



# مجلة جامعة القدس المفتوحة

## للبحوث الإدارية والاقتصادية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية  
المجلد (8) - العدد (19) - حزيران 2023م

مجلة  
جامعة القدس المفتوحة  
للبحوث الإدارية والاقتصادية

المجلد (8) - العدد (19)



# Journal of Al-Quds Open University

## for Administrative & Economic Research

Semi-Annual Scientific Refereed Journal  
Vol. (8) - No. (19) - June 2023

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



مجلة جامعة القدس المفتوحة  
للبحوث الإدارية والاقتصادية

المشرف العام

أ.د. سمير داود النجدي  
رئيس الجامعة

الهيئة الاستشارية:

رئيس الهيئة الاستشارية

أ.د. جميل حسن النجار

أعضاء الهيئة الاستشارية

أ.د. سمير أحمد أبو زيد  
أ.د. ماجد محمد الفرا  
أ.د. محمود خضر الجعفري  
أ.د. إبراهيم محمد البطاينة  
أ.د. إيهاب سمير القبج  
أ.د. عبد الناصر إبراهيم نور  
أ.د. محمد حسين أبو نصار  
أ.د. فتح الله أحمد غانم  
د. عاصم التجاني شمعون  
د. لجلط إبراهيم

هيئة تحرير المجلة:

رئيس هيئة التحرير

د. عطية محمد مصلح

مشرف التحرير

أ.د. محمد أحمد شاهين

أعضاء هيئة التحرير

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

المدقق اللغوي لأبحاث اللغة العربية

أ.د. عمر عبد الهادي عتيق

المدقق اللغوي لأبحاث اللغة الإنجليزية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

## 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 (3349-E-ISSN: 2410)، وللنسخة المطبوعة (7592-P-ISSN: 2313).

## 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.

وتجري 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.

### 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	أ. معاذ محمود الهروط	الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب	1
2	د. محمد أحمد تلالوة أ. أحمد شريف الخطيب	أثر تنوع أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين	15
3	أ. يحيى أحمد الشامي	العملة الافتراضية من منظور إسلامي وأثرها في التنمية المستدامة	26
4	د. يونس إبراهيم جعفر	إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دوائر إعداد الموازنات	40
5	د. درويش مصطفى الجحلب أ. عبدة محمد داود الجماصي	أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين	57
6	د. صبري ماهر مشتهى د. إبراهيم علي واكد أ. أحمد بشير البردويل	أثر القدرة الإدارية للمديرين التنفيذيين في قيمة المنشأة في الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين	74
7	د. محمد عبد اشتيوي	أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفيات العودة في قطاع غزة	86

# الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب

## The Organizational Conflict and its Relationship to Job Satisfaction Among Employees of the Ministry of Youth

**Mo'ath Mahmoud ALHrout**

Researcher / Ministry of Youth / Jordan

Moad.hrout@hotmail.com

**معاذ محمود الهروط**

باحث/ وزارة الشباب / الأردن

Received: 30/ 11/ 2022, Accepted: 29/ 1/ 2023.

DOI: 10.33977/1760-008-019-001

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

تاريخ الاستلام: 30 /11 /2022م، تاريخ القبول: 29 /1 /2023م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

## المقدمة:

لتحقيق أهداف العمل في أي مؤسسة حكومية أو خاصة يتطلب وجود تفاعل بين العاملين فيها، وبوجود التفاعل في بيئة العمل فإن الصراع أمر لا بد من حدوثه داخل بيئة العمل بين الموظفين من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، فالتغير السريع والتطور التقني الهائل الذي تشهده مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر أدت إلى ظهور الصراع التنظيمي، وأشار كثير من الباحثين أن الصراع أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المؤسسة، فالمؤسسة محكومة شبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية لا تخلو من التناقضات والخلافات التي تؤدي إلى ظاهرة الصراع.

وبالرغم من الجهود المبذولة لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، إلا أن هناك عوامل عديدة تتعدى التخطيط والتنظيم تؤدي دوراً في التأثير فيه، وأحد أهم العوامل المؤثرة فيه هو الصراع داخل التنظيم بين أفرادهم.

وتسعى هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالإضافة للتعرف على أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات (كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والحالة الاجتماعية، والمسمى الوظيفي، وموقع العمل) بهدف الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها التقليل من الآثار السلبية لهذا الصراع لدى موظفي مديريات شباب إقليم الوسط والعمل على رفع مستوى أدائهم.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعد الصراع لدى العاملين في أي مؤسسة أو دائرة محتوماً ويتعدى اجتنابه ووجوده بشكل كبير ضار للمؤسسة، لذلك لا بد من القدر المتوسط للصراع وتعد مديريات الشباب في إقليم الوسط من المؤسسات التي تعنى بتقديم الخدمات للشباب والمجتمع المحلي، فقد يؤثر هذا الصراع على الشاب نفسه أو على المجتمع كله لأن هذا الصراع ينعكس على الموظف، فلا يمكنه من أن يؤدي واجبه على الوجه المطلوب، وتتمحور مشكلة الدراسة حول ما يحدث بين الموظفين من نزاعات وخلافات أو بين الأقسام داخل المديريات حول المكافآت والبدالات والعمل الإضافي والمشاركة في معسكرات الحسين السنوية، مما يشكل حالة من الاستياء والاكتفاء بأداء المهام المطلوبة بالشكل الروتيني دون وجود الإبداع والابتكار، إذ ظهر ذلك من خلال وقفات احتجاجية نفذها الكادر الوظيفي في بعض مديريات الشباب مطلع العام 2022.

ولذلك فإن عدم معالجة الصراع يؤدي إلى ازدياد الضغط والتوتر وبداية لظهور النفور الاجتماعي بين الموظفين مما يسبب الضعف في الأداء العام للمؤسسة (Mughal & Khan, 2013)، لذلك تظهر مشكلة هذا البحث من خلال السؤال التالي:

- ◀ ما علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات في إقليم الوسط؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:
- ◀ ما مدى وجود الصراع التنظيمي لدى الموظفين العاملين في مديريات الشباب في إقليم الوسط؟
- ◀ ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في

## المختص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب - وزارة الشباب في محافظات إقليم الوسط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، وجرى اختيار عينه حجمها (122) موظف من مجتمع الدراسة البالغ عدده (408) موظف، كعينة لتمثل في ميزاتها وخصائصها مجتمع الدراسة الكلي باستخدام العينة العشوائية القصدية خلال العام 2022، استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن أسباب الصراع التنظيمي لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بشكل عكسي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط، وتوضح الدراسة وجود الصراع التنظيمي بمستوى متوسط وأن أهم أسباب الصراع التنظيمي هي انحياز الإدارة في اتخاذ القرارات، ثم الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة وعدم تطبيق القانون على الجميع. الكلمات مفتاحية: الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي، مديريات الشباب.

