط الجامعي شرطاً ضرورياً لضمان الرشادة والكفاءة في استغلال الموارد العمومية المخصصة للتعليم العالي، وزيادة القدرة على الاستباق وحل مشكلات التعليم والتدريب والبحث والإبداع في الجامعات. وضمن وجهة نظر هذه المنظمة تضمن حكمة الجامعات الوصول إلى الجودة وبتكاليف معقولة، والاستفادة ليس فقط من تعليم الطلبة وتكوينهم؛ وإنما من تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية المجتمع. ولذلك عرفت هذه المنظمة الحوكمة الجامعية الرشيدة بأنها "مفهوم معقد يشمل الإطار التشريعي، وخصائص الجامعات وارتباطها مع النظام ككل، وطريقة تخصيص الموارد المالية واستخدامها في الجامعات، وتشمل أيضاً بعض الهياكل والعلاقات الأقل رسمية التي قد تملئ سلوكيات أو تؤثر فيها" (OECD, 1997, p61).

كما يعرف البنك الدولي (World Bank) الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي بأنها "السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بيئة هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي" (Fielden, 2008, p2).

ويتقارب هذا التعريف مع ما ذكرته (ميري هينك Mery Henke) من أن الحوكمة الرشيدة للجامعات ما هي إلا "نظام يتم من خلاله محاسبة الإدارة، وذلك لتمكين قدرة الجامعة وتحسينها؛ لكي تقابل أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتقبل تجديد القيم داخل الجامعات ونظامها في اتخاذ القرار" (Henke, 2007, p87).

ويقول بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي أن الحوكمة في الجامعات هي "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بمعايير المحاسبة والشفافية، يضاف إلى ذلك رسم هيكل واضح لعمل هذا النظام، في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقق لها الجودة والتميز" (ضحاوي والمليجي، 2011، ص54).

وبتحليل التعريفات الواردة حول حكمة الجامعات نرى عدم وجود اتفاق عام لتعريف الحوكمة الرشيدة إذ تختلف التعريفات باختلاف المجال الذي تتناول في سياقه، وبالتالي يمكن استخلاص المعاني الآتية لمفهوم حكمة الجامعات:

- الحوكمة الرشيدة تمثل مجموعة من الأنظمة الخاصة

- الحدود المكانية: قمنا بإسقاط دراستنا العملية (التطبيقية) على الجامعات المغربية العامة جميعها، دون الجامعات الخاصة التي تختلف نوعاً ما في الأهداف، وكذلك في آليات اختيار القادة الجامعيين.

- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين من الأكاديميين والإداريين في الجامعات المغربية الذين يمارسون عملهم (يداومون) في جامعاتهم أثناء إنجاز الدراسة الميدانية.

## الإطار النظري للحكمة الرشيدة في الجامعات

### 1. مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات

الحكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة، وأصبح تطبيقها اتجاهاً دولياً في ظل ما يشهده العالم من تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية منذ نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي. وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والاجتماعية.

وعلى الرغم من انتشار استخدام مصطلح الحوكمة في السنوات الأخيرة في مجالات عدة كالاقتصاد، والسياسة، والبيئة، والاتفاق على المبادئ المكونة لها؛ إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والخبراء حوله، إذ لم يتبلور تعريف محدد وجامع لها، حيث تعددت التعريفات لمصطلح الحوكمة.

فقد حشد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) عدداً من الخبراء الدوليين لمناقشة مضامين الحوكمة على مدار فترات متتالية، حيث خلصوا إلى أن الحوكمة هي حالة تعكس تقدم الإدارة وتطورها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين (UNDP, 1997, p3).

في حين ترى المقاربة الفقهية أنه من الصعب ضبط مصطلح الحوكمة وتعريفه لإرتباطه بمجالات متنوعة، ولتعدد صيغ تداوله. وقد حاول العديد من الباحثين تعريفها، مثل تعريف عبد الوهاب علي وشحاتة السيد شحاتة الذي جاء ليظهر أهم مبادئ الحوكمة والأهداف التي تصبو إلى تحقيقها، إذ يعرفان حكمة المؤسسات بأنها: «مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلاً من الانضباط والشفافية والعدالة» (علي وشحاتة، 2007، ص18).

في حين يرى أبو النصر أن الحوكمة هي "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمحاسبة، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة، داخلية وخارجية، ويمكن تطبيقها في أي منطقة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى دولي أو إقليمي أو محلي. فهي النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها من أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية" (أبو النصر، 2015، ص45).

في ذات السياق، اختلفت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات، نظراً لاختلاف التوجهات

والمصالح الذاتية لهم، وبالتالي فإنه من المسلم أن تأخذ الإدارة هذه الحقوق والمصالح الذاتية بعين الاعتبار.

### 3. معوقات تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات:

هناك العديد من المعوقات الرئيسية التي تعوق سريان مبادئ الحكامة في المؤسسة الجامعية، وهي تنتشر بصفة خاصة في الدول النامية، ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد أو أكثر من العوامل التالية:

- المناخ الثقافي السائد في المجتمع والجامعة: تتجلى مظاهر هذا المناخ في غياب أسلوب الحوار والشورى، وكذا غياب الشفافية والمساءلة، كنتيجة لما اكتسبه الفرد من بيئته المجتمعية ووصولاً إلى البيئة الجامعية: مولدة ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير.

- المناخ السياسي العام: يؤثر المناخ السياسي للدولة على الحياة الجامعية داخل الجامعة، وعلى توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، من حيث غياب الديمقراطية في مختلف المجالات، ومن بينها ديمقراطية الاتحادات الطلابية، ما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير (الحاج وعيسى، 2017، ص 52).

- طريقة إدارة الجامعة: يبرز إشكال إدارة الجامعة على وجه الخصوص في طريقة اختيار القيادات الجامعية: ابتداءً من رئيس الجامعة، إلى النواب والعمداء، إلى رؤساء الأقسام؛ إذ يتم تعيينهم من السلطات التنفيذية أو الإدارية بدل أن تتم عملية انتخابهم لتولي مناصبهم. هذا يؤدي إلى انخفاض درجة الإستقلالية هؤلاء الأشخاص في مواجهة السلطة التنفيذية، واستقلالية كل منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يؤدي إلى إعاقة تطبيق حكامة الجامعة بشكل مباشر من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها (عزت، 2010).

- تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس: يعتبر تقييم الطلبة لعضو هيئة التدريس معياراً لقياس أدائه واستمراره في العمل الأكاديمي، وما يرتبط بذلك من ترقية ومنح ... الخ. غير أنه لا يتم تقبل هذه الفكرة عموماً في معظم الأوساط الجامعية؛ وبالتالي يعيب التطبيق العملي لهذه الفكرة.

- تسييس إصلاحات التعليم العالي: يبرز ذلك من خلال تهميش أعضاء الأسرة الجامعية في عملية صنع القرار، وكذا الإصلاحات التي تخص شؤونهم وتؤثر فيها بالدرجة الأولى. وهذا ما يؤثر، أيضاً، على إمكانية إدارة الجامعة وتسييرها وفق ما تقتضيه تطبيقات الحكامة الرشيدة فيها.

### 4. نماذج الحكامة الرشيدة في الجامعات

للحكامة الرشيدة في الجامعات نماذج عديدة تتفاوت حسب مضمونها الوطني، وطبيعة نظام التعليم الجامعي، وطبيعة التمويل الموجه له، ونوع المؤسسات الجامعية، وتراثها التاريخي؛ وغيرها من العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. ويعتبر نموذج (بورتون كلارك Clark Burton) (1983) من أوائل نماذج الحكامة في الجامعات، حيث يعكس إطاراً قائماً على التواتر أو التوازن ما بين سلطة الدولة، وسلطة السوق، وسلطة النخبة الأكاديمية وقدرتها على فرض الحرية الأكاديمية. وأضاف عام (1997) عنصراً آخر إلى مثلثه السابق، ووصفه بالتوجيه الذاتي

بالرقابة على أداء الجامعة.

- الحكامة الرشيدة تمثل أسلوب من أساليب الإدارة والقيادة الديمقراطية.

- تركز الحكامة الرشيدة في مجموعة من المبادئ والقيم المتمثلة في النزاهة والشفافية، والمساءلة، والرقابة، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وغيرها.

- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها، وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة ومجالس حكامة الجامعة بما يضمن جودة مخرجاتها.

وتأسيساً على ما سبق نخلص إلى أن حكامة الجامعة في هذه الدراسة تعرف على أنها: تطبيق لمعايير الحكامة وأبعادها في مصفوفة النظم والمعايير التي تحكم أداء الجامعات بما يحقق سلامة توجهاتها، وجودة قراراتها، ونزاهة سلوكيات أفرادها من خلال مجموعة من القوانين والأنظمة التي تكفل تطبيق مبادئ الاستقلالية، والحرية الأكاديمية، والمشاركة في صناعة القرار، والشفافية والمساءلة الإدارية والأكاديمية من الأطراف جميعها.

### 2. أهمية الحكامة الرشيدة في الجامعات

للحكامة أهمية كبيرة تنبع من اعتبارات مرتبطة بوجود دعائم كفيلة بتنمية وتطوير الأداء الجامعي في أنشطة الجامعة وممارستها. كما تعتبر الحكامة من العمليات الضرورية لتحسين أداء الجامعة والتأكيد على سلامة الإجراءات الإدارية فيها، والمحافظة على مصالح الأطراف جميعها بها.

وتعد الحكامة في المؤسسة الجامعية أساساً جيداً للصحة والاستقامة الأخلاقية، وتظهر أهميتها في مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة وتعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي، وضمان موارد الجامعة والاستثمار الأمثل بها (الكسر، 2018).

وحسب نتائج عدد من الدراسات، فإن أهمية تطبيق الحكامة الرشيدة في المؤسسة الجامعية تتباين حسب وجهات نظر أصحاب المصلحة وفقاً لما يلي (محسن، 2008):

- أهمية الحكامة من منظور الإدارة: تتحدد في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وتحقيق الجودة، والرصانة العلمية، وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وتعزيز القدرة على التطوير.

- أهمية الحكامة من وجهة نظر المجتمع: تتلخص نظرة المجتمع إلى الحكامة بأنها أداة رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة؛ وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق أصحاب المصلحة، وأن ذلك يحقق رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية. كما أن للحكامة مساهمة مهمة في النمو الاقتصادي حيث تساهم في فعالية الحكومة والسيطرة على الفساد (سمارة، 2018، ص 12)

- أهمية الحكامة من وجهة نظر العاملين: تأتي أهميتها من كون الحكامة الرشيدة تتضمن ضمان حقوق ومصالح العاملين دون تمييز، حيث ينظر العاملون إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق

على التميز الأكاديمي وي طرح تساؤلات حول وضعية هيئة التدريس في إطاره.

- حكامه الأمناء: ويشير إلى نمط الحكامة من خلال علاقة الثقة بين أصحاب المصلحة المباشرة من الجامعة، وبين مجلس الأمناء الذي يعمل وفق مبدأ الثقة والتمثيل النيابي عن المستفيدين. وتُمنح في إطار هذا النموذج سلطات ومسؤوليات واسعة لمجلس الأمناء، خاصة فيما يتعلق بحل قضايا النزاع، ويعمل هذا المجلس بممارسات الحكامة الرشيدة.

- حكامه أصحاب المصالح: ويتضمن هذا النموذج معنى الحكامة المشتركة؛ فهو لا يقتصر على الهيئة التدريسية فقط، بل يتعداها إلى مشاركة أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرار داخلياً وخارجياً، إلا أن هذا النموذج قد يواجه إشكاليات تتمحور حول كيفية تحديد أصحاب المصالح الذين سيتم تمثيلهم في هياكل الحكامة، وطريقة تمثيلهم، وحدود سلطاتهم التي ترتبط بالأطراف التي يجب أن تشترك في حكامه الجامعة، من أجل ضمان متوازن في منح الجميع الحق في التصويت والمشاركة في الإهتمامات جميعها، ومع ذلك يسمح هذا النموذج بخلق آليات لتحقيق مساهمة فعالة في الحكامة الجامعية.

- النموذج المختلط: ويمثل مزيجاً من نماذج الحكامة الأربعة المذكورة سابقاً، ولا يوجد نمط واضح له، غير أنه يجمع بين نقاط القوة لمختلف النماذج ليتناسب مع احتياجات مؤسسات التعليم العالي.

بشكل عام وعلى الرغم من وجود خصائص مشتركة للحكامه بين مختلف الدول والجامعات، إلا أن التجارب أثبتت أنه لا يوجد نهج موحد لحكامه الجامعات يعتمد نموذجاً منفرداً أو مبدأً "مقاس واحد يناسب الجميع"، وبالتالي فإن أي نموذج تتبناه الجامعة يجب أن يتوافق مع الأنظمة السياسية والاجتماعية والثقافية والتشريعية للدولة التي تعمل بها، بحيث يأتي نتيجة لقرار يتم اتخاذه بعناية وبعد تفكير عميق. وقد اقترح تراكمان (Trakman) "أن الحكامة الجيدة تعتمد بشكل كبير على التوقيت والاجتهاد، فهي تحتاج إلى مجالس محافظين (إدارة) تعرف متى توقف نموذج الحكامة عن العمل، وكيف يمكن إصلاحه وتعديله" (Trakman, 2008, p80).

#### 5. أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات:

قام البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التابع للبنك الدولي بتطوير بطاقة لفحص حكامه الجامعات. وتُقيّم هذه البطاقة مدى اتباع الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لممارسات الحكامة التي تتفق مع أهدافها المؤسسية، والاتجاهات الدولية. وهذه البطاقة عبارة عن أداة تتيح للجامعات في المنطقة قياس مستواها مقارنة بالجامعات الأخرى في مختلف أنحاء العالم، وكذلك استعراض ما تحرزه من تقدم نحو بلوغ أهدافها المعلنة. وهي تتضمن خمسة معايير أو أبعاد لحكامه الجامعات، والتي قام الباحثان بتبنيها في هذه الدراسة، وهي (جاراميلو وآخرون، 2012):

أولاً. السياق العام، الرسالة، والأهداف: (Context, Mission, and Goals

أحد العناصر الرئيسية في تقييم نظم حكامه الجامعات هو

الهرمي للقيادات الجامعية في إطار إصلاحات الإدارة العامة الحديثة.

وأعاد (ماسين وكلوت (Maassen and Cloete) (2006) ترتيب نموذج (كلارك) من منطلق مغاير لسلطات الدولة، والسوق، والنخبة الأكاديمية؛ إلى نموذج يشير إلى: السياسات الحكومية اتجاه التعليم العالي، وتأثيرات المجتمع، والعولمة في نظام الحكامة. حيث يركز هذا النموذج على شبكة العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين العناصر الثلاثة؛ والتي تعكس التعقيد المتزايد لنظام التعليم العالي ومؤسساته.

وفي عام (2007) تم تطوير نموذج جديد لحكامه التعليم للعالي من (بوير وأندريس وشيمانك Boer Enders and Schi-mank)، تضمن خمسة نماذج لنظام الحكامة هي:

- الحكامة وفق تنظيم الدولة: ويشير إلى سلطة الدولة وحققها في وضع اللوائح والقوانين الحاكمة لعمل مؤسسات التعليم العالي.

- الحكامة وفق توجه أصحاب المصالح: ويشير إلى عمليات التوجيه والرقابة المستمرة بين أعضاء المجالس العليا، وأصحاب المصالح كأطراف اجتماعية فاعلة في التعليم العالي.

- الحكامة الإدارية الذاتية: ويشير إلى أدوار ومسؤوليات القيادة الإدارية من تطوير النظام الإداري الداخلي لمؤسسات التعليم العالي، وصياغة الأهداف الداخلية، وفاعلية القرارات المتخذة ... الخ.

- الحكامة الأكاديمية الذاتية: ويشير إلى عمليات الرقابة الذاتية، وإدارة أداء أعضاء الهيئة التدريسية ذاتياً وفق مهامهم.

- الحكامة وفق المنافسة: ويرتبط بالمنافسة في الأسواق وتأثيرها على حكامه الجامعات.

كما قام (ليون تراكمان Leon Trakman) في عام (2008) بتحديد خمسة نماذج لحكامه الجامعات يقل فيها التوجه الحكومي عن ما هو موجود في الجامعات الأوروبية، حيث اعتبرت أكثر دقة من النماذج التي سبقتها لحكامه مؤسسات التعليم العالي، وهذه النماذج الخمسة هي:

- الحكامة الأكاديمية: ويركز على أن إدارة مؤسسات التعليم العالي تتم من طرف أعضاء الهيئة التدريسية من منطلق أن أعضاء هيئة التدريس عادة ما يمثلون الطرف الأكثر جاهزية لفهم الأهداف الأكاديمية وكيفية تحقيقها. حيث أشار إلى طرق عدة لتحقيق ذلك منها: منح سلطات اتخاذ القرار لمجلس أكاديمي أو مجلس أمناء؛ ووجود تمثيل فعال لأعضاء هيئة التدريس في المجالس الحاكمة؛ وتعيين أحد الأكاديميين البارزين كرئيس أو مسؤول في الجامعة (برقعان والقرشي، 2012).

- حكامه المؤسسة: ويركز على التعاون الفعال في إطار النقد الموجه للجامعات الحكومية التي تتميز إدارتها بفعالية أقل؛ ويفترض أعضاء هذا النموذج أن تتم حكامه الجامعات من طرف محترفين ذوي تدريب وخبرة في سياسة التعاون والتخطيط، قادرين على توجيه الإدارة بفعالية. ومع أن هذا النموذج يحقق فعالية أكبر في مجال تخفيض تكاليف الإدارة الجامعية، إلا أنه قد يؤثر سلباً

النتائج المتحققة للأداء مع المعايير الموضوعية؛ إذ تتطلب المساءلة وضوح المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة. ويتم تكريس المساءلة في الجامعة من خلال استجواب المديرين داخلياً من مجلس الجامعة أو مجلس الأمناء، أو خارجياً من جهة رقابية رسمية.

وبالمضمون نفسه، تعني المساءلة تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين. فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على العاملين في الجامعة وعلى طلبتها. وتعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية، وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم.

#### خامساً. المشاركة: (Participation)

تمثل المشاركة الروح من الجسد بالنسبة للحكمة الجامعية الرشيدة، وتبدأ من عمل القيادات الإدارية الجامعية سويةً. ويحل بعد المشاركة مدى مراعاة أصحاب المصلحة المباشرة ومصالحهم، وكذلك الدور الذي يلعبونه في عملية اتخاذ القرار، بحيث يتيح مجلس الحكامة لأصحاب المصالح (الهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، ومنظمات المجتمع، ومؤسسات الدولة) المشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل واتخاذ القرارات في مختلف مجالات الحياة الجامعية. ولا بد للحكمة الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة الجامعة ومجالس الحكامة فيها كأنموذج في تطبيق سياسات الجامعة.

#### تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات من واقع الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العربية واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات؛ وقام الباحثان بعرض جزء من الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة الحالية مرتبة حسب أسبقيتها الزمنية من الأقدم للأحدث.

حيث هدفت دراسة محمد آل عباس (2009) إلى التعرف على ممارسات الحكامة في الجامعات السعودية في ضوء أنماط ونماذج الحكامة ببريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت إلى ضعف مستوى تطبيق الحكامة في الجامعات السعودية مقارنة بجامعات عالمية. وبخاصة عنصر مشاركة الجامعات مع أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرار ومسألة الإدارة.

وهدف دراسة راضي الشناق (2009) إلى التعرف إلى مفهوم الحكامة لدى القيادات الأكاديمية ودرجة ممارستهم لمعاييرها في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحكامة وممارستهم لمجالاتها في الجامعات الأردنية الخاصة كان بدرجة عالية.

كما هدفت دراسة هناء شرف (2015) إلى التعرف إلى واقع تطبيق نظم الحكامة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق نظم الحكامة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية جاءت بدرجة كبيرة، في حين جاء محور المعوقات بدرجة متوسطة.

الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل بين المؤسسة والدولة. ويتمثل جانب من الحكامة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري المؤسسات على أعلى المستويات واخضاعهم للمساءلة. كما يراعي هذا البعد ثلاث مجموعات من المؤشرات:

- تحديد رسالة الجامعة، والإجراءات المتبعة لإرسالها، وأصحاب المصلحة المعنيين بذلك.
- تحديد الأهداف وتنفيذها، وآليات المتابعة المستخدمة لتقييمها.
- الإطار القانوني والسياق الوطني اللذان تعمل الجامعة في ظلهما.

#### ثانياً. التوجه الإداري: (Management Orientation)

تشكل القيادة الجامعية القوية والتخطيط الاستراتيجي الكفؤ عنصريين أساسيين للوصول إلى مستويات عالية من الأداء. وتعني الإدارة القرارات اليومية للجامعات، فيما يعني التوجه أن رئيس الجامعة والمسؤولين الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة هم الذين يقومون بعملية اختيار فريق القيادة الإدارية وتحديد الأدوار والمسؤوليات المناطة بهم.

وقد صممت مؤشرات بطاقة فحص حكامة الجامعات المتعلقة ببعد توجه الإدارة لتحديد مدى اتباع الجامعة للإدارة المستندة إلى النتائج التي تتسق مع ممارسات الإدارة الحديثة. وتشمل هذه المؤشرات ما يلي: قبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية؛ تعيين مكافآت وترقية أعضاء هيئة التدريس، والموظفين؛ إنشاء وصيانة المنشآت؛ كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري. كما تشتمل على هياكل الإدارة والأقسام والوحدات، ومهامها ومسؤولياتها وحدود مساءلتها وآليات تقييم أدائها.

#### ثالثاً. الاستقلالية: Autonomy

هي حرية الجامعة في اتخاذ قرارات وتنفيذها على المستويات جميعها، وحرية الأساتذة والطلبة في تتبع المعرفة دون قيود أو صعوبات. ويتناول هذا البعد تحليل جوانب الاستقلالية المالية، والأكاديمية، مع الإقرار بالفوارق العملية المهمة بينهما. فالاستقلالية المالية هي قدرة الجامعة على تحديد الرسوم الدراسية، وتنفيذ برامج التمويل الحكومي، وترحيل التمويل الحكومي الفائض، واقتراض الأموال واستثمارها بشكل أمثل، وامتلاك الأراضي والمباني. وتراعي الاستقلالية الأكاديمية الشخصية المستقلة للجامعات، ومدى قدرتها على تصميم المناهج الدراسية، وبناء البرامج العلمية، أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقرير عدد الطلاب الكلي (الطاقة الاستيعابية)، وتحديد معايير القبول لكل فرع من فروع المعرفة، وتقييم البرامج، وتقييم نواتج التعلم، وطرق التدريس (النوري، 2016).