## Abstract

The study aimed at identifying the relationship between the organizational conflict with the job satisfaction, regarding the employees at the Youth departments in the Ministry of Youth at the governorate of the central province

The study is based on the descriptive analytical method. In order to deal with this aim, a questionnaire for gathering the ordered data was used, and a sample of 122 employees were selected from the population of the study that consisted of 408 employee. The sample was selected to represent the total population of the study in its features and descriptions when using the Intentional random sampling during 2022.

In addition, the statistical data analysis and answering the questions were used.

The study showed that the following results: The reason for the organizational conflict has some reverses upon the job satisfaction adversely at the youth departments in the central region. There was a moderate organizational conflict.

The main reason for the organizational conflict was the bias of the department when taking decisions, in addition to feeling oppression and discrimination when dealing with employees law was not applied equally.

**Keywords:** Organizational conflict, job satisfaction, directorates of youth.

ثانياً: المتغير التابع: الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط.

### حدود الدراسة:

المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط (مديرية شباب محافظة العاصمة، مديرية شباب محافظة الزرقاء، مديرية شباب محافظة البلقاء، مديرية شباب محافظة مادبا)، التي تتبع لوزارة الشباب.

الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على موظفي مديريات شباب إقليم الوسط (مديرية شباب محافظة العاصمة، مديرية شباب محافظة الزرقاء، مديرية شباب محافظة البلقاء، مديرية شباب محافظة مادبا) والتي تتبع لوزارة الشباب البالغ عددهم (408) موظف واختيرت عينة عشوائية مكونة من 122 موظفاً أجريت عليهم الدراسة.

الحدود الموضوعية: تناول الباحث بعدين رئيسيين للصراع التنظيمي، (الأسباب، والمظاهر) وأثرها في نشوء الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية الواقعة ما بين 1/ 10/ 2022 ولغاية 30/ 10/ 2022.

### الإطار النظري :

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي شيء محتوم يتعذر اجتنابه، وإن انعدام الصراع أو وجوده في المنظمة بمستوى منخفض يسبب الركود أو يؤدي مع الزمن إلى انهيارها. كما أن وجود الصراع بدرجة عالية يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب (Rogers,2006).

وتسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف التجديد والابتكار، فلا بد من أن تأخذ في الحسبان أثر الصراع باعتباره أحد المتغيرات الأساسية في التأثير على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار.

ويرى المغربي (1995) أن على إدارة المنظمة التدخل في حالتين:

- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيفه للمستوى المرغوب فيه.
- إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

### مفاهيم الدراسة النظرية والإجرائية:

#### الصراع التنظيمي:

ويعرفه كافي (2015:12) بأنه "العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد معين أو الجماعة بنوع معين من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد أو الجماعات الآخرين لحقوق الأول".

ويعرف إجرائياً بأنه الكبت أو النزاع أو القلق الذي يتولد لدى الموظف بشكل ظاهري أو خفي بسبب العلاقات مع الإدارة أو

مديريات الشباب في إقليم الوسط ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط؟

هل يوجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الجنس والعمر والمستوى التعليمي والحالة الزوجية والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة وموقع العمل؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

1. تناولها لموضوع ذي أهمية وهو الصراع التنظيمي، فما دام هنالك تفاعل في بيئة العمل فإن الصراع أمر لا بد منه، فالصراع الشديد يؤثر سلباً على استقرار العمل، ويؤثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعكس صحيح، فإذا انخفض الصراع سينخفض الرضا الوظيفي فيكون مصدراً للإجهاد والقلق وقد يؤدي هذا إلى العدوانية مما يؤثر على المناخ التنظيمي.
2. إن التعرف إلى الصراع التنظيمي يسهل فهمه والتعامل معه بطريقة علمية وإيجابية.

3. ولهذه الدراسة أهمية بما ستقدمه من توصيات لمتخذي القرار وحل المشكلات التنظيمية كونها من أوائل الدراسات التي تجرى لمعرفة أسباب الصراع التنظيمي لدى موظفين يعملون مع فئة كبيرة في المجتمع وهي فئة الشباب والتعرف على إيجابيات وسلبيات الصراع والإفادة من إيجابيات.

4. تعد هذه الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين في هذا الموضوع وإضافة معرفة جديدة للمهتمين به.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس، وهو (معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط) بتحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى وطبيعة وجود الصراع التنظيمي لدى الموظفين في مديريات الشباب في إقليم الوسط.
2. التعرف على مستوى وطبيعة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط.
3. معرفة العلاقة بين أسباب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط.
4. التعرف إلى الفروق في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والحالة الزوجية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وموقع العمل؟

### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل: الأسباب المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي.

و يتضح بأن الصراع الفردي ينشأ بصورة عامة بسبب الصعوبات التي يواجهها الأفراد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحياناً على معرفة البدائل المحتملة، والتوزيع الاجتماعي لنتائجها المتوقعة، وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل. (عاطف، 2009).

2. الصراع بين الأفراد: يقصد به صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة، ويعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية، التي هي حسيبة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد؛ فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظراته وإدارته للأمور ومن أمثلة ذلك: الصراع بين المدير ومرؤوسيه، الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري، الصراع بين العامل والمشرف، الصراع بين العامل والعامل. (القريوتي، 2012).

3. الصراع بين الجماعات: ويحدث هذا الصراع بين مختلف أقسام وإدارات المنظمة الواحدة، ويطلق عليه الصراع داخل الجماعة وتمثل أنواع الصراع داخل الجماعة فيما يلي:

- صراع الدور: وذلك عند اختلاف توقعات الأفراد مما يؤديه الآخرون من أعمال وأنشطة مثال ذلك قسم السكرتيرية والحفظ والأقسام التي تؤدي أدوار معينة.

- صراع إصدار الأوامر: ويتضح هذا النوع عند اتخاذ القرارات الخاصة واختلاف المعايير والقيم بين الأفراد، مثال: ذلك ما يحدث في اجتماعات مجلس الإدارة. (عاطف، 2009).