#### رابعاً. المساءلة: (Accountability)

تعني عملية المراجعة والتقييم التي من خلالها يكون العاملون في الجامعة مسؤولين بشكل مباشر عن الأعمال التي يقومون بها، ومحاسبتهم بشكل قانوني في حال عدم مطابقتها

الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص، حيث جاءت نتائجها متباينة وفقاً لنظام التعليم العالي أو الجامعات التي أجريت عليها تلك الدراسات. فقد قامت (ليودفيكا) ليستي (Leisyte 2007) بدراسة واقع حوكمة الجامعات في هولندا وإنجلترا، والتعرف إلى أثر الحوكمة في رفع فاعلية أنشطة وعمل الجامعات ومؤسسات البحث العلمي، وتفاعل الجامعات مع مراكز البحوث العلمية. وتوصلت الدراسة إلى أن دور الحوكمة في كلتا الدولتين قد أصبح أكثر فاعلية؛ وأن الأكاديميين يشاركون في عمليات وضع السياسات وتنفيذها داخل المجتمع الأكاديمي وعلى مستوى الدولة؛ وأن الجامعات المطبقة للحكومة تعزز دور أصحاب المصالح في صنع وتطبيق الأنظمة.

فيما ركزت دراسة (هينيريد وميتريل (2008) Hénard & Mitterle)، على المبادئ التوجيهية، والقوانين، والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة، وكيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين جودة التعليم، وسيلة أساسية للرفع من اقتصاديات التعليم العالي؛ وأن المؤسسات التعليمية تسعى لتحقيق التوازن بين مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة.

واختبرت دراسة عبد الواحد وآخرين (2013) Abdulwahid et.al. تصور الأكاديميين من حملة المؤهلات الأكاديمية العليا عن رأس المال الفكري وممارسة الحوكمة في اثنتين من الجامعات الماليزية العامة والخاصة. وأشارت النتائج إلى أن الحوكمة تشكل عاملاً مهماً يؤثر في جذب الأكاديميين المؤهلين والإحتفاظ بهم. وأن كلتا الجامعتين نفذت ممارسات حوكمة جيدة ومبادئ توجيهية واضحة للأكاديميين حول مسؤولياتهم وضرورة التعاون بين الزملاء؛ حيث كانت أهم ممارسات الحوكمة في الجامعتين تتعلق بالإفصاح والشفافية والعدالة في السياسات والنزاهة والثقة. واستكشفت دراسة (موللي (2014) Mulili) ممارسات حوكمة المؤسسات التي اعتمدها الجامعات العامة في كينيا كأحد البلدان النامية، حيث أثبتت النتائج أن حوكمة الجامعات العامة الكينية مقيدة بالعديد من التحديات أهمها: كثرة أعداد الطلاب، وعدم استيعاب المرافق لهم، والدعم الحكومي غير كاف، وعدم كفاية الموظفين الجدد، ومقاومة التغيير، والثقافة الداعمة للإفلات من العقاب؛ مما أثر على نوعية التعليم المقدم بشكل سلبي.

واستعرضت دراسة (شفيق الحداد و أيمن ياسين (2018) Al-Haddad and Yasin) المبادرات المؤسسية لإصلاح الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي، من خلال عرض التغييرات والمبادئ والنماذج وكذلك مجالات الحكم. كما ناقشت مراحل تطبيق الحوكمة في المؤسسات الأكاديمية مع بعض التأثير على دور الطلاب في الجامعات القائمة على الحوكمة. وأكد الباحثان أنه من الضروري تطوير الحوكمة في الجامعات العربية لضمان الشفافية والمساءلة والمشاركة المؤسسية للأطراف جميعها. ولتحقيق ذلك تم التأكيد على ضرورة اتخاذ قرارات أكاديمية تتبع المعايير العلمية في مجالس الجامعة. وضرورة اعتماد وزارات التعليم العالي والبحث العلمي العربية لسياسات الإصلاح في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي القائمة على الحوكمة، بحيث تمكن الجامعات من تنفيذ إصلاحات نظامها الإداري بشكل

وتوصلت دراسة جميلة قمبر (2016) إلى افتقار الجامعات الحكومية الليبية لأبعاد الحوكمة الأكاديمية، فالقوانين واللوائح المنظمة لعمل تلك الجامعات لا تعزز استقلاليتها في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية والعلمية المهمة، وتعاني تلك الجامعات من ضعف في الاتصال والشفافية، وعدم وجود آليات تعزز المشاركة مع كافة الأطراف ذات العلاقة، وانخفاض مستوى المساءلة.

وتناولت دراسة مروان الدهدار وكريم بن كحلة و ماجد الفرا (2017) واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة من وجهة نظر المستويات الإدارية العليا؛ وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، مع عدم وجود معايير أو دليل للحكومة الجامعية. كما أن الجامعات التي شملتها الدراسة تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، إضافة إلى وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات، ووجود ضعف في مشاركة أصحاب المصلحة.

وهدفت دراسة الحسين الرامي (2018) إلى معرفة مدى إمكانية تشبع الأجهزة الرقابية المسؤولة عن مراقبة جودة التعليم العالي بمبادئ الحوكمة الجيدة في ممارسة مهامها الرقابية في قطاع التعليم الجامعي المغربي. بين البحث بأنه وعلى الرغم من أن قانون (01.00) قد نظم مجالس الجامعات المغربية، وأعطاه اختصاصات إدارية وأكاديمية وثقافية وعلمية واسعة، إلا أن الممارسة العملية قد كشفت عن اختصاصات جوهرية لم يتم تفويضها للجامعات. وبالتالي توصلت الدراسة إلى أن منظومة التعليم العالي المغربي لم تصل إلى درجة بناء حوكمة جيدة تؤدي إلى تكريس الثقة وتعميق الاستقلالية وتوسيع التفويض والصلاحيات، مما يستوجب مراجعة وتحديث صلاحيات واختصاصات مجالس الجامعات. وأكدت الدراسة على ضرورة تقوية صلاحيات الأجهزة الرقابية الإدارية، و التدقيق الداخلي وإتاحة المجال إلى التدقيقات الخارجية لضمان الحياد الموضوعية، مع ترسيخ قيم الحوكمة الجيدة في مستويات الرقابة والتقييم كلها والتركيز على ضمان شفافية عمليات توظيف الكفاءات وشغل مناصب المسؤولية.

وأظهرت دراسة فادي غوانمة (2018) أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة تقدير متوسطة، وبرزت في هذا المجال تحديات متعلقة بوجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، ووجود فساد إداري يشتت صورته، إضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة.

وناقشت دراسة نائل ربابعة (2019) دور وأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية، وخلصت إلى أن حوكمة الجامعات هي عملية متكاملة تخلق التوازن لكافة نشاطات وأعمال الجامعة، وكذلك تمكن الجامعات من إدارة نفسها وضمان استقلالها ونموها مع تعزيز الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الرئيسية. وأن الطموح في تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية يتطلب إيجاد إستراتيجية واضحة، ومحددة قائمة على تطبيق منظومة إدارية متكاملة ودعمها تعزز فيها مبدأ المشاركة في صنع وتنفيذ القرار لأطراف المنظومة التعليمية، وتطوير سياسات وأنظمة تعليمية حديثة، أساسها الشفافية، وتلمس الحاجات المجتمعية، وتوزيعها بعدالة ومساواة وبكل نزاهة ومسؤولية.

في السياق ذاته، تناولت العديد من الدراسات الأجنبية تطبيق

عام.

كما تعاني الجامعات المغربية من غياب الاستقلال الكامل في التسيير، أو بمعنى آخر شكلائية الاستقلالية الممنوحة للجامعة سواء على المستوى الإداري أو العلمي أو (البيداغوجي)، وذلك بالنظر أساساً إلى تركيبة مجالس الجامعات والمؤسسات والاختصاصات المخولة لها. فشعار استقلالية الجامعة يخلو من مضامينه الحقيقية؛ حيث يتم تعيين رؤساء الجامعات والمؤسسات وأغلبية أعضاء مجالس الجامعات والمؤسسات بدل الانتخاب، كما أن صلاحيات هذه المجالس استشارية محضة حتى فيما يخص الوظيفة العلمية و(البيداغوجية). كما أن القرارات لا زالت تتخذ على مستوى الإدارة المركزية في الرباط، وأي اجتهاد أو هفوة أو خطأ مرفقي أو شخصي من مسؤول في إدارات الجامعات قد يكلفه منصبه.

وفي سياق إصلاح التعليم العالي المغربي ومواجهة تحدياته، فقد جاء الميثاق الوطني للتربية والتكوين بمجموعة من التوصيات تهدف إلى ضمان لا مركزية ولا تركز للهيكل الجامعية، وحكمة جيدة لنظام التعليم العالي. وتخص تلك التوصيات الارتقاء بالجامعة إلى مستوى مؤسسة مندمجة المكونات ذات استقلال مالي فعلي وشخصية علمية وتربوية متميزة؛ وتنظيم، الجذوع المشتركة، والجسور، ومشاريع البحث متعددة التخصص التي تمكن من جلب موارد إضافية. وإستعمال تلك الموارد على الوجه الأفضل، وتوزيعها بطريقة حسنة على المؤسسات التابعة للجامعة جميعها، أو المرتبطة بها، أو الفاعلة معها في إطار الشراكة؛ واستفادة الجامعة من ميزانية ترصدها لها الدولة، تحدد وفق معايير واضحة وعلمية من أجل تدبير مواردها البشرية (الميثاق الوطني، 1999).

وجاء القانون رقم (01.00) الصادر في (19 ماي 2000) والمتعلق بتنظيم التعليم العالي، مستلهماً توجهاته من الميثاق الوطني، ومحاولاً إعادة تحديد أهداف التعليم العالي بتكوين الكفاءات وتطويرها وتنمية المعلومات ونشرها في ميادين المعرفة؛ والإسهام في التطورات العلمية والتقنية والمهنية والاقتصادية والثقافية للأمم، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الخاصة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ والتمكن من العلوم والتقنيات والمهارات وتنميتها بواسطة البحث والابتكار؛ والرفع من قيمة التراث الثقافي المغربي والعمل على إشعاع قيمه العريقة (المادة 1 من القانون رقم 01.00 لعام 2000).

أما فيما يتعلق بحكمة الجامعات فقد حوّل القانون رقم (01.00) الجامعات الصلاحيات الضرورية لتعزيزها، ومكّنها من إدارة مشاريعها وبرامجها واتخاذ مبادرات مبتكرة. وعزز القانون خضوع الجامعة لمبدأ المساءلة والمحاسبة من خلال التقييم الذاتي، والتقييم الخارجي، والاعتماد. ووسّع المشاركة المؤسساتية عبر إقرار إدارة موقّمة على الفاعلين (الطلبة، الاساتذة، الإداريون)، وعلى الشركاء الخارجيين.

في ذات السياق، سعت الرؤية الاستراتيجية للإصلاح (2015 - 2030) إلى ترسيخ الحكامة في منظومة التربية والتكوين بغية تحقيق النجاح والفعالية وربط المسؤولية بالمحاسبة، حيث خصّصت أحد محاور إلى استهداف حكامة ناجعة لمنظومة التربية والتكوين؛ ذلك أن الحكامة ظلت من بين الإشكاليات العرضانية التي تواجهها الجامعة منذ عقود، سواء في بعدها المتعلق بنجاعة

من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة يمكن استخلاص أن حكمة الجامعات هي عملية متكاملة تخلق التوازن لكافة نشاطات وأعمال الجامعة، وكذلك تمكّن الجامعات من إدارة نفسها وضمان إستقلالها ونموها. ولذلك خلصت الدراسات التي أجريت في الدول العربية إلى ضرورة بناء منظومة معايير وإجراءات علمية وموضوعية وقابلة للقياس لتطبيق الحكامة الجامعية، والزام الإدارات والمجالس من خلال إيجاد إدارة خاصة على الهيكل التنظيمي تعنى بمتابعة تطبيق الحكامة الرشيدة؛ أخذين بعين الاعتبار أنها جامعات تعمل في بيئة عربية لها ثقافات تميزها عن البيئات الغربية صاحبة فكرة الحكامة.

وتعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات التي سبقتها، وتتميز عن سابقتها في أنها الأولى التي تتناول الموضوع في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين، على حد علم الباحثين. كما أنها تتميز عن معظم الدراسات التي سبقتها في أنها طبقت الدراسة الميدانية على الجامعات المغربية، باستخدام الاستبانة (أداة الدراسة)، الذي تم بناؤه بالتركيز على أهم الأبعاد المتبناة من البنك الدولي لقياس حكمة الجامعات استناداً إلى دراسة (أديانا جاراميلو وزملائها 2012) في الاستبانة الموجهة للجامعات؛ في حين أن معظم الدراسات أخذت مبادئ ومعايير أخرى للحكمة الرشيدة.

### الهيئات الحاكمة للتعليم العالي في المغرب

يتكون نظام التعليم العالي في المغرب من ثلاثة قطاعات هي: التعليم العالي العام الذي يضم مؤسسات جامعية عمومية، ومؤسسات جامعية ذات تسيير خاص، وتخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر. ويمكن تصنيفها إلى: مؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح، ومؤسسات ذات الاستقطاب المحدود. والتعليم العالي في إطار الشراكة والذي يمثل مؤسسات لا تستهدف الربح، تم إحداثها في إطار دينامية تدويل التعليم العالي المغربي، وتخضع هذه الجامعات والمؤسسات للسلطة (البيداغوجية) لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر. والتعليم العالي الخاص الذي يتكون من جامعات ومؤسسات أحدثت بمبادرات خاصة غير أنها تخضع للسلطة (البيداغوجية) لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر.

يعاني التعليم العالي المغربي من اختلالات بنيوية وتنظيمية عدة، فهو يعاني من تقادم للبنى والهياكل التنظيمية التي أصبحت تعيش حالة من التشتت والفوضى، وأصبحت أشكال ممارستها خالية من كل تخطيط وتنسيق؛ وتعاني أيضاً من تكريس أسلوب المركزية في التعامل مع الشأن الجامعي؛ وغياب التعامل الرشيد مع الموارد المختلفة بشرية كانت أم مادية؛ بالإضافة إلى التمايز بين تعليم نخبوي وتعليم جماهيري؛ فالأول حظي باهتمام علمي ومالي لتخريج ثلة من المحظوظين، تكون فرصها في شغل مناسب أحسن وأفضل، والثاني يعاني عجزاً واضحاً في التجهيز وبنيات الاستعمال والتأطير (البيداغوجي) والإداري، ويرمي سنويا بألاف الطلبة إلى رصيف البطالة القاتلة (التقرير القطاعي للتعليم العالي، 2018)

يتمتع بالسلطات والصلاحيات جميعها اللازمة لإدارة الجامعة ويختص بالمسائل المتعلقة بمهام الجامعة وحسن سيرها، ويقوم بدور رئيس على المستوى (البيداغوجي) والإداري والمالي.

أ. مجلس التدبير الذي يندب وي عين من بين أعضاء مجلس الجامعة على أساس تساوي الأعضاء بين المعينين والمنتخبين، وتحدد طريقة تعيين أعضائه بنص تنظيمي. ويقوم هذا المجلس بالتدبير الإداري والمالي للجامعة، ويعمل على متابعة وتنفيذ قرارات مجلس الجامعة، وتقديم اقتراحات بشأن التدابير الرامية إلى تحسين التسيير بالجامعة ومرافقها، وإعداد مشروع ميزانية الجامعة، وتقديم اقتراحات لترشيد نفقات الجامعة، وتقديم اقتراحات تستهدف الرفع من الموارد المالية للجامعة؛ وإبداء الرأي في طلبات التمويل المقدمة من المؤسسات الجامعية؛ واقتراح أنظمة التعويضات التكميلية التي تمنحها الجامعة من مواردها الخاصة؛ وتوزيع الاعتمادات المخصصة للبرامج (البيداغوجية) والبحث العلمي، وغيرها من المهام المالية والإدارية التي يقوم بها هذا المجلس. (المادة 9 من القانون رقم 01.00 لعام 2000، ومرسوم رقم 2.01.2327، 2002)

## التحليل الإحصائي (الطريقة والإجراءات)

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل والتفسير من أجل الاقتراب أكثر من الواقع العملي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع. ثم أتبع بالمنهج التحليلي من خلال تفكيك الإشكالية إلى جزئيات، ثم التقييم والنقد لكل جزء بصفة مستقلة، وفي النهاية التركيب والاستنتاج العلمي؛ حيث تم إجراء تحليل معمق للبيانات من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وتقديم استنتاجات وتوصيات مفيدة.

وقد اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية لمعالجة الإطار النظري من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث في مواقع الانترنت المختلفة. وعلى المصادر الأولية من خلال الاعتماد على الاستبانة المطور كأداة رئيسة للدراسة؛ لمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة.

في ذات السياق، تم اختيار العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات المغربية العامة، كوحدة للمعينة في هذه الدراسة؛ بوصفهم لديهم المعرفة في موضوع الحكامة الرشيدة في الجامعات، والقابلية للتعامل مع أداة الدراسة بشكل موضوعي والاستجابة لفقراتها بدقة تفضي إلى نتائج واقعية في التشخيص والتحليل والتفسير وصياغة التوصيات.

### الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

لتحقيق الأهداف وتأكيد فرضية الدراسة أو نفيها باعتماد الاستبانة كأداة أساسية في ذلك، تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، والتي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي والتحليل العاملي

التدبير، أو في أبعادها الأخرى ذات الصلة بالمشاركة، والشفافية، وربط المسؤولية بالتقييم والمحاسبة (الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015 - 2030).

في سياق متصل، تتولى الحكامة في التعليم العالي المغربي هيئات للتنسيق عدة، منها من تعمل على المستوى المركزي (الدولة)؛ ومنها من تعمل على المستوى المحلي (الجامعة).

### 1. مؤسسات الحكامة على المستوى المركزي (الدولة)

أ. الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي التي تعمل على تقييم مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة، ومؤسسات البحث العلمي؛ ومراجعة وتقييم برامج التدريب لتجديد الترخيص واعتمادها؛ وتقييم أنشطة مراكز الدكتوراه وإعداد حصيلة تكوينات وأعمال البحث المنجزة بها؛ وتقييم البحث العلمي وفعالية هياكله؛ وتقييم برامج التعاون الجامعي ومشاريعها في ميدان التكوين والبحث العلمي.

ب. المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي الذي يساهم في تقييم السياسات والبرامج العمومية في مجال التربية والتكوين؛ وتقييم تطور المردودية الداخلية والخارجية لمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي وتكوين الأطر، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة.

ت. مجلس تنسيق التعليم العالي الذي تناط به مهام إبداء الرأي في النظام الداخلي لكل مؤسسة قبل المصادقة عليه من لدن السلطة الحكومية الوصية أو التابعة لها المؤسسة؛ وتعيين أعضاء اللجنة الدائمة لتدبير شؤون الأساتذة؛ وغيرها من المهام.

ث. اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي التي تتولى إبداء الرأي بشأن إحداث الجامعات أو أي مؤسسة أخرى للتعليم العالي العام أو الخاص، وغيرها من المهام.

### مؤسسات الحكامة على مستوى الجامعة

تعزيزاً لحكامة الجامعات، وفي ضوء الإصلاح الجامعي المغربي، تم إنشاء مجموعة من الأجهزة الإدارية لتدبير المؤسسات الجامعية تعتمد على مبدأ التدبير التشاركي ومبدأ استقلالية الجامعة، والتي تتمثل في:

أ. مجلس الجامعة الذي يتألف من رئيس الجامعة؛ رئيس الجهة المعنية؛ رئيس المجلس العلمي للجهة؛ رئيس المجموعة الحضرية المعنية للجهة أو رئيس المجلس الإقليمي مقر الجامعة؛ مدير أو مديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين المعنية؛ سبعة ممثلين عن القطاعات الاقتصادية والاجتماعية من بينهم رؤساء الغرف المهنية وممثل واحد عن التعليم العالي الخاص؛ ثلاثة ممثلين منتخبين من لدن ومن بين الأساتذة الباحثين عن كل مؤسسة جامعية مع مراعاة تمثيلية مختلف فئات الأساتذة؛ ثلاثة ممثلين منتخبين من بين المستخدمين الإداريين والتقنيين بالجامعة؛ ثلاثة ممثلين منتخبين من طلبة الجامعة؛ رؤساء المؤسسات الجامعية بالجامعة المعنية؛ رئيس مؤسسة للتعليم العالي العمومي غير تابعة للجامعة يعين من مجلس التنسيق (المادة 9 من القانون رقم 01.00 لعام 2000)

ويعتبر هذا المجلس أعلى هيئة لاتخاذ القرار داخلها، حيث

K: نسبة المجتمع وهي (0.5).

$\sigma^2$ : درجة الدقة المرغوبة ( $\sigma = 0.05$ ).

$\chi^2$ : مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى الثقة

المرغوب، وهي = 3.841 عند مستوى ثقة 0.95.

وتطبيق المعادلة السابقة على مجتمع الدراسة فإن حجم

العينة المطلوب هو (378) فرداً، على النحو التالي:

$$n = 3.841 * 23754 * 0.5 (1 - 0.5)$$

$$\{0.05^2 (23754 - 1) + 3.841 * 0.5 (1 - 0.5)\}$$

$$= 22809.7785 = 378.003$$

60.3428

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة من جهة، والتشتت الجغرافي

لعينة الدراسة من جهة أخرى، وما يتطلبه ذلك من صعوبة في تحديد

العينة بالطريقة العشوائية، تم استخدام معاينة الحصص، التي

لا تتطلب إطار معاينة، حيث تعتمد فقط على كل وحدة إحصائية

تتوافر فيها متغيرات المراقبة (الديموغرافية) خلال فترة الدراسة.

ونتيجة لعدم قدرة الباحثين على الوصول إلى معظم المبحوثين

بسبب حالة الاغلاق الناتجة عن جائحة كورونا، تم توزيع الاستبانة

إلكترونياً على مجتمع الدراسة وفق العينة المطلوبة، وتمت المتابعة

الحثيثة إلى أن اكتمل العدد المطلوب حسب العينة الاحصائية، حيث

تم الحصول على عينة متاحة (متيسرة) قوامها (392) استجابة.

والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المراقبة

(المتغيرات الديموغرافية) المعتمدة في الدراسة، حيث ستستخدم

هذه المتغيرات لاحقاً في تحديد الفروقات في آراء المبحوثين:

#### جدول (1)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المراقبة (الديموغرافية)

الجامعات المغربية	التكرار	النسبة %	المتغير	التصنيف
297	75.8		الجنس	ذكر
95	24.2			أنثى
392	100 %		العمر	المجموع
84	21.4			أقل من 30 سنة
117	29.8			من 30 - أقل من 40 سنة
93	23.7			من 40 - أقل من 50 سنة
73	18.6			من 50 - أقل من 60 سنة
25	6.4			60 سنة فأكثر
392	100 %		المجموع	

التوكيدي. وهذه الأساليب تتيحها البرامج الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة بالحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، والبرنامج الإحصائي (AMOS)، وهي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

- اختبار (ستيوذنت) لمتوسط عينتين لتحديد اتجاه ودلالة الفروق في إجابات المبحوثين.

- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالفروق بين متوسطات ثلاث عينات أو أكثر.

- معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha)، لقياس ثبات أداة الدراسة.

- اختبار (كولموجروف - سميرنوف) (One Sample K-S) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

- معامل (ارتباط بيرسون) (Pearson Correlation) للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة.

- مقياس (كيزر - ماير - أولكن) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)، لقياس كفاية حجم عينة الدراسة.

- التحليل العاملي التوكيدي وذلك لقياس صلاحية النموذج المعد لقياس المتغيرات والعلاقات بينها.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين والإداريين جميعهم في الجامعات المغربية العامة، واستثنى العاملون التقنيون والفنيون وعاملو الخدمات لبعدهم عن المفاهيم الخاصة بالدراسة.

وحسب الإحصائيات التي توصل لها الباحثان من كل من وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي في المملكة المغربية للعام الجامعي (2019 / 2020)، بلغ عدد العاملين في الجامعات المغربية العامة (23754) موظفاً وموظفة، موزعين على (14964) عضو كادر أكاديمي (طاقم الأساتذة الدائمين)، و (8790) عضو كادر إداري دائم.

وقد قام الباحثان بحساب حجم العينة المناسب إحصائياً وفقاً لمدخل رابطة التربية الأمريكية باستخدام المعادلة التالية:

$$\chi^2 * N * K (1 - K)$$

$$n = \frac{\chi^2 * N * K (1 - K)}{\sigma^2 (N - 1) + \chi^2 * K (1 - K)}$$

$$\{ \sigma^2 (N - 1) + \chi^2 * K (1 - K) \}$$

حيث أن:

n: حجم العينة.

N: حجم المجتمع. وهو (23754)

خمس أبعاد هي: السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة؛ وتكونت تلك البطاقة من (45) فقرة (أسئلة مفتوحة) للأبعاد الخمسة، حيث قام الباحثان بإعادة صياغة هذه الفقرات على شكل أسئلة ذات إجابات مغلقة.

إضافة لدراسة (جاراميلو وزملائها) تم الاستئناس بالتساؤلات الواردة في تقرير الخبرة المعد من الهيئة الوطنية لتقييم منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي بعنوان حكامنة منظومة التربية والتكوين بالمغرب: تقييم تطبيق توصيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين (2000 - 2013) (مارس 2015)، بالإضافة إلى الاستبيانات الواردة في دراسات سابقة تناولت الحكامة الرشيدة في الجامعات.

وقام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم تم تعديله باستبعاد بعض الفقرات ودمج بعضها في فقرة واحدة لاكتمال المعنى. وقد تضمن الاستبانة في صيغته النهائية قسمين، كما يلي:

**القسم الأول:** تضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، أو ما يصطلح عليه بخصائص العينة أو متغيرات المراقبة أو المتغيرات (الديمغرافية). تمثلت متغيرات المراقبة المناسبة للوحدات الإحصائية المدروسة من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث اشتمل هذا القسم خمس فقرات هي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، وطبيعة العمل).

**القسم الثاني:** وتضمن الأسئلة أو المؤشرات المتعلقة بأبعاد الحكامة الرشيدة المعتمدة في الدراسة، حيث ضم هذا القسم (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد تقيس في مجملها مدى تطبيق معايير الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية.

### اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها

شملت عملية اختبار الاستبانة كأداة للدراسة على مرحلتين؛ تم في المرحلة الأولى فحص صدقه من حيث تغطيته لكافة العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل الإحصائي، ثم تم في المرحلة الثانية فحص ثبات الاستبانة لضمان استقرار النتائج التي سيتم التوصل إليها.

#### أولاً: صدق الأداة

يعتمد صدق الاستبانة على تحكيمه من طرف المختصين في موضوع البحث، وفي مجال تصميم الاستبانة؛ وذلك للتأكد من مدى تطابق الفقرات والمحاو مع موضوع الدراسة، ومدى قياسها لما صممت لقياسه؛ وهو ما يعرف بالصدق الظاهري للأداة. حيث عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات القانون العام، والحكامنة، والإدارة، والاقتصاد، ومناهج البحث العلمي، وذلك بغرض الاستفادة من ملاحظاتهم فيما يخص شكل الاستبانة ومحتواه، والتأكد من مناسبتها لما أعد من أجله، وسلامة صياغة الفقرات

وتناسقها وترابطها، وانتماء كل منها للبعد الذي وضعت فيه. وقد فاقت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة (80%) وهو ما يشير إلى أن الاستبانة يتمتع بصدق مقبول.

وللتعرف على مدى بالاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع

المتغير	التصنيف	الجامعات المغربية	المتغير
	بكالوريوس/ليسانس	91	23.2
المؤهل العلمي	ماجستير(ماستر)	102	26.0
	دكتوراة	199	50.8
	المجموع	392	100%
	أقل من 5 سنوات	101	25.8
الخبرة	من 5 - أقل من 10 سنوات	146	37.2
	10 سنوات فأكثر	145	37.0
	المجموع	392	100%
	أكاديمي	248	63.3
طبيعة العمل	إداري	144	36.7
	المجموع	392	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (1) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة قد جاءت أعلى من نسبة الإناث بحوالي ثلاثة أضعاف، حيث بلغت نسبة الذكور (75.8%). وأن النسبة الأكبر من العاملين تقع في الفئة التي تزيد عن (30) سنة وتقل عن (40) سنة. عموماً تعطي نتائج متغير العمر أن العاملين في الجامعات المغربية هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن (50) سنة.

بخصوص متغير المؤهل العلمي فإن غالبية أفراد الدراسة في الجامعات المغربية يحملون درجة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (50.8%). وهي نسبة منطقية إذا ما قورنت بنسبة الأكاديميين في عينة الدراسة التي تجاوزت (60%). إذ إن العمل الأكاديمي يحتاج إلى حملة الدرجة الثالثة (الدكتوراة)؛ وفق ما يشترطه القانون.

وبشكل عام، فإن النسب الواردة لعينة الدراسة في الجامعات المغربية تتوافق مع الإحصاءات الرسمية الواردة في تقرير وزارة الاقتصاد والمالية المغربية حول الموارد البشرية الوارد في مشروع قانون المالية لسنة (2020). وكذلك تتوافق مع الإحصاءات الرسمية الواردة في تقرير وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي في المملكة المغربية للسنة الجامعية (2019/2020).

ونستنتج من النسب السابقة أن الجامعات المغربية تسعى دائماً إلى توظيف العاملين (الإداريين والأكاديميين) من الجيل الشاب من حملة المؤهلات المناسبة في التخصصات المختلفة؛ مع ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالنوع الاجتماعي في التوظيف.

### أداة جمع بيانات الدراسة

قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة لقياس واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية، وهي عبارة عن استبانة من النوع المغلق. حيث اعتمد الباحثان في إعدادها على أبعاد بطاقة قياس حكامنة الجامعات الواردة في تقرير الفريق المكلف من البنك الدولي بقيادة (انديانا جاراميلو) عام (2012) والمكونة من

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار كولموجوروف - سميرونوف (K-S). وحسب هذا الاختبار، تتبع البيانات التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى المعنوية (الدلالة الإحصائية) لكل محاور الدراسة أكبر من (0.05) (sig. > 0.05). والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البيانات	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية Sig.	النتيجة
السياق العام، الرسالة والأهداف	.8240	.5050	يتبع التوزيع الطبيعي
توجهات الإدارة	1.043	.2270	يتبع التوزيع الطبيعي
الاستقلالية	.8720	.4330	يتبع التوزيع الطبيعي
المساءلة	.6890	.7300	يتبع التوزيع الطبيعي
المشاركة	.7770	.5820	يتبع التوزيع الطبيعي
الدرجة الكلية	.8380	.4830	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج Spss

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة مستوى المعنوية، لكل من محاور الدراسة وأبعادها، وفقاً للاستبانة، كانت أكبر من (0.05) (sig. > 0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل مختلف محاور الاستبانة.

## ثانياً: اختبار كفاية حجم العينة

يستخدم هذا الاختبار للتأكد من كفاية حجم عينة الدراسة لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، وقد تم التحقق من كفاية حجم العينة باستخدام مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin KMO)، واختبار (بارتلليت Bartlett's Test of Sphericity)، كما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4)

اختبار كفاية حجم العينة

البيانات الإحصائية	القيم
مقياس KMO لكفاية حجم العينة	.952
Chi-Square <sup>2</sup>	9721.37
اختبار بارتلليت Bartlett's Test	300
درجات الحرية df	300
مستوى الدلالة Sig.	.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

ويلاحظ من الجدول (4) أن قيمة مقياس (KMO) بلغت (0.979). وهي قيمة قريبة من الواحد الصحيح، وأكبر من القيمة المقبولة لكفاية حجم العينة وهي (0.5) (تيفزة 2012، 30). كما أن اختبار (بارتلليت Bartlett's Test) دال إحصائياً، حيث إن مستوى الدلالة أقل من (5%) (Sig ≤ 0.05): وهذا يعني أن حجم العينة كاف، من الناحية الإحصائية، لإجراء التحليل العاملي التوكيدي.

المجالات الذي تنتمي إليها (الصدق البنائي)، قام الباحثان بحساب معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation) بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه. حيث كانت قيم معاملات الارتباط جميعها إيجابية وبدلالة إحصائية (0.01). مما يشير إلى أن الفقرات على الأبعاد تتمتع بدرجات صدق عاملي مناسبة تجعلها قادرة على قياس ما هدفت لقياسه. (نتائج معاملات الارتباط متوفرة حسب الطلب)

## ثانياً: ثبات الأداة

يقصد بثبات الاستبانة مدى استقراره في الحصول على النتيجة نفسها فيما لو تمت إعادة استخدامه أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى أن يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها وعدم تغييره بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعه على أفراد العينة مرات عدة خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحثان من ثبات الاستبانة باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha). وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل (كرونباخ ألفا)، إلا أنه ومن الناحية التطبيقية، ووفقاً لـ (Sekaran and Bougie 2010: 84) يُعد (Alpha ≥ 0.60) مقبولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، ونتائج الجدول (2) توضح ذلك:

جدول (2)

نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الأداة وعلى الدرجة الكلية

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
السياق العام، الرسالة والأهداف	5	.935
توجهات الإدارة	5	.912
الاستقلالية	5	.827
المساءلة	5	.927
المشاركة	5	.917
الدرجة الكلية للثبات (الحكامة الرشيدة)	25	.970

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) كانت مرتفعة؛ وتراوحت بين (0.827) و (0.935).، بينما بلغت قيمة معامل (كرونباخ ألفا) للثبات الكلي (0.97). وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أبعاد الحكامة الرشيدة، وهذا يدل على إمكانية اعتماد النتائج التي حصلنا عليها من التطبيق الميداني للاستبانة.

## إعداد بيانات الدراسة للتحليل الإحصائي

تتضمن هذه المرحلة إخضاع البيانات لاختبارات كشرط أساسية تسمح باستخدام أساليب التحليل الإحصائي التي تم اعتمادها في الدراسة. وتعتبر هذه الشروط أساسية لاستخدام الاختبارات المعلمية (Parametric tests)، وكذلك للتحليل العاملي التوكيدي. وتتمثل هذه الاختبارات في:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

مرتفع	3.92	980	1	تعتبر الأنظمة والقوانين في الجامعة واضحة لجميع العاملين.
مرتفع	4.07	1.01	2	رؤية رسالة الجامعة محددة وواضحة.
مرتفع	4.11	1.01	3	أهداف الجامعة محددة وواضحة.
مرتفع	4.04	990	4	تحرص الجامعة على نشر رؤيتها ورسالتها وأهدافها بالوسائل المختلفة (مطبوعة وإلكترونية).
مرتفع	3.52	880	5	تعكس رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها احتياجات الفاعلين (جميع أصحاب المصالح) في الجامعة.
مرتفع	3.93	870		الدرجة الكلية لبُعد السياق العام، الرسالة والأهداف

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يتضح من خلال نتائج الجدول (5) أن تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق بُعد «السياق العام والرسالة والأهداف» كان مرتفعاً بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بين (3.52 و 4.11)، على مقياس (ليكرت) الخماسي. فيما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.93) وانحراف معياري عام بلغ (0.87). مما يدل على أن الجامعات المغربية تطبق أبعاد الحكامة الرشيدة تبعاً لبُعد السياق العام والرسالة والأهداف بدرجة مرتفعة؛ خاصة فيما يتعلق بوضوح وتحديد أهداف الجامعة وتحديد ووضوح رؤيتها ورسالتها والتي تعمل الجامعات على نشرها بكافة الوسائل المتاحة، وهذا كله يعكس بالطبع نقطة جوهرية في مفهوم الحكامة وهي وضوح الرؤية والرسالة والأهداف وتحديدها. ويمكن تفسير اتجاه هذا البُعد الذي كان مرتفعاً، بأن آراء المبحوثين تبقى نسبية وترتبط بواقع الجامعات والتي تتشابه في معظمها في رسالتها وأهدافها المنبثقة أصلاً من الأهداف العامة للجهات الرسمية المسؤولة عن التعليم العالي.

### عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: توجهات الإدارة

التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول للحكامة الرشيدة والمتمثل بتوجهات الإدارة مبين في الجدول رقم (6):

جدول (6)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
6	تتوافر أسس ومعايير واضحة لتعيين رئيس الجامعة.	3.63	990	مرتفع
7	تتوافر آلية وأسس واضحة لتشكيل مجالس الجامعات (مجلس إدارة / تدبير الجامعة، ...)	3.79	900	مرتفع
8	تستند سياسات التوظيف في المناصب القيادية والإدارية في الجامعة إلى معايير محددة ومعلنة.	3.68	970	مرتفع
9	تتوفر في الجامعة آليات ومعايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	3.56	1.01	مرتفع
10	يوجد لدى الجامعة هيكل تنظيمية مواكبة لتوجهاتها الاستراتيجية.	3.70	870	مرتفع

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بالحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية، والتحليل التوكيدي لنموذج القياس المتعلق بالحكامة الرشيدة، واختبار فرضيتها.

وقبل البدء في التحليل، لا بد من تحديد درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ومجالاتها، ولذلك تم تحديد طول الفئات في مقياس (ليكرت) الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ( $4 = 1 - 5$ ) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي ( $4 / 5 = 0.8$ ). وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا تم تصنيف الممارسة ضمن فئات:

- درجة مرتفعة جداً: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (4.21 - 5).
- درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (3.41 - 4.2).
- درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (2.61 - 3.4).
- درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (1.81 - 2.6).
- درجة منخفضة جداً: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (1 - 1.8).

### عرض وتحليل النتائج المتعلقة بسؤال الحكامة الرشيدة في الجامعات

يتضمن المحور الخاص بالحكامة الرشيدة سؤالاً ينص على «ما مدى تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية؟» حيث يعكس هذا السؤال الأبعاد الخمسة للحكامة الرشيدة والمتمثلة في: السياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة.

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى ترتيب الفقرات وفق أهميتها النسبية، والجدول (5 - 10) تبين ذلك:

### 1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: السياق العام والرسالة والأهداف

التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول للحكامة الرشيدة والمتمثل بالسياق العام والرسالة والأهداف مبين في الجدول رقم (5):

جدول (5)

اتجاه آراء المبحوثين حول درجة تطبيق بُعد السياق العام والرسالة والأهداف في الجامعات المغربية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
-------	--------	-----------------	-------------------	-----------------

4.06)، على مقياس (ليكرت) الخماسي. فيما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.74) وانحراف معياري عام بلغ (0.70)، مما يدل على أن الجامعات المغربية تطبق أبعاد الحكامة الرشيدة تبعاً لبُعد الاستقلالية بدرجة مرتفعة. خاصة فيما يتعلق بحرية نشر الجهود العلمية دون قيود، وحرية تحديد محتوى التعلم ومعايير التدريس. فمع أن هناك نظاماً تعليمياً مركزياً في المغرب، وهذا واضح من كون مستوى الاستقلالية في رسم السياسات والتوجهات المستقبلية وإدارة الموارد المالية والبشرية قريب من المتوسط بسبب اعتماد السياسات الحكومية في كافة الجامعات العامة، والتمويل الكلي من طرف الحكومة الذي يجعلها مسيطرة على توظيف الكادر الأكاديمي والإداري وتعيينه، إلا أنه يبدو أن هناك توجهاً لتبني اللامركزية فيما يتعلق بالقرارات والمسائل المرتبطة بالجانب الأكاديمي (البيداغوجي). ومن هنا نرى أن تكريس مبدأ اللامركزية من خلال تفويض السلطة ضروري لتجسيد الحكامة الرشيدة مع ضرورة احتفاظ الحكومة بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة أو سحبها إذا استدعى الأمر.

### عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع: المساءلة

التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول للحكامة الرشيدة والمتمثل بالمساءلة مبين في الجدول رقم (8):

جدول (8)

اتجاه آراء المبحوثين حول درجة تطبيق بُعد المساءلة في الجامعات المغربية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
16	يتوفر في الجامعة نظام تدقيق داخلي يوفر تقارير دورية. تعتمد الجامعة أسس ومعايير واضحة للمساءلة بشأن أداء كادرها الأكاديمي والإداري.	3.60	1.01	مرتفع
17	تقوم الجامعة بالافصاح عن ميزانيتها وطرق إنفاقها	3.57	1.01	مرتفع
18	توفر الجامعة جهة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوي وتتعامل معها	3.39	1.03	متوسط
19	تمتلك الجامعة ميثاقاً واضحاً ومعلنًا للسلوك الوظيفي والأخلاقي	3.45	1.03	مرتفع
20	الدرجة الكلية لبُعد المساءلة	3.64	940.	مرتفع
		3.53	880.	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يتضح من خلال نتائج الجدول (8) أن تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق بُعد «المساءلة» كان مرتفعاً بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بين (3.45 و 3.64)، على مقياس (ليكرت) الخماسي باستثناء الفقرة الخاصة بافصاح الجامعة عن ميزانيتها وطرق إنفاقها التي جاءت متوسطة. فيما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.53) وانحراف معياري عام بلغ (0.88)، مما يدل على أن الجامعات المغربية تطبق أبعاد الحكامة الرشيدة تبعاً لبُعد المساءلة بدرجة مرتفعة. خاصة فيما يتعلق بتوفر نظام تدقيق داخلي يوفر تقارير دورية؛ واعتماد الجامعة لأسس ومعايير واضحة لمساءلة كادرها الأكاديمي والإداري؛ وامتلاك الجامعة ميثاقاً واضحاً ومعلنًا للسلوك الوظيفي والأخلاقي؛ وتوفير الجامعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	الدرجة الكلية لبُعد توجهات الإدارة	3.67	0.820	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يتضح من خلال نتائج الجدول (6) أن تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق بُعد «توجهات الإدارة» كان مرتفعاً بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بين (3.56 و 3.79)، على مقياس (ليكرت) الخماسي. فيما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.67) وانحراف معياري عام بلغ (0.825). مما يدل على أن الجامعات المغربية تطبق أبعاد الحكامة الرشيدة تبعاً لبُعد توجهات الإدارة بدرجة مرتفعة؛ وذلك ناتج عن تقييم المبحوثين المرتفع لتوافر آليات ومعايير واضحة لتشكيل مجالس الجامعات، وتوافر هياكل تنظيمية مواكبة للتوجهات الاستراتيجية، وكذلك وضوح سياسات ومعايير التوظيف في المناصب القيادية والإدارية.

وهذه النتيجة تعكس ما يصطلح عليه «بالعمل المؤسسي»، وهو نقطة جوهرية في مفهوم الحكامة. ذلك أن العمل المؤسسي يعطي رسمية لإجراءات العمل ويعكس هوية الجامعة وأهدافها ومبادئها ويكرسها على المدى البعيد. فهي غير مرتبطة بشخص المسؤول؛ بمعنى أن عمل وأهداف المسؤولين تكون في اتجاه الإطار العام والأهداف العامة للجامعة.

### عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: الاستقلالية

التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول للحكامة الرشيدة والمتمثل بالاستقلالية مبين في الجدول رقم (7):

جدول (7)

اتجاه آراء المبحوثين حول درجة تطبيق بُعد الاستقلالية في الجامعات المغربية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
11	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في رسم سياساتها وتوجهاتها المستقبلية	3.50	0.970	مرتفع
12	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في إدارة مواردها البشرية	3.64	0.860	مرتفع
13	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في إدارة مواردها المالية	3.57	0.900	مرتفع
14	تمتلك الجامعة حرية نشر جهودها العلمية دون قيود	4.06	0.860	مرتفع
15	تمتلك الجامعة الحرية في تحديد محتوى التعليم ومعايير التدريس	3.92	0.990	مرتفع
	الدرجة الكلية لبُعد الاستقلالية	3.74	0.700	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال نتائج الجدول (7) أن تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق بُعد «الاستقلالية» كان مرتفعاً بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بين (3.5 و

فيما يتعلق بمشاركة كافة الوحدات الإدارية في وضع الأهداف؛ وتبني الجامعة مبدأ المشاركة لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية؛ والعمل على إشراك الطلبة وممثلين عن المجتمع المحلي في تقييم مدى تحقق أهداف الجامعة؛ وإشراكهم أيضاً في بعض المجالس الأكاديمية والإدارية. ويبدو أن الإدارات العليا للجامعات تحجم عن إشراك الطلبة وممثلي المجتمع المحلي في صناعة القرار، باعتبارها الممثل الرسمي في الدفاع عن حقوق الطلبة والمجتمع، وبالتالي يمكن أن تشكل مجموعات ضاغطة على الإدارة.

في رأينا، فإن المشاركة أساسية في تكريس مفهوم الحكامة الرشيدة، فهي تمكن من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل في إطار التعاون والشراكة، وتبادل الرأي مع الآخرين، والأخذ باقتراحاتهم وتوصياتهم؛ فهي أداة لتفعيل وتكريس الديمقراطية ونشر ثقافة الحوار والتشاور، وتعزيز روح الانتماء للمؤسسة الجامعية؛ لذلك لا بد من المزيد من الاهتمام بهذا الجانب.

### عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الحكامة الرشيدة:

التحليل الإحصائي لفقرات الأبعاد الخمسة للحكامة الرشيدة والمتمثلة بالسياق العام والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة مبين في الجدول رقم (10):

جدول (10)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
21	يوجد نظام محدد للمجالس المختلفة يتوافق مع سياسات وتوجهات الجامعة	3.71	.810	مرتفع
22	تقوم الجامعة بمشاركة كافة الوحدات الإدارية فيها عند وضع الأهداف	3.17	1.02	متوسط
23	تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية	3.25	1.01	متوسط
24	تعمل إدارة الجامعة على إشراك الطلبة وممثلين عن المجتمع المحلي في تقييم مدى تحقق أهدافها	3.37	1.00	متوسط
25	تشرك الجامعة طلبتها (الحاليين أو الخريجين) وممثلين عن المجتمع المحلي في بعض مجالسها الأكاديمية والإدارية	3.40	.990	متوسط
	الدرجة الكلية لبُعد المشاركة	3.39	.840	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يتضح من خلال الجدول (10) أن تقييم المبحوثين لواقع تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات المبحوثين على الفقرات جميعها للأبعاد جميعها (3.65) بانحراف معياري (0.73). هذا يشير إلى درجة مرتفعة لتطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة مجتمعة في الجامعات المغربية. ويمكن تفسير اتجاه هذه الدرجة الذي كان مرتفعاً، بأن آراء الأساتذة والعاملين الإداريين تبقى نسبية، ترتبط بواقع الكليات والمؤسسات الجامعية الذي يختلف من جامعة لأخرى؛ هذا الواقع ربما تحدده العلاقات الشخصية، ومناخ وظروف العمل، والمحيط الذي تعمل فيه الجامعة بصفة عامة. وحتى الجوانب النفسية للمبحوثين التي تتأثر بالعلاقات سواء فيما

لجهة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوي والتعامل معها؛ وإفصاح الجامعة عن ميزانيتها وطرق إنفاقها.

وفي رأينا فإن هذا التقييم لآراء المبحوثين حول المسائل المذكورة يعني الالتزام بالواجبات والمسؤوليات وأداء المهام، حيث أن تطبيق هذا الأمر نجم عنه مساءلة بموجب السلطة المعطاة والمسؤوليات الموكلة. وهذا سواء من ناحية وجود قنوات وآليات مساءلة، أو وجود آليات رقابة وتقييم دوري للأداء، أو توفر نظام للشكاوي، أو ميثاق السلوك الاخلاقي والوظيفي.

والجدير بالذكر أن المساءلة تعتبر أساساً في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومهمة لضمان العدالة والنزاهة، وبالتالي فإن توفير أنظمة واضحة وملموسة للمساءلة سواء على المستوى الإداري أو المالي أو الأكاديمي (البيداغوجي) يضمن العدالة والنزاهة، ويزيد من فعالية المؤسسات الجامعية.

### عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبُعد الخامس: المشاركة

التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول للحكامة الرشيدة والمتمثل بالمشاركة مبين في الجدول رقم (9):

جدول (9)

اتجاه آراء المبحوثين حول درجة تطبيق بُعد المشاركة في الجامعات المغربية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
21	يوجد نظام محدد للمجالس المختلفة يتوافق مع سياسات وتوجهات الجامعة	3.71	.810	مرتفع
22	تقوم الجامعة بمشاركة كافة الوحدات الإدارية فيها عند وضع الأهداف	3.17	1.02	متوسط
23	تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية	3.25	1.01	متوسط
24	تعمل إدارة الجامعة على إشراك الطلبة وممثلين عن المجتمع المحلي في تقييم مدى تحقق أهدافها	3.37	1.00	متوسط
25	تشرك الجامعة طلبتها (الحاليين أو الخريجين) وممثلين عن المجتمع المحلي في بعض مجالسها الأكاديمية والإدارية	3.40	.990	متوسط
	الدرجة الكلية لبُعد المشاركة	3.39	.840	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يتضح من خلال نتائج الجدول (9) أن تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق بُعد «المشاركة» كان متوسطاً بشكل عام، حيث كانت معظم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد دون مستوى (3.4) على مقياس (ليكرت) الخماسي، باستثناء الفقرة الأولى لهذا البُعد والتي نصها «يوجد نظام محدد للمجالس المختلفة يتوافق مع سياسات وتوجهات الجامعة» حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.71) بأهمية نسبية مرتفعة. فيما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.39) وانحراف معياري عام بلغ (0.84)، مما يدل على أن الجامعات المغربية تطبق أبعاد الحكامة الرشيدة تبعاً لبُعد المشاركة بدرجة متوسطة. خاصة

المرتبة الاخيرة) مع نتيجة دراسة كل من: محمد آل عباس (2009) في الجامعات السعودية، وجميلة القمبر (2016) في الجامعات الليبية، ومروان الدهدار وكريم بن كحلة وماجد الفرا (2017) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

من أجل المزيد من الإيضاح والتفسير للنتائج السابقة، وحيث إن استطلاع آراء المبحوثين تم وفقاً للأبعاد المعتمدة من قبل البنك الدولي في بطاقة القياس التي استخدمتها (جاراميلو وزملاؤها (2012)، كما ذكرنا سابقاً، فقد اعتبر الباحثان هذا الاستطلاع بمثابة تقييم ذاتي للجامعات المغربية وفق الأبعاد الخمسة للحكامة الجامعية؛ وبالتالي قاما بمقارنة هذه النتائج مع النتائج التي وردت في تقرير جاراميلو وزملائها. ويعرض الجدول (11) والشكل (1) ملخصاً لدرجات التقييم الذاتي للجامعات المغربية كما حصل عليها الباحثان من نتائج استطلاع آراء العاملين الأكاديميين والإداريين في هذه الجامعات (تقديرات 2020)، ودرجات التقييم الذاتي للجامعات المغربية التي وردت في تقرير الفريق المكلف بقياس الحكامة في (41) جامعة عربية عام (2012) بقيادة (أريانا جاراميلو) (تقديرات 2012). وكذلك نتائج بطاقة قياس الحكامة الجامعية المعتمدة من البنك الدولي للجامعات المغربية لنفس الفريق (تقديرات بطاقة القياس 2012)، ومتوسط بطاقة قياس الحكامة الجامعية الذي أعده الفريق السابق نفسه لـ (100) جامعة عربية عام (2013) (المتوسط الأقليمي 2012).

#### جدول (11)

نتائج التقييم الذاتي والتقييم ببطاقة قياس الحكامة الجامعية

المتوسط الإقليمي	تقديرات بطاقة القياس 2012	التقييم الذاتي		البُعد
		تقديرات عام 2012	تقديرات عام 2020	
3.7	3.9	4.7	3.93	السياق والرسالة والأهداف
2.95	3.5	2.8	3.66	التوجه الإداري
3.05	2.8	3.4	3.74	الاستقلالية
2.8	3.2	4.2	3.53	المساءلة
1.9	1.7	4.1	3.39	المشاركة
2.58	3.02	3.84	3.65	الحكامة (المتوسط)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبانة، وتقريبي البنك الدولي (2012 و 2013)

ويلاحظ من الجدول (11) أن هناك تبايناً واضحاً بين التقييم الذاتي في العام (2012) وبطاقة القياس للجامعات المغربية. كما يلاحظ أن التباين بين التقييم الذاتي قد انخفض بشكل ملموس وفقاً لتقديرات التقييم الذاتي للعام (2020) خاصة في بُعدي «السياق العام والرسالة والأهداف» و «توجهات الإدارة». ويبدو من هذه النتيجة أن الجامعات المغربية قد أدركت الملاحظات الواردة في تقرير الفريق المكلف في العام (2012)؛ وبالتالي قامت بمراجعة نقاط ضعفها لعلاجها ونقاط قوتها لتعزيزها، مما انعكس على نتيجة تقييمها من العاملين فيها بشكل أقرب للواقع، وخاصة في تقييمهم لسياقها العام وتوجهات إدارتها. إلا أن التباين في مستوى

بين العاملين أو ما بين العاملين والمسؤولين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة في هذا الجانب مع ما توصلت إليه دراسات كل من: راضي الشناق (2009)؛ وهناء شرف (2015)؛ التي بينت مستوى ممارسة لمجالات الحكامة الرشيدة في الجامعات بدرجة مرتفعة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة عبد الواحد وآخرين (Abdulwahid et. al. 2013) التي أظهرت ممارسات جيدة للحكامة الرشيدة في الجامعات الماليزية.

إلا أنها تختلف مع نتائج دراسات كل من: مروان الدهدار وكريم بن كحلة وماجد الفرا (2017)؛ وفادي غوانمة (2018)، التي توصلت إلى درجة تطبيق متوسطة للحكامة الرشيدة. كما أن نتائج هذه الدراسة تختلف عن نتائج دراسة محمد آل عباس (2009)، التي بينت أن تطبيق الحكامة الرشيدة إيجابي وموجود ولكن بدرجة ضعيفة لم ترق للمستوى المطلوب، وكذلك دراسة الحسين والرامي (2018) التي بينت أن منظومة التعليم العالي في المغرب لم تصل إلى درجة بناء حكامة جيدة.

وقد يكون اختلاف نتائج هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ناتج عن طبيعة الدراسة الاستقصائية (الكمية) التي تعتمد الاستبانة، أو لاختلاف الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة، والتي تؤثر في آراء المبحوثين.

كما أن هذه النتائج التي تحصلنا عليها في الجامعات المغربية مغايرة لما ورد في تقديرات التقارير القطاعية بأن هناك ضعفاً في تطبيق الحكامة الجامعية. وقد يكون السبب في هذه النتائج إلى أن التقارير القطاعية اعتمدت على تحليل البيانات النوعية، بينما اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الكمية التي جمعت من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي ترتبط بشكل مباشر بممارسات الإدارات العليا والقيادات في الجامعات كما يدرکہا العاملون، مما يؤثر على استجابات الأساتذة والعاملين، ورغبة كل منهم في إظهار جامعته بصورة أفضل. ولكن ما يجعلنا متفقين مع النتائج الإحصائية لهذه الدراسة، هو استخدام أكثر من أسلوب لفحص مصداقية البيانات، وكذلك لتحليلها.

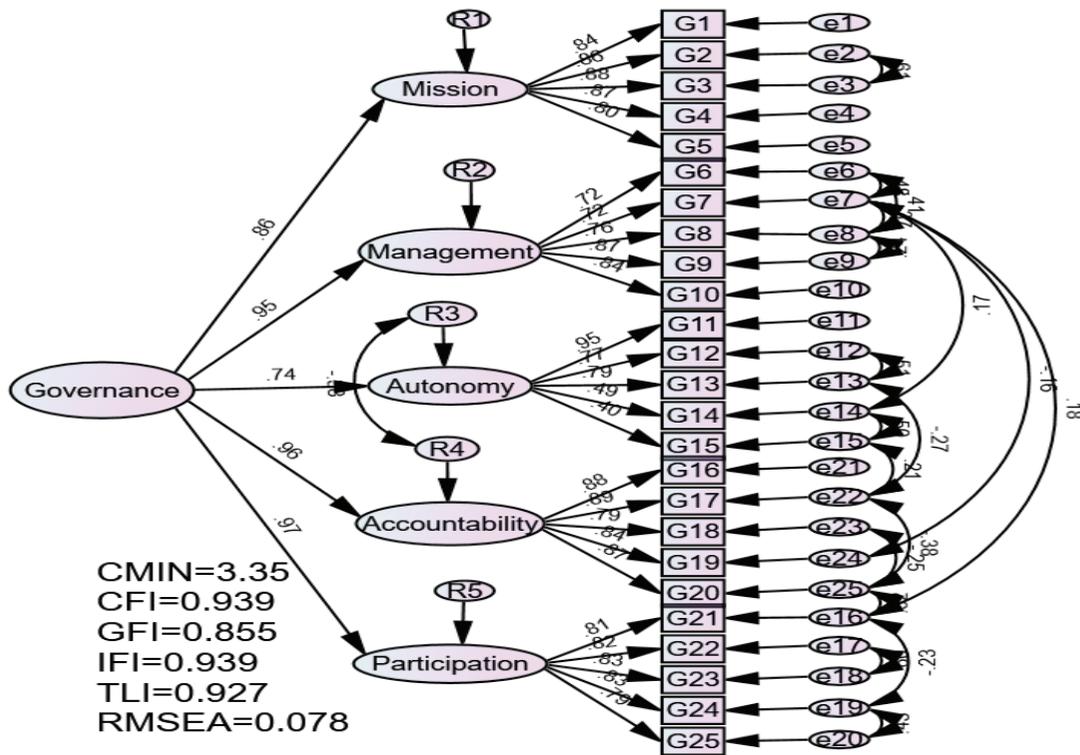
ويتضح أيضاً من خلال الجدول (10) أن ترتيب الأبعاد تبعاً للأهمية النسبية في الجامعات المغربية جاء على النحو الآتي: السياق العام والرسالة والأهداف، والاستقلالية، وتوجهات الإدارة، والمساءلة، والمشاركة. ويعزو الباحثان وقوع بُعد السياق العام والرسالة والأهداف بالمرتبة الأولى، إلى كون هذا البُعد ينعكس بشكل مباشر من خلال استراتيجية القيادة التي تعبر من خلالها عن رؤية الجامعة ورسالتها، وتقوم بمناقشتها في مجلس الجامعة، وتنشرها على موقع الجامعة الإلكتروني، بالإضافة إلى وضوح الأهداف التي تطمح الإدارة إلى تحقيقها. بينما يعكس تأخر بُعد المشاركة إلى المرتبة الأخيرة، تدني مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار المتعلقة بأمور الجامعة، وخاصة مشاركتهم في اللجان المختلفة، وعدم توفير إجراءات قانونية واضحة ومحددة لاتخاذ القرار وتمثيل المستويات الإدارية جميعها في ذلك. ومن هنا لا بد أن يؤخذ هذا البُعد بالاعتبار وتنفيذه على الوجه الذي يرضي الفاعلين في الجامعة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة في هذا الجانب (بُعد المشاركة في

والتي رمزنا لها بالمصطلح (Governance)، بالاعتماد على خمسة أبعاد والمتمثلة في: السياق والرسالة والأهداف (Mission)، والتوجه الإداري (Management)، والاستقلالية (Autonomy)، والمساءلة (Accountability)، والمشاركة (Participation). وقد تم قياس هذه الأبعاد من خلال خمسة مؤشرات مقاسة لكل بُعد من هذه الأبعاد الخمسة التي تعتبر في هذه الحالة متغيرات كامنة. ثم اعتبرت هذه الأبعاد الخمسة كمؤشرات مقاسة لقياس المتغير الكامن المتمثل بالحوكمة الرشيدة. وقد تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لتأكيد البنية العاملية للحوكمة الرشيدة، حيث تم التأكد من صلاحية النموذج بمقارنة مؤشرات المطابقة مع المؤشرات المعتمدة إحصائياً. ونموذج القياس لأبعاد الحوكمة الرشيدة مبين في الشكل (1).

شكل (1)

التحليل التوكيدي لنموذج القياس المتعلق بالحوكمة الرشيدة



تشير النتائج في الشكل (1) إلى أهمية الأبعاد الخمسة في تشكيل مفهوم الحوكمة الرشيدة حيث فاقت تشبعاتها (70%). عموماً تؤكد هذه النتائج الصدق البنائي لمقياس الحوكمة الرشيدة في الجامعات المبحوثة.

كما يلاحظ من الشكل (1) أن تشبع بُعد المشاركة كان أكبر من تشبعات أبعاد الحوكمة الرشيدة الأخرى وهذا يجعلنا نؤكد أن المشاركة تعتبر «محور» الحوكمة الرشيدة في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين.

مشاركة الفاعلين (أصحاب المصلحة) في عملية صنع القرار ما زال قائماً، مع أن الفارق بين التقييم الذاتي وبطاقة القياس قد انخفض من (2.4) نقطة إلى (1.7) نقطة، إلا أن هذه الانخفاض لا يعد ملموساً. كما أن هناك تقارباً في نتائج التقييم الذاتي لعام (2020) مع المتوسط الإقليمي لبعد السياق العام والرسالة والأهداف، إلا أن التباين ما زال موجوداً لبقية الأبعاد.

عموماً، نتائج الجدول (11) تشير إلى أن هناك تحسناً ملحوظاً في تقييم العاملين في الجامعات المغربية لتوجهات إدارتها، فقد زال الاعتقاد السائد باتباع الجامعات للأسلوب التقليدي في الإدارة، من خلال التحسن في تقييم العاملين بمستوى التوجهات الإدارية، حيث زادت قيم التقييم الذاتي عن بطاقة القياس.

### التحليل التوكيدي لنموذج القياس المتعلق بالحوكمة الرشيدة

قمنا ببناء نموذج القياس للحوكمة الرشيدة في الجامعات

المصدر: مخرجات برنامج AMOS

ومن خلال الشكل (1) يتضح أن التشبعات المعيارية (القيم فوق الأسهم) لأبعاد نموذج القياس الخاص بالحوكمة الرشيدة ذات قيم مرتفعة كانت أعلى من (0.70)، مما يدل على التقارب بين المؤشرات المقاسة (فقرات الاستبيان، ثم الأبعاد) والمتغير الكامن (الحوكمة الرشيدة). أي وجود ارتباط بين فقرات الاستبانة والأبعاد الخمسة من جهة، وبين الأبعاد الخمسة ومتغير الحوكمة الرشيدة التابعة له من جهة أخرى؛ بمعنى أن المؤشرات المقاسة تساهم في تشكيل أبعاد الحوكمة الرشيدة، والأبعاد المعتمدة تساهم بقوة في تشكيل مفهوم الحوكمة الرشيدة. وفي نفس الوقت يعكس التقارب بين التشبعات أهمية الأبعاد الخمسة في تمثيل المتغير الكامن، حيث

القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ): أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات. ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل).

ويمكن أن يعزى عدم وجود فروق لهذه المتغيرات، إلى تشابه ظروف العمل في الجامعات المبحوثة بين المستويات المختلفة للعاملين (أكاديميين وإداريين). كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين (أكاديميين وإداريين) يلاحظون قرب الهيئات الإدارية منهم، ويشعرون باهتمامها بهم، وتحفيزهم، وتمكينهم، والأخذ بالاعتبار احتياجاتهم الشخصية، بغض النظر عن طبيعة عملهم ومؤهلاتهم، واستمرار ذلك خلال سنوات عملهم. لذلك كانت آراؤهم متقاربة حول ممارسة أبعاد الحكامة الرشيدة بشكل عام.

أما بالنسبة لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على هذا المتغير (0.042). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية على هذا المتغير. ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية تعزى للمتغير (الديمغرافي) (الجنس). ويبين الجدول رقم (13) مصدر هذه الفروق والكشف عن دلالاتها الإحصائية:

جدول (13)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	ذكر (ن=582)		انثى (ن=190)		مستوى الدلالة المحسوب
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
الدرجة الكلية	3.8848	.75250	4.0076	.619860	*.042

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss)

يظهر من الجدول (13) أن مصدر هذه الفروق هو فئة الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين من فئة الإناث فيما يخص درجة تطبيق الحكامة الرشيدة (4.01)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي للمبحوثين من فئة الذكور الذي بلغ (3.89)، وتتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات التي قامت بفحص الفروق، حيث أظهرت فروقاً تعزى لمتغير الجنس. وعليه نستنتج أن الإناث في الجامعات المغربية أكثر إدراكاً (من الذكور) بتطبيق الحكامة الرشيدة من إدارات الجامعات

## خاتمة

تضمنت هذه الدراسة التحليلية واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات، وتمت معالجتها في خلال استقصاء آراء عينة من العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات المغربية. حيث أظهرت النتائج أن تقييم العاملين لأبعاد: السياق العام والرسالة والأهداف في الجامعات المغربية، وتوجهات الإدارة، والاستقلالية، والمساءلة كان مرتفعاً. فيما كان تقييمهم متوسطاً لمستوى تطبيق المشاركة. وبشكل عام كان مستوى تطبيق الحكامة الرشيدة في

ولدى فحص مؤشرات المطابقة لنموذج القياس كانت قيمة (كاي) تربيع المعيار (CMIN) عالية، ولذلك قمنا باعتماد تعديل ضمن مؤشرات التعديل المقترحة في البرنامج الإحصائي (AMOS) بهدف تحسين قيمة هذا المؤشر وباقي المؤشرات، وتضمن هذا التعديل الربط بين أخطاء القياس في عدد من المؤشرات المقاسة (فقرات الاستبانة) وكذلك بين خطأ القياس لبعْد الاستقلالية وخطأ القياس لبعْد المساءلة. وبناء على هذا التعديل أصبحت مؤشرات المطابقة، المبينة في أسفل الشكل (1) جيدة ومقبولة مقارنة بمؤشرات المطابقة المعتمدة إحصائياً. حيث وقعت قيمة (كاي) تربيع المعيار (CMIN) في المجال (1 - 5)، فيما كانت قيم مؤشرات المطابقة المقارن (CEI)، والمتزايد (IFI)، وجودة المطابقة (GFI)، وتوكر لويس (TLI) مساوية أو قريبة من الواحد الصحيح، فيما وقع جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA) في المجال (0 - 0.08) (تيفزة، 2012، ص 245).

ومعنى المطابقة الجيدة والمقبولة المشار إليها، هو وجود تطابق بين النموذج النظري لأبعاد الحكامة الرشيدة وبيانات عينة الدراسة، أي وجود تقارب كبير بين النموذج النظري والنموذج الواقعي، مما يعكس وجود علاقات ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين المؤشرات المقاسة، والمتغيرات الكامنة المتمثلة بأبعاد الحكامة الرشيدة، وبين أبعاد الحكامة الرشيدة والمتغير الكامن المتمثل بالحكامة الرشيدة.

## اختبار فرضية الدراسة

تتضمن فرضية الدراسة اختبار اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية، وتنص هذه الفرضية على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية تعزى للمتغيرات (الديمغرافية) (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل، الجامعة)».

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو مبين في الجدول (12):

جدول (12)

نتائج تحليل التباين لدرجة تطبيق أبعاد الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية تعزى للمتغيرات (الديمغرافية) (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل، الجامعة).

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف) Sig	مستوى الدلالة المحسوب
الجنس	2.159	1	2.159	4.139	0.0420
العمر	4.023	4	1.01	1.03	0.104
المؤهل العلمي	1.328	2	0.664	1.269	0.282
الخبرة	2.245	2	1.123	2.15	0.117
طبيعة العمل	1.237	1	1.237	2.367	0.124

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss)

ويتضح من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل) قد بلغت على التوالي (0.10، 0.28، 0.12، 0.12) وهذه

الجامعات المغربية مرتفعاً.

مجال اختصاصه.

- تنفيذ دورات تدريبية للمستويات جميعها (الإدارة العليا، الأساتذة، العاملين، الطلاب) فيما يتعلق بمبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة وكيفية تطبيقها.

ومن خلال هذه النتائج، يمكن تقديم توصيات ومقترحات بهدف تعزيز تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات المغربية، تتمثل في:

## المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع العربية

- آل عباس، محمد. (2009). «حوكمة الجامعات دراسة تحليلية». ورقة مقدمة إلى: مؤتمر حوكمة الشركات: الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية (31 أكتوبر- 1 نوفمبر)، السعودية، أبها: جامعة الملك خالد.
- برقعان، أحمد، وعبد الله القرشي. (2012). «حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات». ورقة مقدمة إلى: المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. (10 - 12 نوفمبر)، لبنان: جامعة الجنان.
- تيفزة، أمحمد بوزيان. (2012). التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجياتها بتوظيف حزمة SPSS وليزر LISREL. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جاراميلو، أدرينا، وآخرون. (2012). «الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات». البنك الدولي ومركز مرسيليا للتكامل المتوسطي.
- الحاج، عرابة، وليلي بن عيسى. (2017). «حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات»، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي 30.
- الدهدار، مروان، وكريم بن كحلة، وماجد الفراهي. (2017). «واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية». مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع1، ص25، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الرامي، الحسين. (2018). «الحوكمة الجامعية وإشكالية الرقابة والتقييم في قطاع التعليم الجامعي المغربي»، مقال منشور في مؤلف جماعي تكريماً للدكتور الحسين بلوش أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية. جامعة ابن زهر. أكادير. المغرب. تنسيق الدكتور كمال بلحرقة.
- ربابعة، نائل موسى. (2019). «الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذجاً لتصور الحوكمة»، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، ع15، ص15.
- زامل، أحمد محمد. (2007). «حوكمة الجامعات: رؤية حول تنوع مصادر تمويل الجامعات الحكومية». ورقة مقدمة إلى: مؤتمر منتدى الإصلاح العربي بالاشتراك مع مؤسسة فورد، إدارة الجامعات كأداة لرفع كفاءة منظومة التعليم العالي في مصر، (26 - 28 مارس)، الإسكندرية: أوراق مرجعية، مكتبة الإسكندرية.
- سمارة، وسام عدنان (2018)، أثر الحوكمة على النمو الاقتصادي في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد 3، عدد 9، رام الله: جامعة القدس المفتوحة.
- شرف، هناء. (2015). «واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام». رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح.

- تحديث الانظمة والقوانين الجامعية لتناسب مع الانماط والممارسات الإدارية الحديثة، وبخاصة تطبيقات الحوكمة الرشيدة.
- تفويض مرونة أكبر ومشاركة أوسع لكل الأطراف المعنية في اتخاذ القرار، مما يساهم في الرفع من مستوى الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية؛ فممنح الاستقلالية وخاصة المالية للجامعات يسمح لها بتنوع مصادر تمويلها ويساهم في تعزيز حكامتها. وفي هذا المجال من المهم تجسيد مفهوم «الوقف» في التمويل، وتطوير الشراكات لتأمين تمويل إضافي للجامعات.
- ضرورة إدراج نظام حوكمة معن وواضح ضمن استراتيجيات الجامعة، وتجسيد مبادئها، والعمل على تكريس مبدأ المشاركة والمساءلة، لا سيما في جانبها المالي، وفتح المجال للفاعلين في المنظومة الجامعية للمشاركة في عمليات صنع القرار، بحيث تتعدى المشاركة في الأمور الأكاديمية والإدارية الروتينية إلى مشاركة حقيقية في القضايا الاستراتيجية للجامعات، في مختلف مراحل صنع القرار، والقضايا التي تمس الأطراف الفاعلة داخلية كانت أم خارجية.
- إعادة النظر في طرق اختيار رؤساء الجامعات والعمداء ومديري المؤسسات الجامعية وتعيينهم بناء على معايير الكفاءة والتنافسية وشروط تامين مناصب المسؤولية، بحيث يتم وضع إطار جديد لانتقاء رئيس الجامعة بشكل متزامن مع تعيين عمداء الكليات ومديري المؤسسات الجامعية بشكل يسمح بالتباري على مشاريع للجامعة تكون منسجمة ومتكاملة بين المؤسسات. وفي هذا الصدد نقترح اعتماد الانتخاب كوسيلة لتعيين القيادات داخل الجامعات، في ظل وجود سياسات منظمة لهذه العملية تتسم بالشفافية والنزاهة.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للجامعات المغربية، وتطوير هياكل المجالس القائمة، واستحداث مجالس جديدة كالمجلس الأكاديمي مثلاً، وفصل مهام كل مجلس. وكذلك إنشاء مجالس ولجان مختصة في تطبيق وتقييم نظام الحوكمة، تعمل على تطوير الأداء الأكاديمي والإداري والمالي على كافة المستويات، مع ضرورة مراعاة التوجهات العالمية في حوكمة الجامعات، والاستفادة من التجارب الرائدة في هذا المجال.
- في هذا السياق، نقترح إنشاء مجلس تشريعي في الجامعات الحكومية تحت اسم مجلس أمناء الجامعة، يتم تشكيله من القيادات الأكاديمية والأساتذة والطلبة وممثلين عن المجتمع من أصحاب الفكر والرأي وأرباب سوق العمل، ويتم اختيارهم عن طريق الانتخاب، بحيث يكون رئيس الجامعة عضواً في هذا المجلس وليس رئيساً له. وهذا المجلس يمثل أعلى سلطة تشريعية للجامعة، على أن يعطى صلاحيات واسعة لكل شؤون الجامعة؛ ولا يعني هذا التصور إلغاء مجلس الجامعة (السلطة التنفيذية) أو التعارض مع صلاحياته، بل يتطلب الأمر إعادة النظر في هيكله عدد أعضاء مجلس الجامعة وتركيبه، من أجل تفعيل عمل المجالس كل في

- الرسمية، عدد 4798 بتاريخ 25 ماي 2000.
- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015 - 2030
- اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، الميثاق الوطني للتربية والتكوين، 1999
- مرسوم رقم 2.01.2327 الصادر في 4 يونيو 2002 يتحدد كفاءات تعيين أعضاء مجلس تدبير الجامعة، المنشور في الجريدة الرسمية بتاريخ 27 يونيو 2002، ص 1918
- الهيئة الوطنية لتقييم منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، التقرير القطاعي للتعليم العالي، 2018.
- قائمة المصادر والمراجع العربية مترجمة**
- Al Abbas, M. (2009). *University Governance: An Analytical Study. Paper submitted to: Conference on Corporate Governance: Current Practices and Future Prospects (31 October - 1 November), Saudi Arabia, Abha: King Khalid University.*
- Burqaan, A. & Al-Qurashi, A. (2012). *University Governance and its Role in Facing Challenges. Paper presented to International Scientific Conference: Globalization of Management in the Age of Knowledge, (10-12 November), Lebanon: Jinan University.*
- Tighaza, M.B. (2012). *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Concepts and Methodologies using SPSS and LISREL Packages. Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution. First edition.*
- Jaramillo, A. et al., (2012). *Universities in Focus: A Benchmarking Comparison of University Governance. The World Bank and Marseille Center for Mediterranean Integration.*
- Al-Hajj, A. & Bin Issa, L. (2017). *University Governance between Requirements and Obstacles. Dirasat Journal, Economic. Issue 30.*
- Al-Dehadar, M. Bin Kahla, K. Al-Farra, M. (2017). *The Reality of Palestinian Universities Governance. The Islamic University of Gaza : Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies. Vol. 25, p.1*
- Lahoucine, E. (2018). *University Governance and the Problematic of Monitoring and Evaluation in the Moroccan University Education Sector: an article published in a collective publication in honor of Dr. Al-Hussein Baloch, Professor of Higher Education at the Faculty of Legal, Economic and Social Sciences. Agadir, Morocco: Ibn Zohr University. Coordination by Dr. Kamal Belharka.*
- Rabaa'a, N. M. (2019). *Governance and its Applications in Public Universities. The Kingdom of Saudi Arabia is a Conceptual Model of Governance: The Comprehensive multi-Knowledge Electronic Journal for the Dissemination of Scientific and Educational Research, p. 15.*
- Zamel, A. M. (2007). *University Governance: A Vision on Diversifying Public Universities' Funding Sources. A paper submitted to: The Arab Reform Forum Conference in partnership with the Ford Foundation, University Administration as a Tool to Raise the Efficiency of the Higher Education System in Egypt, (March 26-28). Alexandria: Reference Papers, Bibliotheca Alexandrina.*
- Samara, W. A. (2018). *The Effect of Governance on Economic Growth in Palestine. Ramallah. Al-Quds Open University: Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research. Vol. 3. No. 9.*
- Sharaf, H. (2015). *The Reality of the Application of Governance Systems in Palestinian Universities in the West Bank and the Obstacles to its Application from the Point of*
- الشناق، راضي. (2009). «مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة». أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- ضحاوي، بيومي محمد، ورضا إبراهيم المليجي. (2011). «دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر». ورقة عمل مقدمة إلى: المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (9 يوليو)، القاهرة: جامعة عين شمس.
- عزت، أحمد. (2010). «مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها»، ورقة منشورة على موقع قضايا. وحدة الدعم والتعاون، أبحاث ودراسات قانونية. <https://qadaya.net/?p=5117>
- علي، عبد الوهاب نصر، وشحاتة السيد شحاتة. (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- غوانمة، فادي فؤاد محمد. (2018). «واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها»، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ع 26، مج 9، 7. رام الله: جامعة القدس المفتوحة.
- قمبر، جميلة سعيد. (2016). «واقع تطبيق الحاكمية الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي الليبي (دراسة نقدية)». مجلة دراسات العلوم الإدارية، ع 2، مج 43، عمان: الجامعة الأردنية.
- الكسر، شريفة عوض. (2018). «دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض)» مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، ع 31، العراق: جامعة بابل.
- محسن، م محمد حاكم. (2008). «ضوابط واليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية تحديات وطموح، (21 - 24 ديسمبر)، مراكش: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). «إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة». مجلة تطوير الأداء الجامعي، ع 2، مج 1، مصر: جامعة المنصورة.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- النوري، عبد السلام علي حسين. (2016). «قياس أبعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي»، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع 16، مج 8، العراق: جامعة الأنبار.
- يوسف، محمد حسن. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، القاهرة: منشورات بنك الاستثمار القومي.
- التشريعات والتقارير**
- القانون (رقم 01.00) المتعلق بتنظيم التعليم العالي المنشور في الجريدة

- Governance in the Arab World*, Palgrave Macmillan, Cham
- Boer, Harry, Jürgen Enders, and Uwe Schimank. (2007). "On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany". *New Forms of Governance in Research Organizations*.
  - Clark, Burton. (1998). "Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Issues in Higher Education*". United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited
  - Fielden, John. (2008). "Global trends in University Governance". *Educational working paper series, No. 9*, Washington D.C.: World Bank Group, p. 2.
  - Hénard, Fabrice, and Alexander Mitterle. (2008). "Governance and quality in higher education", *Paper Series 9, USA: The World Bank*.
  - Henke, Mery. (2007). *Can academic autonomy survive in the knowledge society?, Aperspective from Britian Higher Education*.
  - Leisyte, Liudvika. (2007). "University governance and academic research: case studies of research units in Dutch and English universities". *Dissertation Enschede: CHEPS, University of Twente*,
  - Maassen, Peter and Nico Cloete. (2006). "Global Reform Trends in Higher Education". In book: *Transformation in Higher Education*.
  - Mulili, Benjamin. (2014). "Corporate governance in Kenya's puplic Universities". *Jornal of applied research in higher education, 6(2)*.
  - OECD. (1997). *Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris,
  - Sekaran, Uma, and Roger Bougie. (2010). *Research methods of business: A skill building approach (5th ed.)*, New York, NY: John Wiley & Sons Inc..
  - Trakman, Leon. (2008). "Modelling University Governance". *Higher Education Quarterly*, Volume 62, Nos. 1/2
  - UNDP. (1997). "Governance for Sustainable Human Development", UNDP Ppolicy Document. New York.
  - *View of the Deans of Faculties and Heads of Departments. Unpublished thesis. An-Najah University.*
  - Al-Shanaq, R. (2009). *The Concept of Governance and the Degree of its Practice in Private Jordanian Universities. Unpublished doctoral thesis. University of Jordan.*
  - Dahawy, B. M. & Al-Meligy, R.I. (2011). *A Comparative Study of the Institutional Governance Systems of Universities in South Africa and Zimbabwe and the Possibility of Benefiting from them in Egypt- a working paper. Cairo. Ain Shams University: The Nineteenth Scientific Conference of the Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration.*
  - Ezzat, A. (2010). *The Concept of University Governance, its Purpose and Ways of Implementing it, a paper published on the Cases website. Support and Cooperation Unit: Legal research and studies. Retirved from https://qadaya.net/?p=5117*
  - Ali, A. N., & Shehata E. S. (2007). *Auditing and Corporate Governance in the Contemporary Arab and International Business Environment. Alexandria: University House.*
  - Gwanmeh, F. F. M. (2018). *The Reality of Governance Application in Jordanian Public Universities and the Challenges They Face. Ramallah. Al-Quds Open University: Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies. Vol. 26, Vol. 9.*
  - Qambar, J. S. (2016). *The Reality of the Application of University Governance in the Libyan Governmental University Education (A Critical Study). Amman. University of Jordan: Journal of Administrative Sciences Studies. Vol. 2, Vol. 43.*
  - Al-Kasr, S. A. (2018). *The Role of Applying Comprehensive Quality Standards in Achieving Administrative Governance in Universities (an empirical study on private universities in Riyadh). Iraq. Babylon University: Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences. p. 31.*
  - Mohsen, M. M. H. (2008). *Controls and Mechanisms of Governance in University Institutions, a Working Paper Submitted to the Second Arab Conference entitled Challenges and Ambition in the Arab Universities (December 21-24). Marrakesh.: The Arab Administrative Development Organization.*
  - Nasir El-Din, Y. A. (2012). *A Proposed Theoretical Framework for University Governance and Indicators of its Application in Light of the Requirements of Total Quality. Egypt: Journal of University Performance Development. Vol. 2, Vol. 1.*
  - Abu Al-Nasr, M. M. (2015). *Good Governance: The Art of Managing High Quality Institutions. Cairo. Mansoura University: The Arab Group for Training and Publishing.*
  - Al-Nouri, A. A. H. (2016). *Measuring the Dimensions of University Governance to Promote Leadership: A case study for the University of Anbar according to the University Governance Card prepared by the World Bank. Iraq. Anbar University: Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences. Vol. 16, Vol. 8.*
  - Youssef, M. H. (2007). *Determinants of Governance and its Standards with Special Reference to the Pattern of its Application in Egypt. Cairo: Publications of the National Investment Bank.*

#### قائمة المصادر والمراجع الانجليزية

- Abdul Wahid, Akma, Nor Asyiqin, Wannorani Abdul Latif, and Malcolm Smith. (2013). "Corporate Governance and Intellectual Capital: Evidence from Public and Private Universities". *Canadian Center of Science and Education, Higher Education Studies, Vol.(3), No.(1)*.
- Al-Haddad, Shafiq, and Ayman Yasin. (2018). "Governance Reform in Higher Education Institutions in the Arab World: An Institutional Initiative". In: Azzi G. (eds) *Higher Education*

- Jacques Lan, 2006 - Mathematics for Economics and Business, fifth edition, Prentice-Hall.
- Jankowska, B. Matysek-Jedrych, A. Mroczek-Dabrowska, K. (2017), Efficiency of National Innovation Systems – Poland and Bulgaria in the Context of Global Innovation Index. Comparative economic research, Vol. 20, No. 3. Lodz university, Poland.
- Janoskova, K. Kral, P. (2019), An in-depth analysis of summary innovation index in the V4 countries, Journal of competitiveness, Vol. 11 (2), P: 68-83. Zilina University, Slovak Republic.
- Jedco, 2020, Jordan Enterprise Development Corporation, SME's Observatory department.
- Lu, J., & Beamish, P. 2001. International and performance of SMEs, Strategic Management Journal, 22(617).
- Nevezhin, Viktor P. Anastasia V. Zhiglyeva. Valery V . Smirnov and Natalya K. Muravitskaya (2019), Econometric Models for Forecasting Innovative Development of the Country, Journal of reviews on global economics, Vol. 8, P: 797-775.
- Simonov, A. Tarasova, I. Vinogradova, N. Stepnov, A. and Fomenko, O. (2020), Correlational Study between the indicators of innovation activity and agricultural production in Russian regions. Conferences 176, 05017.
- Tellis, G. J., Eisingerich, A. B., Chandy, R. K., & Prabhu, J. C. (2008). Competing for the future: Patterns in the global location of R&D centers b the world's largest firms. ISBM report. University Park, Institute for the study of Business Markets.
- Yasuda, T. (2005) Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing. Small Business Economics, 24(1).
- التطبيقية، المجلد(3)، العدد (1)، جامعة المسيلة، الجزائر.
- رولامي، عبد الحميد، فراح، ليلي، بياضي، صفاء (2018) واقع الابتكار الحكومي في الدول العربية وسبل تطويره، تجربة الجزائر، الإمارات والمغرب. مجلة اقتصاديات المال وأعمال، العدد (7). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر.
- الزعبي، بشار، شموط، أمين ، الفاعوري، رغدة (2019)، استخدام دالة (كوب - دوغلاس) في قياس أثر الصادرات والضرائب غير المباشرة على فرص العمل المستحدثة لقطاع الصناعات التحويلية في الأردن، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، مجلة العلوم الإحصائية ، العدد (9).

### المراجع المترجمة

- Jawhara, A., Rahal, S., & Ben Obeid, F. (2019). Analysis of Innovation Indicators as a Pillar for Adopting a Knowledge Economy in Algeria. Journal of Development and Applied Economics, Vol. (3), No. (1), University of M'sila, Algeria.
- Roulami, A., Farrah, L., & Bayadi, S. (2018). The Reality of Government Innovation in The Arab Countries and Ways to Develop It (The Experience of Algeria, UAE, And Morocco). Journal of Financial and Business Economics, No. (7). Institute of Economic, Commercial and Facilitation Sciences, University Center Abdelhafid Boualouf, Mila, Algeria.
- Al- Zu'bi B.A, Shammout A.O & Alfaouri R. (2019). "Using Cobb-Douglas function to Measure the Impact of Exports and Indirect Taxes on the Jobs Creation of the Manufacturing Industrial Sector in Jordan. Journal of Statistical Science, AITRS, Vol. No (9).

### المراجع العربية

- جوهرة، أقطفي، رحال، سلاف، بن عبید، فريد (2019)، تحليل مؤشرات الابتكار كركيزة لتبني اقتصاد المعرفة في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد

correlation between the Innovation outputs Index and Its sub – 2 components.

One of the significant results indicates a high and positive correlation between the Jordan Innovation index and Manufacturing Industrial production index in Jordan during 2011-2020.

The Regression Analysis results showed that Innovation Input Index (independent valuable) was mostly not significant on Production. Therefore, the Innovation Input index cannot be satisfactorily explained to affect industrial production. More research is recommended in this issue, considering the results of the Bulgaria case in the study prepared by Jankowska et al. (2017) and Franco and Oliveira (2017). The Innovation output Index in this study was significant as independent valuable logically match the results of the study prepared by Nevezhin et al. (2019). The Global Innovation Index (explained factor) and all explanatory factors were examined; the most significant were “creative activity” and “science and technology,” where both are considered as an Innovation output index.

The elasticity was high and more than one for many Manufacturing Industries in this study. This means that an increase in Innovation (Output Index) by 1%, will increase productivity by more than 1%. Results showed that the highest Industries’ elasticity for Output Index is as follow: manufacture of batteries and accumulator, manufacture of electrical equipment, manufacture of computer, electronic and optical products, manufacture of electric wires and cables, which elasticity was 4.03, 2.04, 1.92 and 1.37, respectively to the above industries.

It is recommended that private and public sectors participate in the study to promote Innovation output components: Knowledge and Technology and Creative, which can play a vital role in enhancing productivity in manufacturing industries in Jordan. Furthermore, more in-depth studies (Cause-Effect) are recommended to investigate and detect the effects of the Innovation input component on Innovation output considering various expected factors in Jordan economies as well as taking into account the outcome of the study prepared by Al-Zu’be et al. (2019). This indicated quality of industrial products (High

-Tech) in Jordan is relatively low compared to similar Arab countries in the region.

## References

- Araújo, N. Costa, L. The productivity of innovation in Portugal (2013), Centre of Portuguese Thought Studies, the international Journal of management science and information technology, North American institute of science and information technology (NAISIT), toronto, Canada.
- Becchetti, L.,and Trovato, G. 2002. The determinant of growth for small and medium sized firms; The role of the availability of external finance. *Small Business Economics* ,19(4).
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *The Academy of Management*, 825-845.
- Center for Statistic Studies, Deutsche Zusammenarbeit, Jordan Enterprise Development Corporation (2019/2020). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Jordan National Report*.
- Colovko, E. and Valentini, G. Exploring the complementary between innovation and export for SMEs’ growth, *Journal of International Business Studies* (2011) 42.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organizational Review*, 8 (2), 423-454.
- Department of Statistics (DoS), Jordan. [www.http://dosweb.dos.gov.jo/ar/](http://dosweb.dos.gov.jo/ar/)
- Franco, C.& Oliveira, R. (2017), Inputs and Outputs of innovation: Analysis of the BRICS Theme 6 - Innovation technology and competitiveness, *Innovation and Management Review (IMR)*, Brazil.
- Hamel, G. (2007). *Future of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- INSEAD, & WIPO. (2014). *The Global Innovation Index 2014*. Geneva: The Human Factor in Innovation. Cornell University.