#### مراحل الصراع:

ويمر الصراع بمراحل عدة وهي:

- المرحلة الأولى: الصراع الكامن: وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي، وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظراً لانخفاض حدة الصراع.

- المرحلة الثانية: الصراع المدرك: تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعاً مرتقباً سوف يحدث، وغالباً ما يبدأ الصراع عندما يشعر أطرافه بتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.

- المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس: هي المرحلة التي يشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.

- المرحلة الرابعة: الصراع الواقعي: وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع، ومن أمثلة ذلك الهجوم أو الانسحاب أو تقديم التنازلات، وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

زملاء العمل لاختلاف وجهات النظر أو الأدوار أو المكاسب المادية أو المعنوية ويمكن قياس هذا الصراع من خلال أسباب الصراع التنظيمي.

#### الرضا الوظيفي:

هو محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة التي تتلخص نقاط وهي: الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل، وتوفير ظروف العمل المناسبة، ونوعية الإشراف، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقة بين العمال أنفسهم، والرواتب والأجور والمكافآت المادية، وفرص الترقية والتقدم في العمل، والأمان في العمل، ومسؤوليات العمل وانجازه والمكانة والتقدير والاعتراف (قريشي، 2015).

ويعرف إجرائياً بأنه ما يحمله الموظف من أفكار وقيم التي يمكن من خلالها تحديد علاقته مع زملائه ومع الإدارة وما توفره الوزارة من احتياجات يحقق من خلالها طموحه وإشباعاته الفردية سواء كانت اجتماعية أو مادية يمكن قياسها بمؤشرات الرضا الوظيفي.

#### موظفو مديريات الشباب في إقليم الوسط:

موظفو مديريات الشباب في إقليم الوسط: وهم مجموعة من الموظفين يتبعوا للسلك الحكومي يقومون على تقديم كافة الخدمات الإدارية والمالية والشبابية وتنفيذ البرامج المتعددة في مديريات شباب محافظات العاصمة، والزرقاء، والبلقاء، ومأدبا.

#### الأثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي:

هناك العديد من الآثار للصراع التنظيمي منها آثار إيجابية وأخرى سلبية، فمن أبرز الآثار الإيجابية: تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات، وزيادة الحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة، وتحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل، وإبداء الرأي وطرح وجهات نظر الآخرين، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها.

أما الآثار السلبية فمن أبرزها: تدني مستوى الرضا الوظيفي، وتدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل، وارتفاع مستوى دور العاملين، وتركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية، وظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد، وانخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى منحى بعيد ومنحرف عن الهدف الأساسي للمنظمة، وعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين. (فريحات وآخرون، 2009).

#### أنواع الصراع التنظيمي:

1. الصراع الفردي: يحدث هذا الصراع داخل الفرد الواحد فتتجاهبه اتجاهات مختلفة في نفس الوقت، وذلك لتعارض حاجته مع القيود التنظيمية أو البيئة المحيطة، ويكون هذا الصراع عندما يدفع الشخص بنوع أو أكثر من التوجيهات أو الأوامر، أو عندما يتوقع من الشخص دوراً معيناً لا يستطيع التجاوب مع هذا التوقع،

الفرد لمهاراته وقدراته.

2. عوامل مرتبطة بالوظيفة: كالراتب، والتطور الوظيفي، وشعور الفرد بالأمن والاستقرار داخل المؤسسة.

3. عوامل تتعلق بالتنظيم داخل المؤسسة: كحجم العمل وظروفه، وما يترتب عليه من مسؤوليات، بالإضافة إلى ثقافة الإدارة وأسلوبها في التعامل مع الموظفين، وتعد ثقافة زملاء العمل وأوضاعهم الشخصية من العوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا الوظيفي.

4. عوامل ذاتية: تتعلق بعمر الفرد والاستقرار العائلي والاجتماعي لديه وخبرة الفرد ومؤهله العلمي.

وتعقياً على ما سبق، فإن الباحث يرى الأهمية المترتبة على تحقيق الرضا الوظيفي، تأتي من الدافع الأهم لتوالي الدراسات حول هذا الموضوع بالإضافة إلى أنه أصبح حافزاً لدى العديد من الإدارات لتوجيه أنظارتها نحوه، وسعيهم الدؤوب لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك للنهوض بمؤسساتهم ومواكبة التقدم والتطور فيها، بالإضافة لتحقيق الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في حال عدم توافر الدافعية نحو العمل لدى أفراد المؤسسة وشعورهم بالرضا التام عن مهنتهم ووظائفهم. (الضرمي، 2022).

### النظرية الموجهة للدراسة :

يرى الفكر الإداري أن الصراع شئ طبيعي بل هو ظاهرة صحية وهو ظاهرة مطلوبة إذ إن وجود الصراع يمنع دكتاتورية أفكار معينة كما أنه دليل على حيوية المنظمة، بمعنى أنه ظاهرة مطلوبة بدرجة ما فلا يكون مرتفعاً في شدته، فيكون ضاراً أكثر منه نافعاً، ولا يكون ذا شدة منخفضة فلا يكون له تأثير ولزوم كما أن الصراع المقبول المتوسط الدرجة يتيح لأفراد وجماعات المؤسسة فرصاً لطرح أفكار وآراء مختلفة دون خوف وبكل موضوعية ويسهم كل هذا في تطوير المؤسسة ودفع عجلة الإنتاج والإبداع فيها.

وكمدخل نظري لهذه الدراسة فإننا سوف نستند إلى النظرية التفاعلية للصراع إذ يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعد انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا تحققت بمستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة، خاصةً عندما يجد المدير أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام، أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تكون الإفادة من الصراعات الإيجابية التي تؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة. (المعشر، 2005).

### الدراسات السابقة:

ظهرت العديد من الدراسات العلمية التي ركزت على أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي ومن هذه الدراسات التي بحثت في سياق الموضوع ما يلي:

- المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الصراع: هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى أساليب إدارة الصراع مثل هذا الحل الدائم العادل، ويحدث بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع (الجعافرة، 2013).

### أهمية الرضا الوظيفي:

تتعدد الأسباب التي تدعو المؤسسات للاهتمام بمستوى الرضا الوظيفي ورفع درجته لدى العاملين في المؤسسات، إذ إن مستوى الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى رفع مستوى طموح للعاملين في المؤسسات ورفع مستوى مهارات العمل لديهم. (Sod-nombaljiir, 2017)، وعلى الجانب الآخر فإن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي سوف يكون تأثيره سلبياً على المؤسسة، فالفرد ذو مستوى الرضا الوظيفي المنخفض يكون أداءه منخفضاً وبالتالي ينخفض الإنتاج وجودة العمل (Ismail & Razak, 2016).

وبذلك يعد تحقيق الرضا الوظيفي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسات، ولأن القوى العاملة تعد حجر الأساس في أي عمل، فإن الاستثمار في هذه القوى يكون انعكاسه إيجابياً على درجة جودة مخرجات العمل سواء كانت منتجات أو خدمات تقيّم بالنهاية مدى نجاعة خطط العمل التي وضعت لتحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة.

### أبعاد الرضا الوظيفي:

1. البعد النفسي: يتخلل هذا البعد الحالات العاطفية كالشعور بالسعادة، والمشاعر والأحاسيس الإيجابية التي تغمر الفرد إذا كان راضياً عن عمله

2. البعد الاجتماعي: يأخذ الرضا الوظيفي مدلولاً آخر عن مدلول الحالة الشعورية في البعد النفسي، فهو مرتبط بالبيئة الخارجية للعمل كالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، والعلاقات الرسمية التي تربطه بزملائه ورؤسائه والمشرفين عليه في العمل، ويصبح الرضا الوظيفي مرتبطاً بدرجة تحقيق الاستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية التي يعمل فيها، ومن خلال ذلك تتحقق المكانة الاجتماعية والتقدير وتحقيق الذات ضمن جماعة العمل.

3. البعد المادي: يرتبط الرضا الوظيفي هنا بعملية التثمين الحقيقي لمجهودات الفرد داخل عمله لخلق الرضا العام، ويتمثل هذا البعد بالمقابل الذي يحصل عليه الفرد كالراتب والحوافز والمكافآت والعلاوات، مما يحفز الفرد ويجعله يبذل جهداً أكبر في عمله، لوجود مقابل يثمن كل الجهود المبذولة (زهراوي، 2017).

### العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تتأثر عملية الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل وأهمها مايلي:

1. عوامل مرتبطة بالمهنة: كالمكانة الاجتماعية ودعمها الاجتماعي، وشعور الفرد بالإنجاز داخل مؤسسته ومستوى استثمار

## الدراسات العربية:

والإسلامية يعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ولصالح فئة "متزوج"، ولا توجد فروق ذات دلالة. في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من جامعتي الأزهر والإسلامية تعزى للمتغيرات التالية: العمر، المؤهل العلمي، خبرة العاملين.

وعمل العنزي وعلي، (2015) دراسة بعنوان "مسببات الصراع التنظيمي بين الملكات الطبية والتمريضية والإدارية وتأثيرها بقرارات المستشفى، بحث تطبيقي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مسببات الصراع التي شملت المصالح الشخصية والتمايز الوظيفي وسوء تحديد الواجبات ووصف العمل وأثرها في قرارات المستشفى، وقد شملت عينة الدراسة (160) فرداً من مجتمع الدراسة البالغ (1593) فرداً مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن أكثر الأسباب كانت تأثيراً على قرارات المستشفى هي التمايز المهني والوظيفي، ثم سوء تحديد الواجبات، ووصف العمل، ثم ضعف التنسيق والتعاون، ولا توجد مراعاة للمصلحة الشخصية في قرارات المستشفى، كما توجد فروق معنوية بين أسباب الصراع يكون الأولوية للتمايز المهني والوظيفي يليها ضعف التنسيق والتعاون ومراعاة المصلحة الشخصية ثم سوء تحديد الواجبات ومصلحة العمل.

دراسة مصلح (2016)، بعنوان: "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية بنسبة (15%) من أعداد الموظفين في أربع وزارات بعدد (152) موظفاً.

وبينت نتائج الدراسة أن من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهام، وازدواجية الأعمال المطلوبة من الموظفين، وهذا يدفعهم إلى الاختلاف، وجمود الهيكل التنظيمي، كما وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، فتبدو ملامح الصراع في المناكفات والخلافات الشخصية، والتحزبات والمحاور الجماعية، والتمارض.

## الدراسات الأجنبية:

أجرى زلمان وراشيلي (Zalman and Richelle, 2001) دراسة بعنوان "المبادئ الأولية لإدارة الصراع في المدارس الخاصة بألمانيا".

هدفت الدراسة إلى كشف سلوكيات المديرين والقرارات المتخذة من قبلهم التي تؤدي إلى إنجاب إدارة صراع ناجحة أو غير ناجحة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهم، وجرى اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (32) مدير مدرسة.

دراسة صالح (2015) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي، ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بما يحقق الأهداف الخدمية للرعاية الصحية من خلال دراسة مجالات ومستويات الصراع التنظيمي ودراسة أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، فشمّل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي البالغ عددهم (330) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين لأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (80%) من العوامل تؤدي إلى نشوء صراع تنظيمي بين العاملين في المستشفى حسب مستوياتهم لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي منخفض جداً. وأقل الأبعاد رضا هو بعد الرواتب والحوافز والمكافآت)، وهناك تأثير للصراعات التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، بمعنى كلما زادت درجة الصراع بين العاملين أدى إلى عدم الرضا الوظيفي للعاملين.

وأجرى اللوح (2008) دراسة بعنوان الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، بإجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكلتيهما، وهدفت إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومراحله، ومصادره، واستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل الجامعتين.

وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين بلغت (280) موظفاً، باستبانة صممت لهذه الغاية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، وأن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين، وحلت هذه الأسباب حسب الترتيب التنازلي التالي في كلتا الجامعتين: محدودية الموارد، وعدم تحديد الصلاحيات، وعدم تحديد المسؤوليات، وهناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل كلتا الجامعتين، حسب الترتيب التنازلي التالي في كلتا الجامعتين: الرضا عن العمل في الجامعة، والرضا عن الإمكانيات والأدوات، والرضا عن الراتب، كما أن الصراعات التنظيمية لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة منخفضة، و أظهرت عينة الدراسة عدم الرضا عن الحوافز المادية الموجود في كلتا الجامعتين، وأظهرت الدراسة أن العاملين في كلتا الجامعتين يرون أن الجامعة لا تهتم بتدريب الموظفين، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراعات التنظيمية و الرضا الوظيفي، وهي علاقة عكسية.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر

الصراع على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ومن أجل جمع البيانات صممت استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها (455) عاملاً.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأسباب المؤدية للصراعات تنحصر في: العمل الزائد، والإجهاد، وعدم كفاية الرواتب والأجور، وقلة الترابط بين الإدارات، وانخفاض الرضا الوظيفي والتنازع على السلطة؛ كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: أن أسلوب التعاون من أكثر الأساليب المستخدمة في حل الخلافات داخل الشركة، وأن العوامل الأساسية التي تحدد اختيار استراتيجية معينة لإدارة الصراع هي: طبيعة وشدة الخلاف المتعامل معه، وأهمية المشكلة وسياسة المنظمة.