Table (6):  
Regression Results

Equation No.	Industry	Cobb – Douglas Model	Input Sub	Output Sub	R <sup>2</sup>	F
1	Whole Manufacturing Industry	$Q = 49.9 * i^{-0.29} * O^{0.42}$	-.32 (-.95)	.56 **(7.7)	.92	24
2	Manufacture of food products	$Q = 0.63 * i^{0.41} * O^{1.05}$	.41 (.56)	1.05 **(6.7)	.92	40
3	Manufacture of paper and paper products	$Q = 1.66 * i^{0.72} * O^{0.43}$	.72 (.8)	.43 *(2.3)	.66	6.8
4	Manufacture of basic metals	$Q = 0.87 * i^{0.42} * O^{0.92}$	.42 (.56)	.92 **(6.07)	.88	34.6
5	Manufacture of basic precious and other non-ferrous metals	$Q = 2.15 * i^{0.04} * O^{1.047}$	.04 (.042)	1.047 **(4.7)	.84	18.3
6	Manufacture of computer, electronic and optical products	$Q = 0.0000014 * i^{2.8} * O^{1.92}$	2.8 (1.704)	1.92 **(5.4)	.91	36.8
7	Manufacture of electrical equipment	$Q = 11.35 * i^{-0.13} * O^{2.04}$	-.13 (-.57)	2.04 **(4.04)	.76	11.4
8	Manufacture of batteries and accumulators	$Q = 365 * i^{-0.42} * O^{4.03}$	-4.2 (-1.2)	4.03 **(5.4)	.84	18.9
9	Manufacture of electric wires and cables	$Q = 0.013 * i^{1.01} * O^{1.37}$	1.01 (.48)	1.37 **(3.04)	.73	9.4
10	Manufacture of other fabricated metal products n.e.c.	$Q = 0.02 * i^{1.38} * O^{0.94}$	1.38 (1.44)	.94 **(4.56)	.88	25.9
11	Manufacture of coke and refined petroleum products	$Q = 18.72 * i^{-0.39} * O^{0.88}$	-.39 (-.51)	.88 **(5.4)	.86	21.7

\* Significant at the .05  
\*\* Significant at the .01

## Conclusions & Recommendations

Results showed the weakness of Jordan Innovation due to the following indicators:

Jordan (GII) ranks are 9, 9, 8, which is behind many Arab countries in 2018, 2019, 2020, respectively, and the Innovation Efficacy Index shows that Jordan ranks 9 among Arab countries as well.

A decrease of Jordan's Global Innovation Index general trend and Innovation Efficiency Index during 2011-2020.

A decrease in Human Capital and Research

and Business Sophistication which both are Innovation sub- input Index in Jordan during the period 2011-2020.

A sharp decrease of the Innovation output Index as a trend during the period 2011- 2020 in Jordan, which contains two components Knowledge and Technology and Creativity.

Results indicate a high and positive correlation between Innovation Inputs Index and its sub – 4 components. However, results indicate a negative correlation for the Infrastructure component. Moreover, in the same period (2011-2020), results also indicate a high and positive

Industry	R	P value
Manufacture of other fabricated metal products n.e.c.	.94**	.000
Manufacture of coke and refined petroleum products	.88**	.001
*Correlation is Significant at the 0.05		
**Correlation is Significant at the 0.01		

### Regression Analysis: Estimation of the Impact of sub-inputs and outputs Innovation Index on Manufacturing Industries.

This part of the study aims to estimate the effects of the sub-inputs and outputs Innovation Index (Independent variables) on Manufacturing Industries as a whole sector (Dependent Variable). Furthermore, some (Main) manufacturing industries are selected separately using the “Cobb–Douglas” model as follows:

$$Q = f(i, O)$$

$$\ln(Q) = (\beta_0) + (\beta_1) \ln(i) + (\beta_2) \ln(o)$$

Where:

Q: Industrial Manufacturing Production Index (2010=100)

i: Innovation Input Sub -Index

O: Innovation Output Sub -Index

The basic results about the regression model are summarized in Table 6, which equation indicates the following:

Equation No. 1 explained that the Sub-output (independent variable) had i at a significant effect on the whole Manufacturing Industry ( $R^2 = 0.97$ ;  $P < 0.01$ ), while the Sub-input (independent variable) is not statistically significant.

Equation No. 2 explained that Sub-output (independent variable) had i at a significant effect on Manufacture of food products ( $R^2 = 0.92$ ;  $P < 0.01$ ), while the Sub-input (independent variable) is not statistically significant.

Equation No. 3 explained that Sub-output

(independent variable) had i at a significant effect on Manufacture of paper and paper products ( $R^2 = 0.66$ ;  $P < 0.05$ ), while the Sub-input (independent variable) is not statistically significant.

Equation No. 5 explained that Sub-output (independent variable) had i at a significant effect on Manufacture of basic precious and other non-ferrous metals ( $R^2 = 0.84$ ;  $P < 0.01$ ), while the Sub-input (independent variable) is not statistically significant.

Equation No. 6 explained that Sub-output (independent variable) had i at a significant effect on Manufacture of computer, electronic and optical products ( $R^2 = 0.91$ ;  $P < 0.01$ ), while the Sub-input (independent variable) is not statistically significant.

Equation No. 7 explained that Sub-output (independent variable) had i at a significant effect on Manufacture of electrical equipment ( $R^2 = 0.76$ ;  $P < 0.01$ ), while the Sub-input (independent variable) is not statistically significant.

Equation No. 8 explained that Sub-output (independent variable) had i at a significant effect on Manufacture of batteries and accumulators ( $R^2 = 0.84$ ;  $P < 0.01$ ), while the Sub-input (independent variable) is not statistically significant.

Equation No. 9 explained that Sub-output (independent variable) had i at a significant effect on Manufacture of electric wires and cables ( $R^2 = 0.73$ ;  $P < 0.01$ ), while the Sub-input (independent variable) is not a statistically significant.

Equation No. 10 explained that Sub-output (independent variable) had i at a significant effect on Manufacture of other fabricated metal products n.e.c ( $R^2 = 0.88$ ;  $P < 0.01$ ), while the Sub-input (independent variable) is not statistically significant.

Equation No. 11 explained that Sub-output (independent variable) had i at a significant effect on Manufacture of coke and refined petroleum products ( $R^2 = 0.86$ ;  $P < 0.01$ ), while the Sub-input (independent variable) is not statistically significant.

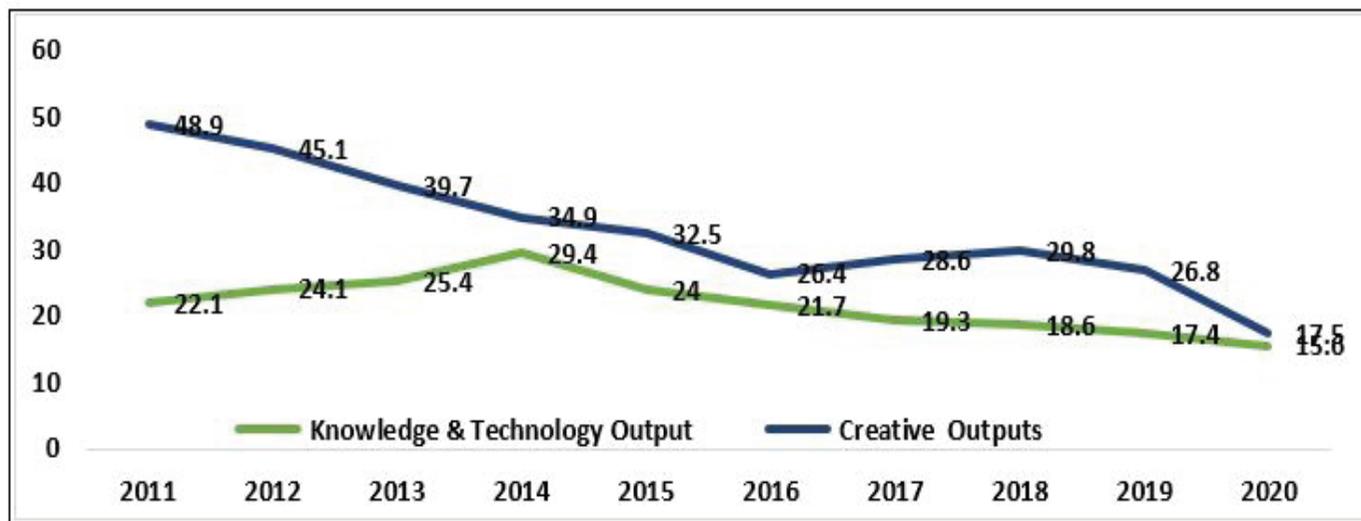


Figure (12)

Jordan Innovation Outputs Sub-Index (2011-2020)

### Pearson Correlation Analysis (Innovation Output Index & Sub-Components)

This part detects the relationship between the Innovation output Index and its two components during the period 2011-2020 to highlight the strong positive or negative correlation. Table 4 indicates that “Creative” Outputs component is the strongest correlation ( $r= 0.965$ ;  $P< 0.001$ ) while Knowledge and Technology Output showed less level of correlation ( $r= 0.798$ ; sig.0.006).

Table (4):

The Correlation between Innovation Output Index & Sub with Two Sub-Components.

	r	P value
Knowledge & Technology Output	.798**	.006
Creative Outputs	.965**	.00

\*\*Correlation is significant at the 0.01

### Pearson Correlation Between General Innovation Index & Industrial Manufacturing Production Index

This part detects the relationship between the General Innovation Index (GII) and the Manufacturing Industry sector in Jordan during the period 2011-2020 to highlight the strong positive correlation.

According to Table 5, the results show that

the correlation between the whole Manufacturing Industry and its Industrial Production Index was positive and strong ( $r=0.902$ ;  $P<0.001$ ). In addition, the correlation of Manufacturing Industry sector component, Activities, indicates that Manufacture of computer, electronic and optical products had the strongest level of correlation which reach about  $r= 0.97$ ;  $P< 0.001$ , followed by Manufacture of food products which had a strong correlation of  $r= 0.949$ ;  $P< 0.001$ . Moreover, results also show that two other industrial activity Manufacture of basic metals and Manufacture of other fabricated metal products n.e.c., have achieved the same correlation value ( $r= 0.94$ ;  $P< 0.001$ ).

Table (5):

The Correlation between Innovation Index & Industrial Production Index

Industry	R	P value
Whole Manufacturing Industry	.902**	.000
Manufacture of food products	.949**	.000
Manufacture of paper and paper products	.84**	.002
Manufacture of basic metals	.94**	.000
Manufacture of basic precious & other non-ferrous meta	.89**	.001
Manufacture of computer, electronic and optical Pro.	.97**	.000
Manufacture of electrical equipment	.831**	.003
Manufacture of batteries and accumulators	.843**	.002
Manufacture of electric wires and cables	0.88**	0.001

## Business Sophistication

Figure 11 showed that the general trend of the Business Sophistication inputs sub-index had

decreased in 2011-2020. It peaked at 37.8 in 2014, while it was at the bottom at 16.9 in 2019.

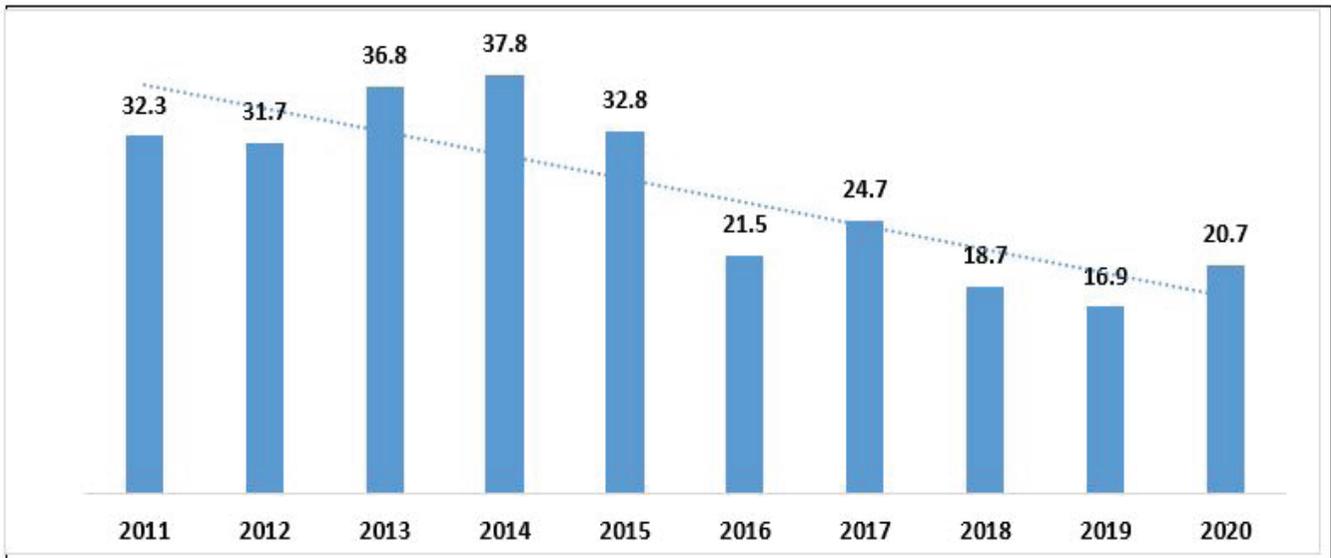


Figure (11)  
Business Sophistication

## Pearson Correlation Analysis (Innovation Inputs Index & Sub-component)

This part of the research is to detect the relationship between the Innovation (input Index) on the one hand and its five components during the period 2011-2020 on the other hand to highlight the strong positive or negative correlation. Table 3 indicates that the Business Sophistication component is the strongest correlation ( $r=0.826$ ; sig.0.003), followed by Institution ( $r=0.741$ ; sig.0.014), then Market Sophistication ( $r=0.681$ ; sig.0.03), while infrastructure showed a negative correlation ( $r= -0.899$ ;  $P< 0.001$ ).

Table (3):

The Correlation between Innovation Input Index with Five Sub-Components.

	R	P value
Institution	0.741*	0.014
Human Capital & Research	0.632*	0.05

	R	P value
Infrastructure	-0.899**	0.000
Market Sophistication	0.681*	0.030
Business Sophistication	0.826**	0.003

\*Correlation is Significant at the 0.05  
\*\*Correlation is Significant at the 0.01

## Jordan Innovation Outputs Sub-Index (2011-2020)

The components of the innovation outputs sub-index are Knowledge and Technology and Creative. In spite of the Creative index being higher than the Knowledge and Technology during the period 2011-2020, the general trend index for both decreased during the same period. The gap became narrow during the period mentioned above, from 26.8 points in 2011 to 1.9 points in 2020, as it is shown in Figure 12.

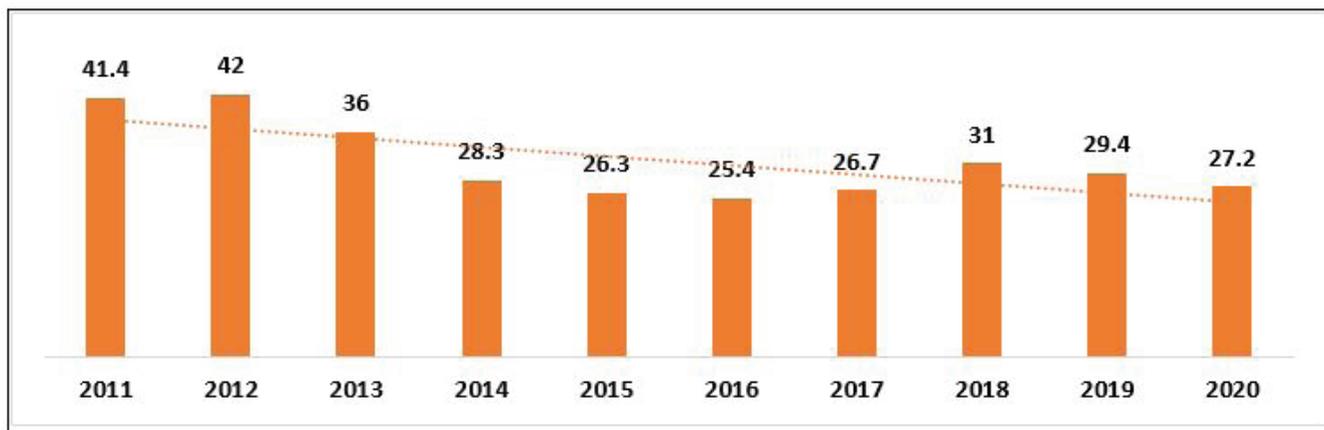


Figure (8)

Human Capital & Research

**Infrastructure**

Figure 9 showed the general trend of the infrastructure as an inputs sub index, which

increased during the period 2013-2018 until it reached its peak of about 40.4 in 2018, followed by a decrease reaching 32.8 in 2020.

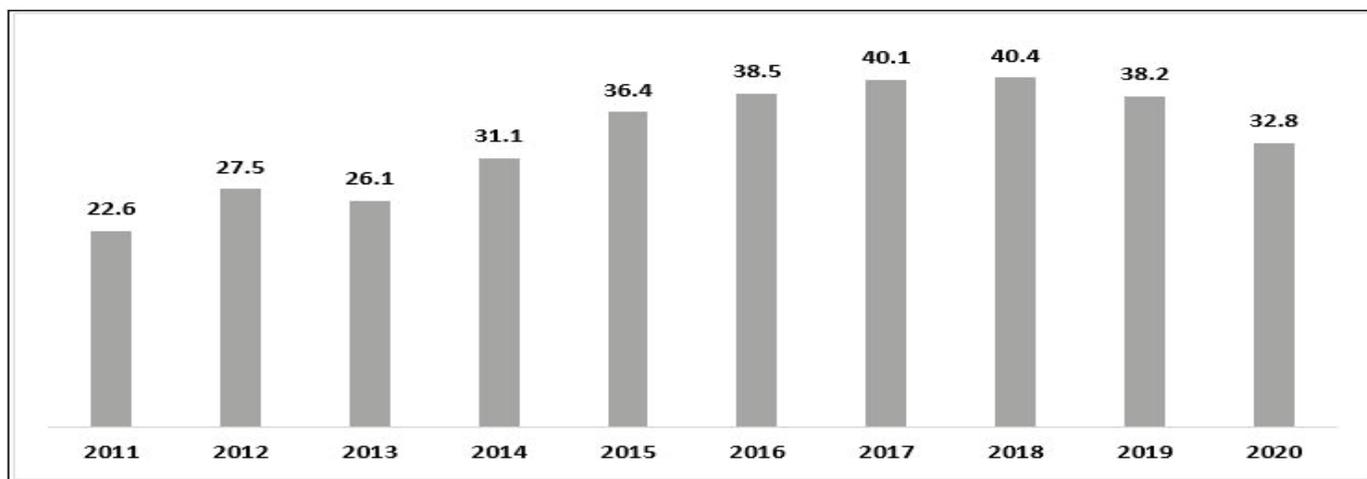


Figure (9)

Infrastructure

**Market Sophistication**

Figure 10 shows the innovation input sub-index, Market Sophistication, which took a

volatility shape during the period 2011-2020. The peak reached about 50.1 in 2020, while it hit bottom at about 32 in 2016.

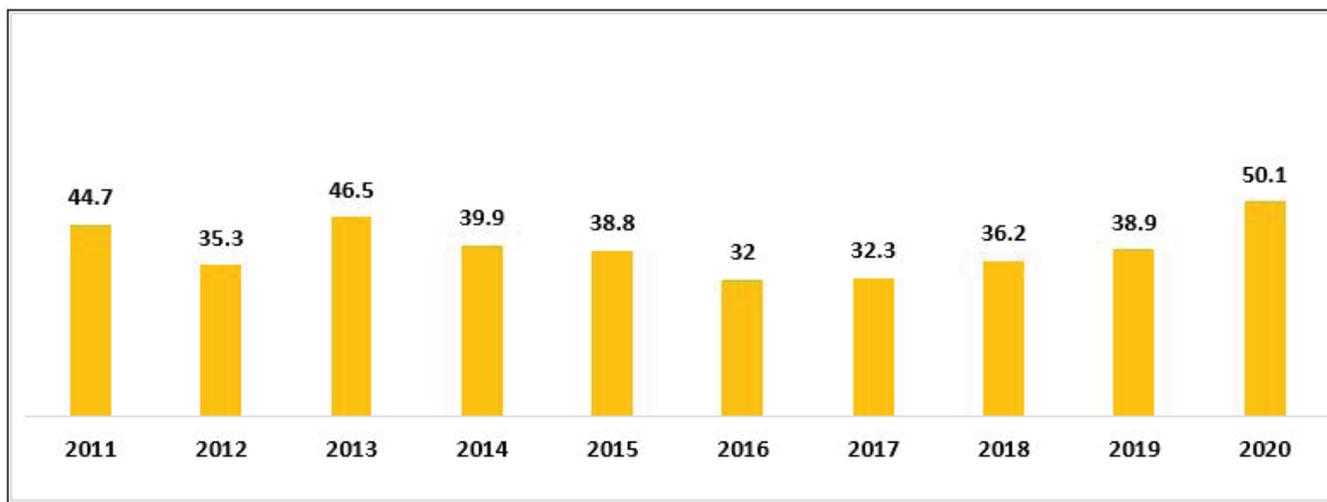


Figure (10) Market Sophistication

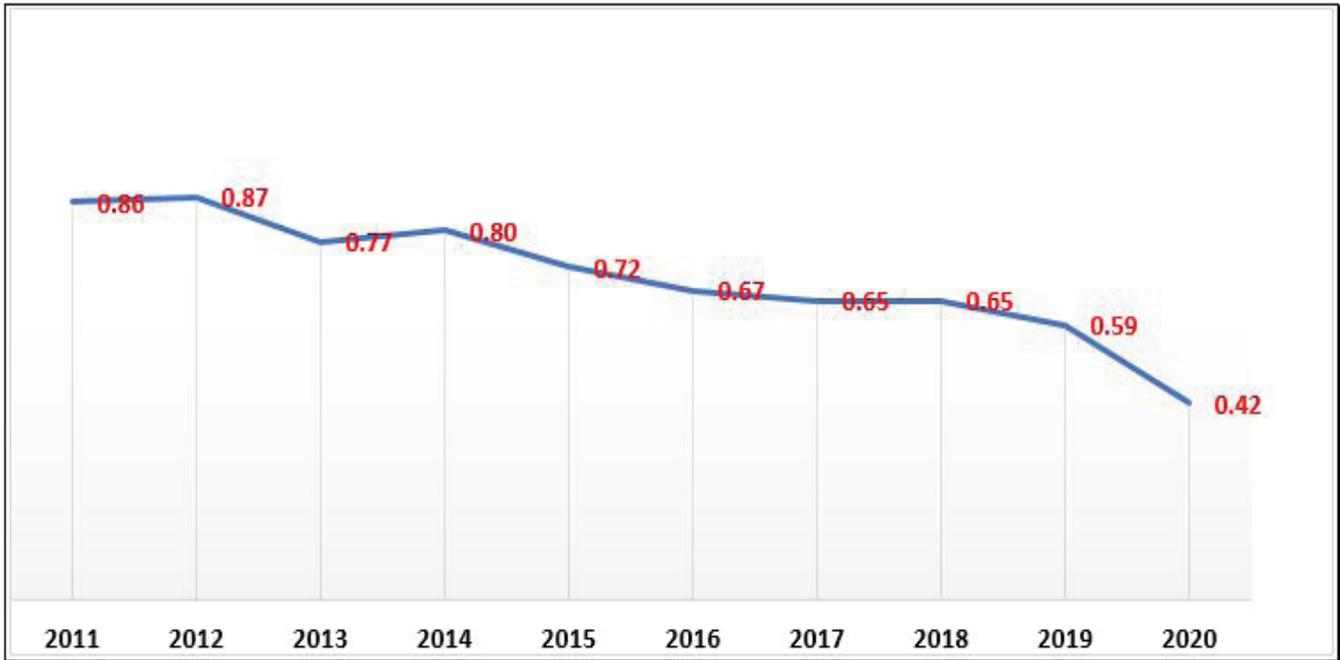


Figure (6)  
Jordan Innovation Efficiency Ratio (2011-2020)

### Jordan Innovation Inputs Sub-Index - Main Components (2011-2020)

Five innovation input sub-index are presented as follows:

#### Institution

Figure 7 shows the innovation input sub-index (institution), which took a volatility shape during the period 2011-2020. The peak reached about 65.8 in 2011, while in 2018 it plummeted to the bottom and reached about 60.6.