### التقيب على الدراسات السابقة

بعد مراجعة واستعراض الدراسات السابقة، نلاحظ أنها تميزت وتنوعت تلك الدراسات في معالجة علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي، فبينت الدراسات أسباب الصراع التنظيمي في العمل ومؤشرات الرضا الوظيفي للموظفين. ويتبين مما سبق وجود أوجه تشابه بين تلك الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث الوقوف على بعض المفاهيم والمصطلحات، وتحققت الإفادة والاسترشاد من هذه الدراسات فيما يخص المنهجيات المستخدمة والأسئلة والأدوات.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باعتبارها أول دراسة تجرى على موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط، وأول دراسة تجرى في وزارة الشباب لمعرفة علاقة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما أن هذه الدراسة طبقت في أماكن وأزمنة مختلفة عن الدراسات السابقة كما تعد من الدراسات القليلة في الأردن على الرغم من أهميتها.

### منهج الدراسة :

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالأسباب المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديريات الشباب في إقليم الوسط.

يتصف المنهج الوصفي التحليلي بأنه ذو مظلة واسعة ومرنة، ويتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية، ودراسات الحالات الميدانية وغيرها، ويقوم المنهج على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها، ونوعية العلاقة بين متغيراتها، (الرفاعي، 2007). ويعتمد هذا المنهج على تفسير الوضع القائم أي ما هو كائن وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات.

### مجتمع الدراسة و عينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين والمعنيين على نظام ديوان الخدمة المدنية في وزارة الشباب العاملين في مديريات الشباب والمراكز الشبابية التابعة لها في إقليم الوسط، وهي مديرية شباب محافظة العاصمة، ومديرية شباب محافظة الزرقاء، ومديرية شباب محافظة مادبا، ومديرية شباب محافظة البلقاء، والبالغ عددهم (408) موظف حسب قسم شؤون الموظفين في وزارة الشباب، وحتى تاريخ إجراء الدراسة.

بينت نتائج الدراسة أن إدارة الصراع تكون إيجابية عند تبني المديرين لبعض القيم منها: الاستماع لهؤلاء الأطراف، والاجتماع معهم، وتعزيز قيم التعاون، وخلق روح المسؤولية الفردية لديهم، وزيادة درجة الولاء والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها. وأظهرت النتائج أن هناك سلوكيات يتبعها المدير تؤدي إلى إدارة صراعات سلبية منها: إغفال القيم الاجتماعية والثقافية، وإصدار قرارات غير مناسبة مع البيئة المحيطة.

وقام أونجوري (Ongori, 2009) بدراسة بعنوان: "الارتباط التنظيمي وتأثيراته على الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية والخاصة في أستراليا"، وهدفت إلى الكشف عن الأساليب المتبعة من قبل المديرين في الشركات الحكومية والخاصة في أستراليا لحل الصراعات التنظيمية من أجل تعزيز الأداء التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بلغ حجمها (135) مديراً.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الصراعات موجودة في أي مؤسسة وأن الأسباب المؤدية لحدوثها التنازع القائم على الموارد المحدودة، ولتجنب تطور الخلاف ووصوله إلى حد الصراع يجب أن تكون المعايير التي يضعها المديرون لتقييم الأداء محددة وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة بوقت زمني، كما يجب أن يحصل العاملون على تقرير يبين تقدم أدائهم لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

أوضحت نتائج الدراسة أن للصراعات التنظيمية آثارها الإيجابية من حيث: تحسين الأداء، وزيادة القدرة على الابتكار، وتحسين نوعية القرارات داخل المنظمة، ونشر روح العمل الجماعي، والتعاون والتضامن بين الأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة.

هدفت دراسة هوتيبو (Hotepo, 2010) بعنوان: 'تأثير الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي في بعض المنظمات الخدمية في نيجيريا'. إلى معرفة تأثير الصراع التنظيمي على مستوى الأداء لدى العاملين داخل المنظمة بدراسة استراتيجيات إدارة الخلافات في بعض المنظمات الخدمية بهدف تحسين أدائها. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بالتطبيق على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (169) مديراً يعملون في شركات النقل والتأمين.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن السبب الرئيسي للصراع الموارد المحدودة، وأن للصراعات آثاراً يمكن استغلالها لتشجيع الإيجابية والسلبية على حد سواء، فعندما تدار إيجابياً تؤدي إلى الابتكار والتعاون بين العاملين، وتعمل على تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية. كما كشفت النتائج أن أكثر الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع بين المديرين في شركات الخدمات هي: المساومة والتعاون والتجنب.

تناولت دراسة كونجيرا وآخرون (Gongera, et, 2013) بعنوان: "استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في شركة نزويا لمسكر بكينيا"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الصراعات الموجودة في بيئة العمل داخل الشركة، والأسباب والعوامل الرئيسية المؤثرة في اختيار أسلوب التعامل مع الصراع بواسطة الإدارة، وتأثير استراتيجيات إدارة



يوضح الجدول (1) ثبات المقياس لبعد الصراع التنظيمي الذي كان مقياس الثبات له (0.753)، وجاءت قيم معامل الثبات لبعده الرضا الوظيفي (0.749)، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات مرتفع، وذات قدرة على تحقيق الأهداف المنشودة.

#### مفتاح تصحيح المقياس:

مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت الرباعي تبعا لقواعد وخصائص المقياس، واعتماداً على ما تقدم فإن المتوسطات الحسابية التي توصل إليها الباحث سيجري التعامل معها على النحو التالي:

وبذلك تكون المستويات كما يلي: المستوى المنخفض (1.75 - 2.49)، ويكون المستوى المتوسط من (2.50 - 3.24)، ويكون المستوى المرتفع من (3.25 - 4.00)

#### الأساليب الإحصائية :

استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية التالية:

1. استخدام التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percent).

2. المتوسطات الحسابية (Mean) لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.

3. الانحرافات المعيارية (Standard Deviation) لقياس درجة تشتت استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.

4. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) بهدف معرفة مدى ثبات الأداة المستخدمة.

5. ختبار التباين المتعدد (Multivariate Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والحالة الزوجية، وسنوات الخدمة، وموقع العمل.

6. اختبار المقارنات البعدية (Tukey).

#### نتائج الدراسة ومناقشتها.

أولاً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة



الشكل (1)

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

ونظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لاعتبارات متعددة أهمها الوقت، والجهد، والتكلفة، جرى اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حجمها (122) موظفاً بما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة، وهذا النوع من العينات يعطي أفراد المجتمع المبحوث فرصاً متكافئة عند اختيار العينة، فيلجأ إليها الباحث عندما يكون المجتمع متجانساً، وتم توزيع (122) استبانة على الموظفين واستردت (103) استبانة.

#### أداة الدراسة:

صممت استبانة لجمع البيانات المطلوبة بالاستعانة ببعض الدراسات والمراجع ذات العلاقة، وصياغة فقرات أداة الدراسة بناء على أهدافها وتساؤلاتها التي اشتملت على ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

- القسم الأول: المعلومات الديموغرافية للموظف.

- القسم الثاني: أسباب الصراع التنظيمي، والتي تتمثل بالفقرات من (1 - 13).

- القسم الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي، والتي تتمثل بالفقرات من (14 - 25).

#### تجربة الأداء ميدانياً :

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة جرى إخضاعها للتجريب المسبق لمعرفة طولها وزمن التطبيق لتعبئتها وأثر ذلك على مستوى استجابات المبحوثين، بغرض تحديد أوجه الضعف والقوة والغموض في مؤسراتها إن وجد، ولتحقيق هذه الغاية اختيرت عينة مكونة من (10) موظفين، ووزعت الاستبانة عليهم وجرت مناقشة أبعادها وفقراتها مع كل فرد والطلب منهم الإجابة عن الأسئلة والاستفسار عن أي سؤال غير مفهوم، وبعد جمع كل الإجابات والملاحظات جرى مراجعتها وإجراء التعديلات المناسبة لها.

#### صدق أداة الدراسة وثباتها :

للتأكد من الأبعاد التي تضمن فقرات المقياس، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه وتغطي جميع الجوانب المدروسة، عُرِضت الاستبانة على أربعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية قسم علم الاجتماع، والمسؤولين في وزارة الشباب، للتحقق من مدى صدق فقراتها، وقد أفاد الباحث من ملاحظات المحكمين بأخذ الملاحظات المتفق عليها بنسبة (80%)، سواء كانت بالحذف أو الإضافة أو التعديل إلى أن ظهرت أداة الدراسة بشكلها النهائي موزعة على قسمين، وعد الباحث آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة.

الجدول (1)  
معامل ثبات أبعاد الاستبانة (Cronbach Alpha)

المقياس	الفقرات	قيمة ألفا
أسباب الصراع التنظيمي	13-1	.753
مؤشرات الرضا الوظيفي	25-14	.749

الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
4.8	5	أقل من 5 سنوات
29.0	30	من (5 - 9) سنوات
43.7	45	من (10 - 14) سنة
14.5	15	من (15 - 19) سنة
7.8	8	20 سنة فأكثر
100	103	المجموع

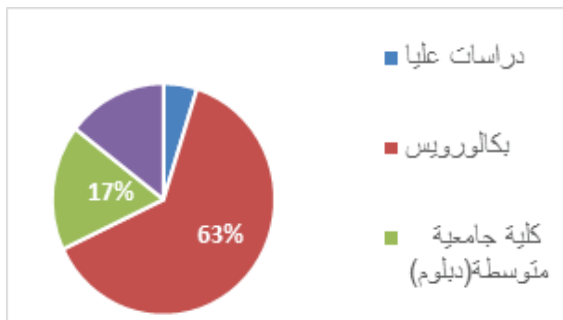
نلاحظ في الجدول (3) أن أكبر تكرار كان للفئة من (10 - 14) سنة ضمن متغير سنوات الخدمة بنسبة شكلت (43.7%) من مجمل مفردات العينة، وكانت أقل نسبة في نفس المتغير للفئة أقل من 5 سنوات بنسبة (4.8%).

الجدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
10.7	11	رئيس / رئيسة قسم
23.3	24	رئيس / رئيسة مركز
49.5	51	مشرف / مشرفة
2.9	3	طابعة / طابع
13.6	14	عامل / عاملة
100	103	المجموع

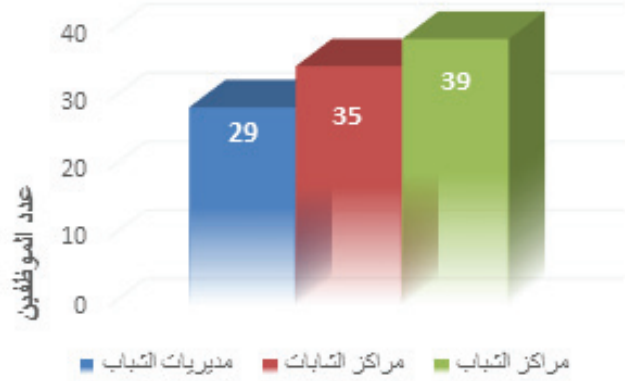
يتبين من الجدول (4) مجيء فئة (مشرف / مشرفة) ضمن متغير المسمى الوظيفي بأعلى تكرار، فبلغت نسبته من مجمل أفراد العينة (49.5%) متقدمة على فئة (رئيس / رئيسة مركز) والتي كانت بالترتيب الثاني بنسبة (23.3%).



الشكل (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

يشير الشكل رقم (1) أن الغالبية من أفراد العينة من الإناث، إذ شكلت الإناث ما نسبته (51%) من أفراد عينة الدراسة، في حين شكل الذكور ما نسبته (49%)، وهذا يعود إلى وجود مراكز للشابات تحتاج موظفات إنانا لفهم متطلبات أعضاء هذه المراكز واحتياجاتهن.



الشكل (2)

توزيع أفراد العينة وفق موقع العمل.