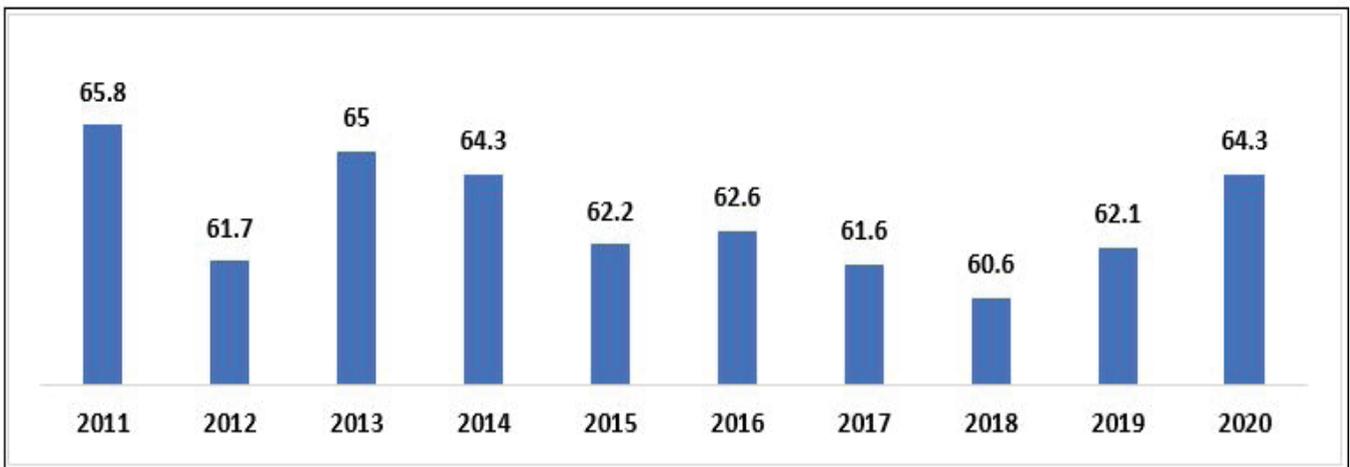


Figure (7): Institution

#### Human Capital & Research

As observed in figure 8, the general trend of the human capital and research inputs sub-index

decreased during 2011-2020. It reached its peak in 2012 to up to 42, while it came at the bottom at 25.4 in 2016.

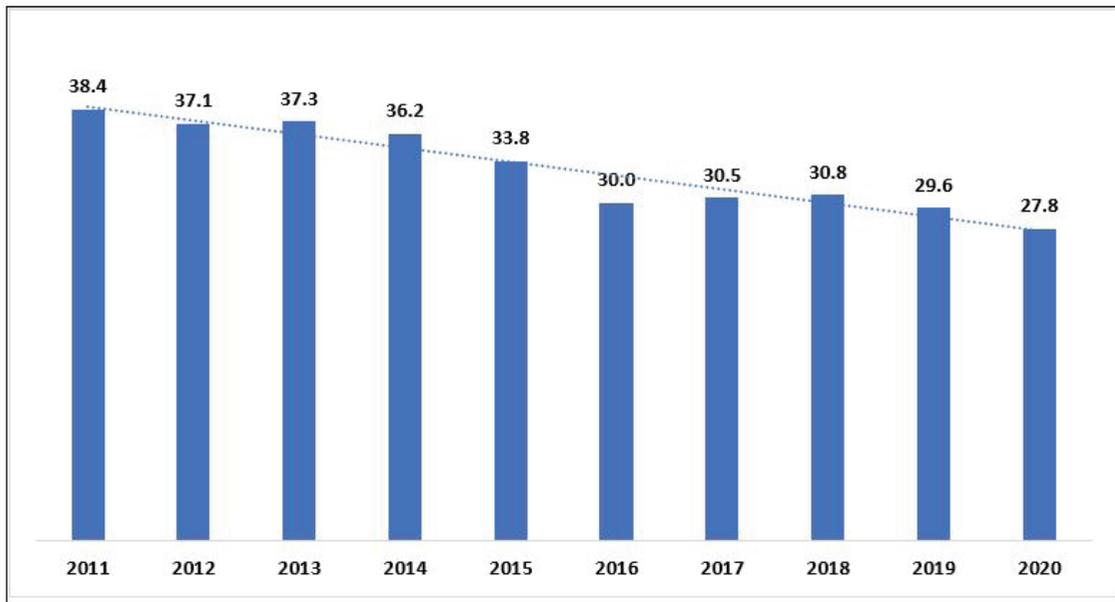


Figure (4)  
 Jordan Innovation Index (2011-2020)

### Jordan Innovation Sub-Index (inputs, outputs)

Figure 5 shows a slight decrease of the trend in the innovation sub-inputs while it shows a sharp

decrease in the trend of the innovation sub-outputs over the period 2011-2020. The gap between the two sub-indicators became increasingly wide during the above period, from 5.8 points in 2011 to 22.4 in 2020.

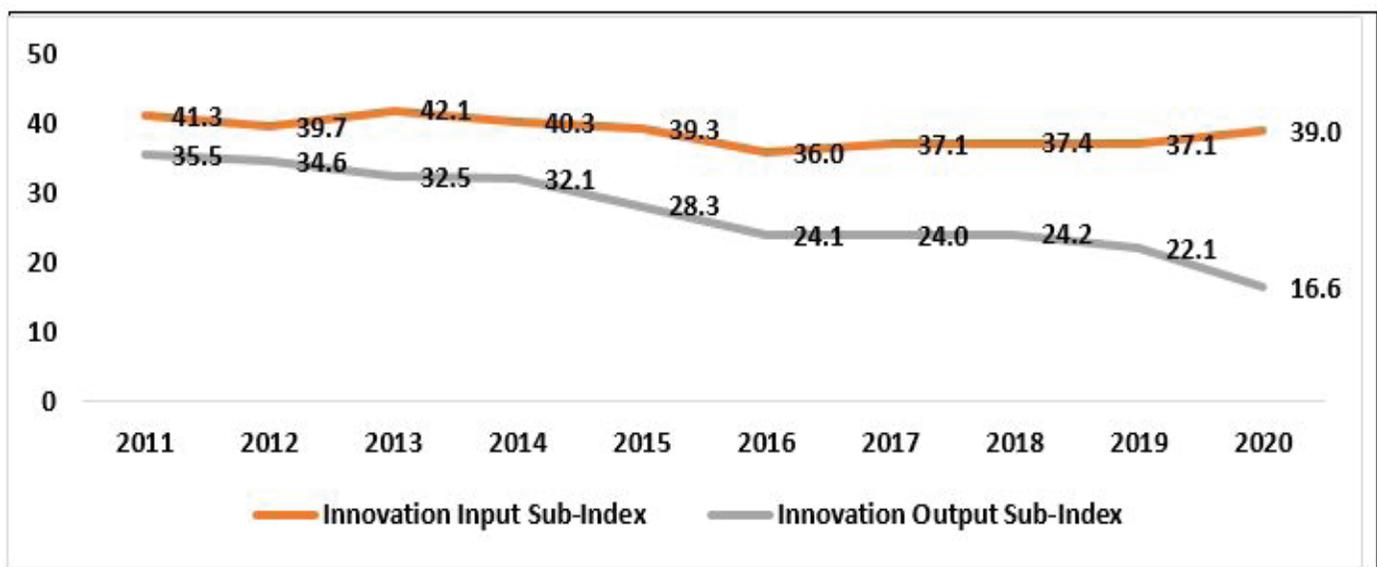


Figure (5)  
 Jordan Innovation Sub-Index (inputs, outputs)

### Jordan Innovation Efficiency Ratio

The efficiency ratio is calculated by dividing the innovation output sub-index by the innovation inputs sub-index. Figure 6 shows a decrease in the

trend of the innovation efficiency ratio of Jordan over the period 2012-2020. This ratio reached about 0.87 in 2012 and then decreased slowly until it became 0.42 in 2020.

2018-2019; also, Tunisia jumped from level 5 in 2019 to the first level in 2020. In contrast, Jordan ranked number 3, 3 in 2018, 2019 respectively and then dropped to level 8 in 2020.

Table (2):  
Jordan Innovation Efficiency Ratio Index Ranking among Arab Countries

2018	2019	2020
Kuwait	Kuwait	Tunisia
Egypt	Egypt	Morocco
Jordan	Jordan	Egypt
Tunisia	Morocco	Lebanon
Morocco	Tunisia	Qatar
Qatar	Lebanon	Kuwait
Bahrain	Qatar	United Arab Emirates
Oman	United Arab Emirates	Jordan
Lebanon	Bahrain	Saudi Arabia

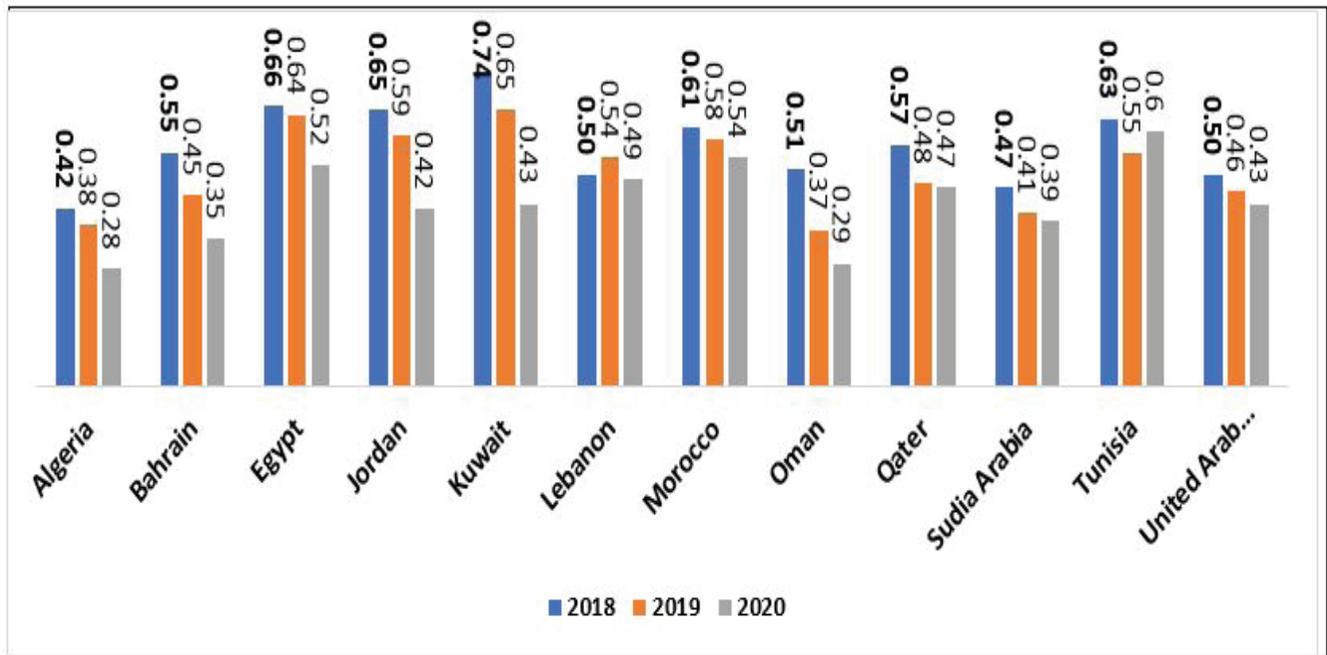


Figure (3)  
Jordan Efficiency Ratio Among Arab Countries (2018-2020)

### Jordan Global Innovation Index (2011-2020)

Figure 4 shows a decrease in the general trend of Jordan’s Global Innovation Index indicator

over the period 2011-2020; the index reached about 38.4 in 2011 and then slowly decreased until it became 27.8 in 2020.

the innovation input goes, it will not necessarily result in a higher innovation output attained by a country, as for the cases of Poland and Bulgaria. Poland is a country where the innovation efforts (inputs) are satisfactory. In contrast, these efforts' results (outputs) are still not satisfactory to attain ranking among countries with a high innovation in outputs. On the other hand, it is reversed in the situation of Bulgaria. The country is still behind in development ranking within the countries in which innovation is on the inputs side. On the other hand, the country had achieved a satisfactory level of technology and knowledge, which are both on the outputs side.

### Review of Jordan Global Innovation Index Ranking Among Arab Countries

Table 1 and figure 2 indicate the rank of Jordan Global Innovation Index among the Arab countries during the years 2018-2020, as follows:

The United Arab Emirates ranked number

one during the years 2018-2020; the same table shows that Tunisia jumped from level 5 in the year 2018-2019 to the second level in the year 2020, while Jordan is a level behind as it showed 9, 9, 8 in years 2018, 2019, 2020 respectively.

Table (1):

Jordan Global Innovation Index Ranking among Arab Countries		
2018	2019	2020
United Arab Emirates	United Arab Emirates	United Arab Emirates
Qatar	Kuwait	Tunisia
Kuwait	Qatar	Saudia Arabia
Saudia Arabia	Saudia Arabia	Qater
Tunisia	Tunisia	Morocco
Oman	Morocco	Kuwait
Bahrain	Bahrain	Bahrain
Morocco	Oman	Jordan
Jordan	Jordan	Oman

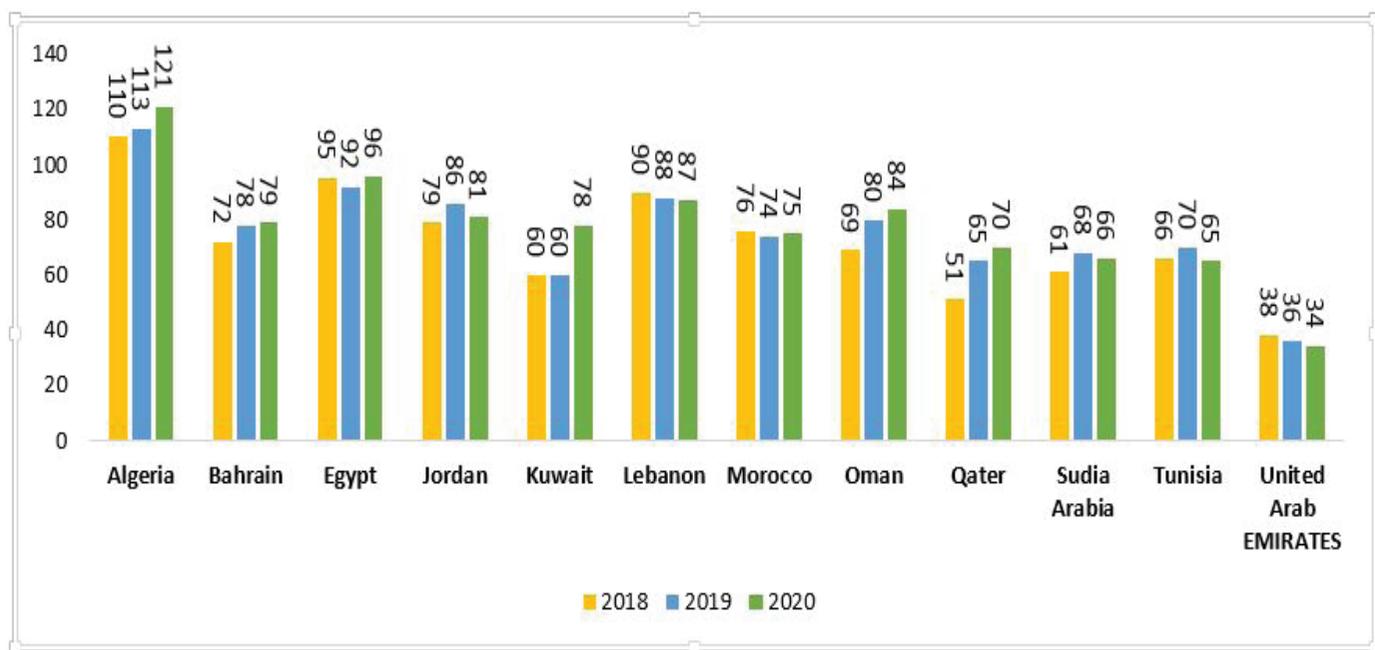


Figure (2):

Jordan Innovation Index Ranking Among Selected Arab Countries (2018-2020)

### Review of Jordan Innovation Efficiency Ratio Index Ranking among Arab Countries

Table 2 and figure 3 indicate the rank of

Jordan Innovation efficiency ratio index among the Arab countries during the period 2018-2020, which shows as follows:

Kuwait ranked number one during the period

Indicators as a Cornerstone for Knowledge Economy Adoption in Algeria” prepared by Jawhara et al. (2019), aimed to estimate a relationship between global innovation (GII) and sub-indicators during the period (2011 - 2016) in order to clarify which of these sub-indicators contribute to improving the level of innovation in Algeria (GII). The results showed that most of the innovation sub-indicators (inputs or outputs) have no significant impact on the country (Algeria) innovation index (GII) except for the indicator of the regulatory environment and environmental sustainability. The study also focused on the human factor that can be paramount in raising the level of innovation by encouraging and supporting culture of innovation in the country. Raising the level of investment in information and communication technology and providing a strong infrastructure in this field were the main recommendations of this study.

A published article titled “Using “Cobb-Douglas” Function to Measure the Impact of Exports and Indirect Taxes on the Jobs Creation of the Manufacturing Industrial Sector in Jordan” prepared by Al-Zu’be et al. (2019) aims to measure the impact of exports and indirect taxes on induced job opportunities in Jordan manufacturing sector. The main results indicated that the increased 10% of manufacturing exports would increase induced job opportunities by 12.4%. In comparison, it’s reverse in the situation for the indirect taxes, when it increased by 10% will tend to decrease induced job opportunities by 12.9 % in the sector. The study also reviewed the indicator of high-technology exports (% of manufactured exports) issued by the world bank – Open Data. It was clearly shown that the quality of industrial products/ high-tech in Jordan is relatively low compared to similar Arab countries in the region, ranked less than Saudi Arabia, Lebanon, and Morocco. Therefore, it’s an obstacle in order to improve the competitiveness of Jordan export commodities, which calls for a review of the industrial approach in terms of raising the level of quality by establishing or inducing programs motivating low taxes for manufacturers to encourage them to increase exports of high technology products.

The published study performed by Roulami et al. (2018) titled “The reality of government innovation in the Arab countries and ways to develop it, the experience of Algeria, the UAE & Morocco” highlights the reality of innovation in the governments of three Arab countries: Algeria, Morocco, and United Arab Emirates. It relied on comparing the Global Innovation Index with the Global Development Indicators of Science and Technology and tried to explore the importance of innovation in presenting public service and economic development. The study made some suggestions that may help these governments invest in government innovation. This is to develop their performance, such as strategies aimed to promote and develop new technologies and information systems that focus on the principle of social transformation involving large sectors of citizens to benefit from the Internet services and knowledge exchange.

Moreover, Franco and Oliveira (2017) performed a study titled “Inputs and Outputs of innovation: Analysis of the BRICS Theme 6 -Innovation technology and competitiveness.” This paper aims to understand the development of innovation of the BRICS (Brazil, Russia, India, China, and South Africa) during the period 2008- 2013, from the annual reports of the Global Innovation Index. Data were collected in order to analyze Innovation which was measured by inputs and outputs as sub-indexes. A regression analysis between inputs and outputs for each country is done. The results show that all  $R^2$  is lower than 35%, showing that the output cannot be well satisfactorily explained by the inputs analyzed. Moreover, the results pointed out the necessary needs for cooperation between BRICS countries in order to stimulate the development of the innovation process work.

A published article, “Efficiency of National Innovation Systems – Poland and Bulgaria in the Context of Global Innovation Index” prepared by Jankowska et al. (2017), aims to interpret how national innovation system for different countries can transform innovation input into innovation output according to the Global Innovation Index (GII). The research assumes that despite how high

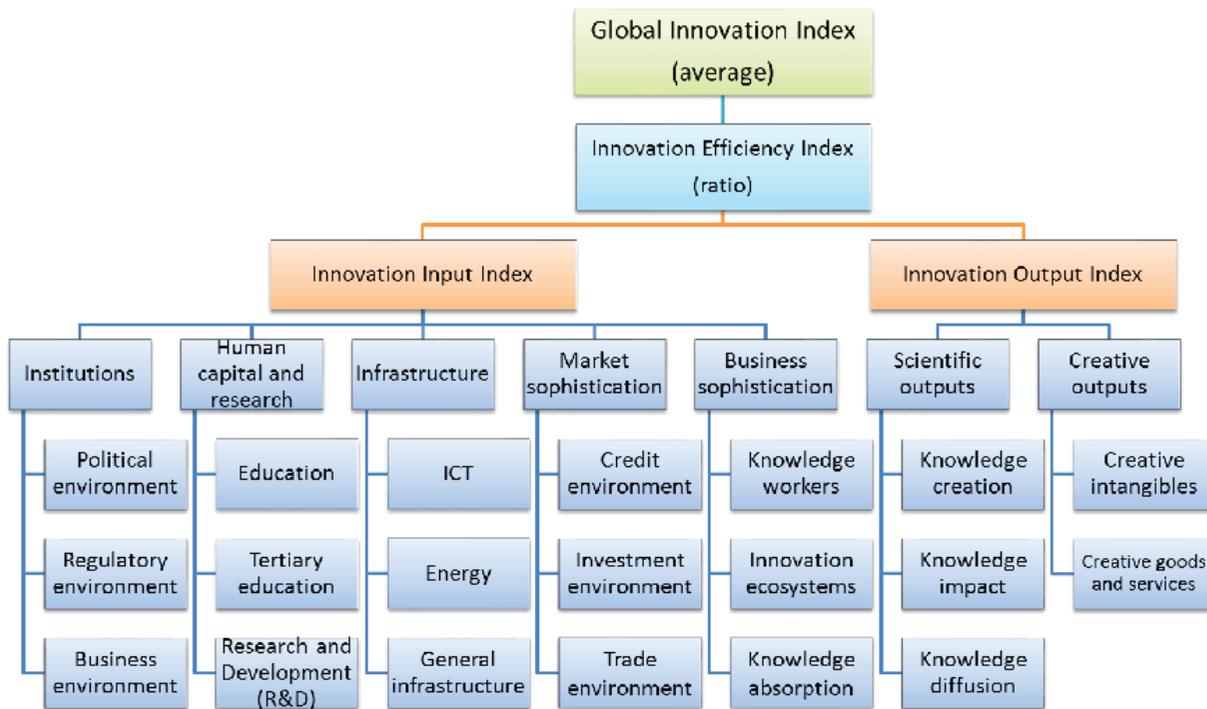


Figure (1):  
 Framework of the Global Innovation Index (GII) 2011.

## Background

It is well-known that innovation is a prerequisite for competitiveness and economic growth, and there are several possible ways to measure and evaluate the innovation performance of a country (Janoskova K. & Kral P., 2019). Even though there are many published research on global innovation, extensively on input and output sub-index relationships (Araújo & Costa, 2013), less interest was paid to improving innovation on productivity within the national economy sectors.

A published article on innovation indicators, “Correlational Study between the indicators of innovation activity and agricultural production in Russian regions” prepared by Simonov et al. (2020), focused on the correlation analysis between the innovation activity and the volume of agricultural production in Russia. Results were extracted from both methods, correlation and regression analysis, between the condition of the innovation activity and agriculture volume of the Russian regions where federations are  $r=51$ , significant on the level of significance  $>99\%$ . Thus, utilizing the outcome can define main issues that matter food security policies & evaluate regional

plans in the country.

Another published article, “Econometric Models for Forecasting Innovative Development of the Country performed by Nevezhin et al. (2019), developed models to predict the level of innovation of developing countries and identify the most significant factors that are influencing innovative development. An econometric analysis was prepared such as multiple regression models (linear, polynomial, hyperbolic and logarithmic) based on a sample of 30 countries due to Global Innovation Index report 2018. The study chose the Global Innovation Index as an explained factor, while all the seven factors (inputs sub-Index & outputs sub- Index) were explanatory factors comprising institutions, human capital and research, infrastructure, domestic market development, business development, science and technology, and results in the field of intangible and development creative activity. Therefore, all of explanatory factors were examined, the most important were “field of creative activity” and the field of “science and technology” which are both considered as an output-sub index.

A published article, “Analysis of Innovation

Aravind, 2012, Hamel, 2007, Franco et al., 2017). Moreover, it is vital to enhance entrepreneurship to transform the economy into the next economic development stage, which is "Innovation Driven." It is a larger mission to be tackled by the public sector's institutions alone. Therefore, the private sector side by side civil society organizations are expected to contribute to improvement (GEM Jordan National Report, 2020).

Many articles also documented focusing on the positive impact of innovation, exports on SME's rate growth and exploring the positive effects of innovation on sales growth (Lu & Beamish, 2001; Becchitti & Trovato, 2002; Yasuda, 2005, Colovko & Valentini, 2011).

According to the results and the indicators of this study, it is essential for policymakers and academic researchers in different related fields to be aware of the strengths and weaknesses of innovation components. It is also imperative for them to know the processing level of achievement during the last 10 years in Jordan compared to other countries, especially in the Arab region.

## The Aim of this Study

1. To review the Jordan Global Innovation Index ranking among Arab countries during the period 2018-2020.
2. To determine the strengths and weaknesses level of correlations between the innovation sub-input components and the innovation input index separately.
3. To determine the strengths and weaknesses level of correlations between the innovation sub-output components and the innovation outputs index separately.
4. Explore the relationships between the Innovation Index and the Industrial Production Index for selected main manufacturing.
5. Estimate the impact of sub- inputs and outputs index separately on manufacturing industries using the Industrial Production Index.

## Data and Methods

The Department of Statistics (DoS) is the

source of the Industrial Production Index (time series). At the same time, the global annual reports are the source of the General and Sub-Innovation Index during the period 2011-2020. The explorer analysis was performed by using descriptive and quantitative methods such as correlation and multiple regression using the Cobb–Douglas model as the following:

$$Q = f(i, O)$$

$$\ln(Q) = (\beta_0) + (\beta_1) \ln(i) + (\beta_2) \ln(o)$$

Where:

Q: Industrial Manufacturing Production Index (2010=100)

i: Innovation Input Sub -Index

O: Innovation Output Sub -Index

B1, B2 are the elasticity

The power B1, B2 are interoperated as elasticity, which can be considered features of the Cobb–Douglas model (Jacques, 2006). A Brief Conceptual Framework of the Global Innovation Index (GII)

According to the Global Innovation Report (2011; see Figure 1) prepared to explain the Global Innovation Index (GII), the conceptual framework consists of an Input Sub Index and Output Sub-Index. Each of the separate sub-indexes is built around pillars. Five inputs on one side hand pillars capture the elements of components that enable innovative activities as follows: (1) Institutions, (2) Human capital and research, (3) Infrastructure, (4) Market sophistication, and (5) Business sophistication. On the other hand, the two elements' components pillar capture innovation outputs: (1) Scientific outputs (2) Creative outputs. Moreover, each pillar consists of sub-pillars, and each sub-pillar is composed of individual indicators. "Sub-pillar scores are calculated as the weighted average of individual indicators; pillar scores are calculated as the simple average of the sub-pillar scores" (Innovation Index report, 2016). The pillar on the top is the Innovation Efficiency Index which is the ratio of innovation outputs to innovation inputs.

## Abstract

The main aim of this study is to review the Jordan Global Innovation Index ranking compared to the developed Arab countries during the period 2011-2020. This review will help determine the strength and weakness level of correlations between the Innovation Index and its sub-components. It will also help explore the relationships between Innovation and Industrial Production Indexes for selected manufacturing industries using descriptive analysis and quantitative methods such as correlation and multiple regression. The main results indicate a high and positive correlation between the Jordan Innovation Index and Industrial Production Index for manufacturing in Jordan during 2011-2020. Therefore, private and public sectors are recommended to promote innovation output components: knowledge, technology, and creativity, which can play a vital role in enhancing productivity in the manufacturing industries sector in Jordan.

**Keywords:** Innovation index, manufacturing industries, knowledge and technology, creativity, Jordan.

## المخلص:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو مراجعة في ترتيب مؤشر الابتكار العالمي للأردن، مقارنة ببعض الدول العربية المتقدمة خلال الفترة الزمنية 2011-2020. وكذلك تحديد مستوى القوة والضعف للارتباطات بين مؤشر الابتكار ومكوناته الفرعية، ومحاولة استكشاف العلاقات بين مؤشر الابتكار ومؤشر الإنتاج الصناعي لبعض الصناعات التحويلية باستخدام التحليل الوصفي والأساليب الكمية مثل الارتباط والانحدار المتعدد. النتائج الرئيسية تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مؤشر الابتكار الأردني ومؤشر الإنتاج الصناعي للصناعات التحويلية في الأردن خلال الفترة الزمنية 2011-2020. ومن أبرز توصيات الدراسة المشاركة في القطاعين الخاص والعام في الحث أو التحفيز من أجل تعزيز مكونات مخرجات الابتكار وهما: (المعرفة والتكنولوجيا) و (الإبداعية)؛ التي يمكن أن تلعب دوراً

حيوياً من أجل تعزيز الإنتاجية في الصناعات التحويلية في الأردن.

الكلمات المفتاحية: مؤشر الابتكار، الصناعات التحويلية، المعرفة والتكنولوجيا، الإبداع، الأردن.

## Introduction

The manufacturing industries share at least 82% of the whole industrial sector value in Jordan and contribute about 17.6% of the GDP, according to the recent publication of the Department of Statistics (2020). The manufacturing industries suffered from low growth, around 1.2% in 2019, while it became minus 3.2% in the third quarter of 2020, synchronically with Covid-19 (DoS, 2021). Therefore, this paper explores the impacts of innovation on the productivity of manufacturing industries in Jordan (97% of SMEs; Jedco, 2020).

The Global Innovation Index is an annual classification comprising 131 world countries based on the capabilities and capacities that stimulate innovation in such countries. This report is issued by Cornell University, INSEAD Institute, and WIPO. Innovation can be considered one of the main important linked topics to the economic and social conditions in the context at the local and global levels due to the economic challenges such as creating new jobs, productivities, business opportunities, and improving SMEs ecosystem. Therefore, policies that support an innovation environment can secure new feasibility techniques that address the above challenges.

Studies have documented that the innovation factors are considered an engine of economic growth and welfare and are vital for economic progress of competitiveness for both developed and developing economies. Moreover, it is documented that investments in innovations are crucial factors for firms and nations to compete and secure a competitive advantage in the context of an increasingly globalized and uncertain economy with environmental issues. Thus, business establishments or companies are invited not only to innovate products and production processes but also improve organizational structure, administrative processes, and managerial practices as well (Tellis et al., 2008, Birkinshaw et al., 2008, Damanpour &

# Exploring Analysis of the Global Innovation Index Considering Manufacturing Industry in Jordan

(2011-2020)

## التحليل الاستكشافي لمؤشر الإبداع العالمي بالنظر إلى الصناعة التحويلية في الأردن خلال الفترة

(2020 - 2011)

**Amin Osama Shammout**

Researcher /Jordan Enterprise Deveopment Corporation /  
Jordan

Shammout.econ@gmail.com

**أمين أسامة شموط**

باحث / المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية/ الأردن

**Rania Adnan AL-Satel**

Researcher /Jordan Enterprise Deveopment Corporation /  
Jordan

raniaadnan\_74@hotmail.com

**رانية عدنان السطل**

باحثة / المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية/ الأردن

**Bashar AbdelRahim AL-Zu'bi**

Researcher /Jordan Enterprise Deveopment Corporation /  
Jordan

Bashar324@gmail.com

**بشار عبد الرحيم الزعبي**

باحث / المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية/ الأردن

Received: 29/ 3/ 2021, Accepted: 6/ 7/ 2021.

DOI: 10.33977/1760-006-016-009

https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 29 /3 /2021م، تاريخ القبول: 6 /7 /2021م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

## Contents

Exploring Analysis of the Global Innovation Index Considering Manufacturing Industry in Jordan  
(2011 - 2020)

Dr. Amin Osama Shammout

Dr. Rania Adnan al-Satel

Dr. Bashar AbdelRahim al-Zu'bi ..... 9

mittee for scientific research ethics if there is any, when conducting any experiments on humans or the environment.

5. Obtain a written acknowledgement from the individual/individuals who are referred to in the research, and clarify to them the consequences of listing them in the research. The researcher has also to maintain confidentiality and commit to state the results of his/her research in the form of statistical data analysis to ensure the confidentiality of the participating individuals.

***Seven- Intellectual Property Rights:***

1. The editorial board confirms its commitment to the intellectual property rights.
2. Researchers also have to commit to the intellectual property rights.
3. The research copyrights and publication are owned by the Journal once the researcher is notified about the approval of the paper. The scientific materials published or approved for publishing in the Journal should not be republished unless a written acknowledgment is obtained by the Deanship of Graduate Studies & Scientific Research.
4. Research papers should not be published or republished unless a written acknowledgement is obtained from the Deanship of Graduate Studies & Scientific Research.
5. The researcher has the right to accredit the research to himself, and to place his name on all the copies, editions and volumes published.
6. The author has the right to request the accreditation of the published papers to himself.

### ***Five- Peer Review & Publication Process:***

All research papers are forwarded to a group of experts in the field to review and assess the submitted papers according to the known scientific standards. The paper is accepted after the researcher carries out the modifications requested. Opinions expressed in the research paper solely belong to their authors not the journal. The submitted papers are subject to initial assessment by the editorial board to decide about the eligibility of the research and whether it meets the publication guidelines. The editorial board has the right to decide if the paper is ineligible without providing the researcher with any justification.

#### ***The peer review process is implemented as follows:***

1. The editorial board reviews the eligibility of the submitted research papers and their compliance with the publication guidelines to decide their eligibility to the peer review process.
2. The eligible research papers are forwarded to two specialized Referees of a similar rank or higher than the researcher. Those Referees are chosen by the editorial board in a confidential approach. They are specialized instructors who work at universities and research centers in Palestine and abroad.
3. Each referee must submit a report indicating the eligibility of the research for publication.
4. In case the results of the two referees were different, the research is forwarded to a third referee to settle the result and consequently his decision is considered definite.
5. The researcher is notified by the result of the editorial board within a period ranging from three to six months starting from the date of submission. Prior to that, the researcher has to carry out the modifications in case there are any.
6. The researcher will receive a copy of the journal in which his/her paper was published, as for researchers from abroad, a copy of the Journal volume will be sent to the liaison university office in Jordan and the researcher in this case will pay the shipping cost from Jordan to his/her place of residency.

### ***Six- Scientific Research Ethics:***

#### ***The researcher must:***

1. Commit to high professional and academic standards during the whole process of conducting research papers, from submitting the research proposal, conducting the research, collecting data, analyzing and discussing the results, and to eventually publishing the paper. All must be conducted with integrity, neutralism and without distortion.
2. Acknowledge the efforts of all those who participated in conducting the research such as colleagues and students and list their names in the list of authors, as well as acknowledging the financial and morale support utilized in conducting the research.
3. Commit to state references soundly, to avoid plagiarism in the research.
4. Commit to avoid conducting research papers that harm humans or environment. The researcher must obtain in advance an approval from the University or the institutions he/she works at, or from a com-

ogy, and the main conclusions. The researcher is also to provide no more than six keywords at the end of the abstract which enable an easy access in the database.

11. The researcher has to indicate if his research is part of a master thesis or a doctoral dissertation as he/she should clarify this in the cover page, possibly inserted in the footnote.
12. The research papers submitted to the Deanship of Graduate Studies & Scientific Research will not be returned to the researchers whether accepted or declined.
13. In case the research does not comply with the publication guidelines, the deanship will send a declining letter to the researcher.
14. Researchers must commit to pay the expenses of the arbitration process, in case of withdrawal during the final evaluation process and publication procedures.
15. The researchers will be notified of the results and final decision of the editorial board within a period ranging from three to six months starting from the date of submitting the research.

#### ***Four- Documentation:***

1. footnotes should be written at the end of the paper as follows; if the reference is a book, it is cited in the following order, name of the author, title of the book or paper, name of the translator if any or reviser, place of publication, publisher, edition, year of publishing, volume, and page number. If the reference is a journal, it should be cited as follows, author, paper title, journal title, journal volume, date of publication and page number. If the resource or reference is mentioned again then it should be written as follows: name of the author, title of the book/research, page number.
2. References and resources should be arranged at the end of the paper in accordance to the alphabetical order starting with the surname of author, followed by the name of the author, title of the book or paper, place of publishing, edition, year of publication, and volume. The list should not include any reference which is not mentioned in the body of the paper.
  - In case the resource is with no specified edition, the researcher writes ( N.A).
  - In case the publishing company is in not available, the researcher writes (N.P).
  - In case there is no author, the researcher writes (N.A).
  - In case the publishing date is missing, the researcher writes (N.D).
3. In case the researcher decides to use APA style for documenting resources in the text, references must be placed immediately after the quote in the following order, surname of the author, year of publication, page number.
4. Opaque terms or expressions are to be explained in footnotes.

Note: for more information about using APA style for documenting please check the following link:

***<https://journals.qou.edu/resources/pdf/apa.pdf>***

and they will be returned to the researchers for modification to comply with the publication guidelines.

1. Papers are accepted in Arabic and English only, and the language used should be well constructed and sound.
2. Application for publishing the research paper should be submitted through the website of the Journal, on the following link:

*<https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia>* in Microsoft Word format, taking into consideration the following:

- For papers written in Arabic: Font type should be Simplified Arabic, and the researcher should use bold font size 16 for head titles, bold font size 14 for subtitles, font size 12 for the rest of the text, and font size 11 for tables and diagrams.
  - For papers written in English: Font type should be Times New Roman, and the researcher should use bold font size 14 for head titles, bold font size 13 for subtitles, font size 12 for the rest of the text, and font size 11 for tables and diagrams.
  - the text should be single-spaced.
  - Margins:  
For papers written in Arabic and English margins should be set to: 2 cm top, 2.5 cm bottom, 1.5 cm left and right.
3. The paper should not exceed 25 (A4) pages or (7000) words including figures and graphics, tables, endnotes, and references, while annexes are inserted after the list of references, though annexes are not published but rather inserted only for the purpose of arbitration.
  4. The research has to be characterized by originality, neutrality, and scientific value.
  5. The research should not be published or submitted to be published in other journals, and the researcher has to submit a written acknowledgment that the research has never been published or sent for publication in other journals during the completion of the arbitration process. In addition, the main researcher must acknowledge that he/she had read the publication guidelines and he/she is fully abided by them.
  6. The research should not be a chapter or part of an already published book.
  7. Neither the research nor part of it should be published elsewhere, unless the researcher obtains a written acknowledgement from the Deanship of Graduate Studies & Scientific Research.
  8. The Journal preserves the right to request the researcher to omit, delete, or rephrase any part of his/her paper to suit the publication policy. The Journal has also the right to make any changes on the form/ design of the research.
  9. In case the research is written in Arabic, the researcher should include a list of references translated into English, in addition to the original list of the references in Arabic.
  10. The research must include two research abstracts, one in Arabic and another in English of (150-200) words. The abstract must underline the objectives of the paper, statement of the problem, methodol-

## **Publication and Documentation Guidelines**

### ***First- Requirements of preparing the research:***

*The research must include the following:*

1. A cover page which should include the title of the research stated in English and Arabic, including the name of researcher/researchers, his/her title, and email.
2. Two abstracts (English and Arabic) around (150-200 word). The abstract should include no more than 6 key words.
3. Graphs and diagrams should be placed within the text, serially numbered, and their titles, comments or remarks should be placed underneath.
4. Tables should be placed within the text, serially numbered and titles should be written above the tables, whereas comments or any remarks should be written underneath the tables.

### ***Second- Submission Guidelines:***

1. The Researcher should submit a letter addressing the Head of Editorial Board in which he/she requests his paper to be published in the Journal, specifying the specialization of his/her paper.
2. The researcher should submit a written pledge that the paper has not been published nor submitted for publishing in any other periodical, and that it is not a chapter or a part of a published book.
3. The researcher should submit a short Curriculum Vitae (CV) in which she/he includes full name, workplace, academic rank, specific specialization and contact information (phone and mobile number, and e-mail address).
4. Complete copy of the data collection tools (questionnaire or other) if not included in the paper itself or the Annexes.
5. No indication shall be given regarding the name or the identity of the researcher in the research paper, in order to ensure the confidentiality of the arbitration process.

### ***Third- Publication Guidelines:***

The editorial board of the journal stresses the importance of the full compliance with the publication guidelines, taking into note that research papers that do not meet the guidelines will not be considered,

# **Journal of Al-Quds Open University**

**for Administrative & Economic Research**

---

## **Vision**

Achieving leadership, excellence and innovation in the field of open learning, community service, and scientific research, in addition to reinforcing the University leading role in establishing a Palestinian society built on knowledge and science.

## **Mission**

To prepare qualified graduates equipped with competencies that enable them to address the needs of their community, and compete in both local and regional labor markets. Furthermore, The University seeks to promote students' innovative contributions in scientific research and human and technical capacity-building, through providing them with educational and training programs in accordance with the best practices of open and blended learning approach, as well as through fostering an educational environment that promotes scientific research in accordance with the latest standards of quality and excellence. The University strives to implement its mission within a framework of knowledge exchange and cooperation with the community institutions and experts.

## **Core Values**

To achieve the University's vision, mission and goals, the University strives to practice and promote the following core values:

- ◆ Leadership and excellence.
- ◆ Patriotism and nationalism.
- ◆ Democracy in education and equal opportunities.
- ◆ Academic and intellectual freedom.
- ◆ Commitment to regulations and bylaws.
- ◆ Partnership with the community.
- ◆ Participative management.
- ◆ Enforcing the pioneer role of women.
- ◆ Integrity and Transparency.
- ◆ Competitiveness.

## **The Journal**

The Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research is a semi-annual scientific refereed journal, issued by the Deanship of Graduate Studies and Scientific Research. The first issue of the Journal was published in December 2014. The journal publishes original research papers and studies conducted by researchers and faculty staff at QOU and by their counterparts at local and overseas universities, in accordance with their academic specializations. The Journal also publishes reviews, scientific reports and translated research papers, provided that these papers have not been previously published in any conference book or in any other journal.

The Journal managed to obtain the Arab Impact Factor and the International Standard Serial Number (E- ISSN: 2410-3349), (P- ISSN: 2313-7592).

# **Journal of Al-Quds Open University**

**for Administrative & Economic Research**

## GENERAL SUPERVISOR

*Prof. Younes Morshed Amr*

*President of the University*

## **The Advisory Board**

### CHAIRMAN OF THE ADVISORY BOARD

*Prof. Theyab Ali Jarrar*

### MEMBERS OF THE ADVISORY BOARD

*Prof. Samir Ahmad Abu Zneid*

*Prof. Majed Mohammed Al-Farra*

*Prof. Mahmoud Khader Al-Jaafari*

*Prof. Jamil Hassan Al-Najjar*

*Prof. Ahmed Hassan Daher*

*Dr. Asem Al-Tijani Shimon*

*Prof. Abdel Nasser Ibrahim Nour*

*Prof. Mohammed Hussein Abu Nassar*

*Prof. Fathalla Ahmed Ghanem*

*Prof. Ibrahim Mohammed Al-Bataineh*

*Dr. Ehab Sameer Al-Kabaj*

*Dr. Ladjelat Ibrahim*

## **Editorial Board**

### EDITOR IN CHIEF

*Prof. Marwan Juma Darwish*

### SUPERVISING EDITOR

*Prof. Husni Mohamad Awad*

### MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

*Prof. Mahmmoud Hussein Al-Wadi*

*Prof. Al-Hussain Al-Rami*

*Prof. Majed Hosni Sobeih*

*Dr. Majdi Wael Al-Kababaji*

*Dr. Yousef Mohammed Abu Fara*

*Dr. Ahmed Ismail Al-Maani*

*Prof. Rifat Odeh Al-Shanaq*

*Prof. Zakia Ahmed Mashal*

*Prof. Allam Mohammad Hamdan*

*Dr. Attia Mohammed Musleh*

*Dr. Jalal Ismail Shabat*

*Dr. Ibrahim Awad*

*Dr. Salama "Mohammad Waleed" Salama*

### EDITOR FOR ARABIC LANGUAGE RESEARCHES

*Dr. Akram Alqawasmi*

### EDITOR FOR ENGLISH LANGUAGE RESEARCHES

*Adel Z'aiter Translation & Languages Center*