وفي الشكل (2) كانت فئة الموظفين في مراكز الشباب هي الأكثر تكرار في متغير موقع العمل حيث كانت (39) موظفا، تلتها فئة الموظفات في مراكز الشباب بتكرار (35) موظفة، أما فئة موظفي مديريات الشباب فكانت (29) موظفا وموظفة، وهذا يعود إلى أن طبيعة العمل في المراكز تحتاج كادرا أكبر من أجل تغطية جميع جوانب خطة عمل المراكز الشبابية للذكور والإناث.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من (26 - 35) سنة	38	36.9
من (36 - 44) سنة	42	40.8
من (45 - 54) سنة	23	22.3
المجموع	103	100

نجد في الجدول (2) أن الفئة العمرية من (36 - 44) سنة هي أعلى نسبة بين مفردات العينة حسب متغير العمر. وشكلت (36.9%)، تليها الفئة العمرية من (36 - 44) سنة بنسبة (40.8%)، وأقل نسبة كانت للفئة العمرية من (45 - 54) سنة بنسبة (22.3%)، أما الفئات العمرية أقل من 25 سنة والفئة العمرية 55 سنة فأكثر فلم يكن هناك أي من مفردات العينة ضمن هذه الفئات.

**ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.**

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما مدى وجود الصراع التنظيمي لدى الموظفين العاملين في مديريات الشباب في إقليم الوسط؟

يبين الشكل رقم (3) أن أكبر فئة من نسبة العينة حسب متغير المستوى التعليمي هي فئة (البكالوريوس) بنسبة (63%)، تليها فئة (الدبلوم - كلية جامعية متوسطة) و(الدراسات العليا) على التوالي بنسبة (17%) و (5%)، وهذا يدل على أن وزارة الشباب تهتم بتوظيف أصحاب الكفاءات وذوي الخبرة، فحملة الدبلوم فأعلى يعدون مؤهلين للعمل بفاعلية وكفاءة.

**الجدول (5)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "أسباب الصراع التنظيمي المحددة لمستوى وطبيعة الصراع التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	معامل الالتواء	المستوى
12	انحياز الإدارة في اتخاذ القرارات	103	2.84	0.555	1	-0.054	متوسط
11	عدم تطبيق القانون على الجميع	103	2.83	0.466	2	-0.546	متوسط
2	الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة	103	2.81	0.555	3	-0.054	متوسط
9	عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	103	2.75	0.617	4	.204	متوسط
5	عدم وجود العدالة في توزيع الصلاحيات	103	2.73	0.523	5	-0.641	متوسط
13	تظهر الإدارة كحمامة السلام في حل الصراع بين الموظفين	103	2.70	0.636	6	.334	متوسط
8	روتينية مهام العمل	103	2.69	0.574	7	-0.200	متوسط
7	التعصب القائم بين العاملين	103	2.58	0.533	8	-0.337	متوسط
4	وجود تداخل في الاختصاصات في وظيفتي	103	2.58	0.649	9	.452	متوسط
10	وجود نوع من الشك وعدم الثقة بين الموظفين	103	2.56	0.571	10	-0.894	متوسط
6	عدم وضوح المهام الموكلة إلي	103	2.50	0.608	11	.514	متوسط
3	المهام المطلوبة غير ملائمة مع قدراتي وتخصصي	103	2.43	0.608	12	.430	منخفض
1	عدم وجود مواد كافية من الأدوات والمعلومات للقيام بعملية	103	2.39	0.900	13	-0.222	منخفض
	المتوسط الحسابي العام	103	2.54	0.163		-0.806	متوسط

وجود مواد كافية من الأدوات والمعلومات للقيام بعملية). وهذا يفسر أن استجابات أفراد العينة عن بعد أسباب الصراع التنظيمي لدى العاملين كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذ أشار المبحوثون إلى أن أهم أسباب الصراع التنظيمي هي انحياز الإدارة في اتخاذ القرارات وكذلك عدم تطبيق القانون على الجميع، ثم الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة، هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة لا تتفق مع نتيجة صالح (2015) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين حيث (80%) من الأسباب التي وضعها الباحث تؤدي إلى صراع مرتفع بين العاملين.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مديريات الشباب في إقليم الوسط

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لـ (أسباب الصراع التنظيمي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط)، تراوحت ما بين (2.84 و 2.39)، فحاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (2.54)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (12) على أعلى متوسط حسابي فبلغ (2.84)، وبانحراف معياري (0.555)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على سبب الصراع المتمثل بـ (انحياز الإدارة في اتخاذ القرارات)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (0.466) وهو من المستوى المتوسط، ونصت الفقرة على سبب الصراع المتمثل بـ (عدم تطبيق القانون على الجميع). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (2.39) وبانحراف معياري (0.900)، وهو من المستوى المنخفض، ونصت الفقرة على سبب الصراع المتمثل بـ (عدم

## الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد "مستوى مؤشرات الرضا الوظيفي" المحددة لمستوى الرضا الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	معامل الالتواء	المستوى
17	تعامل المدير ورؤساء الأقسام يسوده الاحترام والتقدير.	2.77	0.609	1	-0.640	متوسط
23	أنا راض في الاستمرار بعملتي في وظيفتي إيجابياً.	2.72	0.447	2	-1.000	متوسط
18	تفهم الإدارة حول انطباعاتي الشخصية وما يدور في بيئة العمل.	2.67	0.613	3	0.057	متوسط
19	المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة مع ساعات العمل.	2.66	0.475	4	-0.686	متوسط
24	أنا راض عن المديرية التي أعمل فيها .	2.63	0.593	5	-0.239	متوسط
21	يقدر زملاء العمل جهود الآخرين المبذولة في مجال العمل.	2.53	0.163	6	-0.138	متوسط
22	توزيع المهام بين الموظفين منصف وعادل.	2.44	0.499	7	0.218	منخفض
20	توفر الوسائل والتقنيات الحديثة في عملي.	2.33	0.475	8	0.686	منخفض
16	توفر دورات تدريبية تساعد على تطور مهاراتي وقدراتي.	2.33	0.679	9	0.221	منخفض
25	وجود عدالة في توزيع المكافآت.	2.31	0.780	10	0.402	منخفض
15	وجود عدالة في تطبيق نظام الترقيات.	2.31	0.465	10	0.830	منخفض
14	يتناسب راتبتي مع الوضع الاقتصادي لسد احتياجاتي.	1.35	0.482	12	0.596	منخفض
	المتوسط الحسابي العام	2.54	0.163		-0.070	متوسط

## الجدول (7)

علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المتغير المستقل (المفسر)	قيمة (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الصراع التنظيمي	-0.397	-4.345	0.000
قيمة الثابت (constant)		41.141	
قيمة (R2)		0.15	
قيمة (F)		18.879	
درجات الحرية (DF)		1	
مستوى الدلالة		0.000	

ولمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي، استخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي الموضح في الجدول رقم (7) أعلاه، والذي عدّ الصراع التنظيمي متغيراً ومفسراً والرضا الوظيفي متغيراً تابعاً، وأظهرت النتائج أن قيمة بيتا بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (-0.397)، كما وبينت النتائج معنوية النموذج الإحصائي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (18.879) بدلالة (0.000). وهي قيمة معنوية أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، كما وتفسر النتائج أن المتغير المفسر فسر (015%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وذلك من خلال معامل التحديد (R2)، كما جاءت (Beta) التي توضح العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بقيمة (-0.397)، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة من متغير الصراع التنظيمي يؤدي إلى انخفاض ما نسبته (39.7%) من متغير الرضا الوظيفي، وبالاعتماد على ما سبق يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخاصة

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لـ (مستوى مؤشرات الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط)، تراوحت ما بين (2.77 و 1.35)، فحاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (2.54)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (14) على أقل متوسط حسابي فبلغ (1.35)، وبانحراف معياري (0.596)، وهو من المستوى المنخفض، وقد نصت الفقرة على مؤشر الرضا الوظيفي المتمثل بـ (يتناسب راتبتي مع الوضع الاقتصادي لسد احتياجاتي)، وفي المقابل وفي المرتبة الأولى جاءت الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (2.77) وبانحراف معياري (-0.640) وهو من المستوى المتوسط، ونصت الفقرة على مؤشر الرضا الوظيفي المتمثل بـ (تعامل المدير ورؤساء الأقسام يسوده الاحترام والتقدير). ومن خلال نتائج الجدول (6) فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذ أشار المبحوثون إلى أن أهم مؤشرات الرضا الوظيفي تعامل المدير ورؤساء الأقسام يسوده الاحترام والتقدير، والرضا في الاستمرار بالعمل في الوظيفة إيجابياً، وأشار المبحوثون إلى تفهم الإدارة انطباعاتهم الشخصية وما يدور في بيئة العمل، وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصل إليه اللوح (2008) التي أشارت إلى ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي لدى المبحوثين خاصة فيما يتعلق برضاهم عن الأدوات المستخدمة والراتب الذي يتقاضونه.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ونصه: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط؟

## تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع

ونصه: كيف نتعرف على الفروق في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الجنس والعمر والمستوى التعليمي والحالة الزوجية والمسمى الوظيفي وموقع العمل وسنوات الخدمة؟

بالسؤال السابق كما يلي:

$$\text{الرضا الوظيفي (المتوقع)} = 41.141 + (-.397) \times \text{الصراع التنظيمي}$$

## الجدول (8)

اختبار التباين المتعدد للتعرف إلى الفروق في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والحالة الزوجية، وسنوات الخدمة

الدالة الإحصائية Sig	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	المصدر
.002	2.577	31.419	18	565.536 <sup>a</sup>	Corrected Model
.000	1666.540	20317.8	1	20317.8	Intercept
.464	0.541	6.593	1	6.593	الجنس
.563	0.578	7.051	2	14.102	العمر
.220	1.501	18.305	3	54.914	المستوى التعليمي
*.008	5.147	62.747	2	125.494	الحالة الزوجية
.474	0.890	10.847	4	43.386	سنوات الخدمة
*.009	3.605	43.950	4	175.801	المسمى الوظيفي
*.011	4.779	58.269	2	116.539	موقع العمل
		12.192	84	1024.095	الخطأ
			103	123944	المجموع
			102	1589.631	المجموع المصحح

يتضح من خلال الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ذات قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، بين الفئة الأولى (عزباء / أعزب) والفئة الثانية (متزوج/متزوجة)، لصالح الفئة الأولى في متغير الحالة الزوجية، وعليه يُقبل وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي تعزى للحالة الزوجية للموظف.

## الجدول (10)

نتائج المقارنات البعدية لمتغير المسمى الوظيفي باستخدام اختبار توكي

الدالة الإحصائية Sig	الخطأ	فرق المتوسطات (J-I)=	العمر (I) العمر (J)
1.000	1.27134	.1932	رئيس/رئيسة قسم رئيس/رئيسة مركز
.485	1.16077	-1.8877	مشرف/مشرفة
.963	2.27425	-1.5152	طابع/طابعة عاملة/عامل
.568	1.40683	2.1039	
1.000	1.27134	-.1932	رئيس/رئيسة مركز رئيس/رئيسة قسم
.123	.86431	-2.0809	مشرف/مشرفة
.930	2.13819	-1.7083	طابع/طابعة عاملة/عامل
.484	1.17423	1.9107	

يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الحالة الزوجية والمسمى الوظيفي وموقع العمل حيث بلغت قيم (F) عند الدالة الإحصائية على التوالي (0.008 ، 0.011 ، 0.009) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، ويتضح أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الجنس، والعمر والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، وكانت القيم غير (F) غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، وهذا يدل على التنوع في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصراع التنظيمي في مديريات الشباب في إقليم الوسط.

## الجدول (9)

نتائج المقارنات البعدية لمتغير الحالة الزوجية باستخدام اختبار توكي

الدالة الإحصائية Sig	الخطأ	فرق المتوسطات (J-I)=	العمر (I) العمر (J)
.001	.78795	2.9306*	عزباء/ أعزب متزوج/متزوجة
.097	1.87068	3.9167	غير ذلك
.001	.78795	*-2.9306	متزوج/متزوجة عزباء/أعزب
.847	1.79366	.9861	غير ذلك
.097	1.87068	-3.9167	غير ذلك عزباء/أعزب
.847	1.79366	-.9861	متزوج/متزوجة

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

- من الضروري أن تأخذ وزارة الشباب الصراع التنظيمي بعين الاعتبار، وأن تعمل على التركيز في مخرجات الصراع، وعليها تحقيق مستوى عال من العدالة والمساواة بين العاملين.

- على إدارات مديريات الشباب في إقليم الوسط العمل لتحقيق الرضا الوظيفي التي تحتاج إلى التقسيم الممتاز للمهام والواجبات والمسؤوليات، والتركيز على التحفيز المستمر، وتطبيق القوانين والتعليمات بالمستوى نفسه على الموظفين جميعاً.

- توعية الموظفين بأهمية التعاون بين مختلف الفئات العمرية والمؤهلات العملية والعلمية في العمل، وتحويل هذه الحساسية من التفاوت عند الموظفين إلى عوامل للإبداع والتطور.

- تطوير الهياكل التنظيمية من فترة إلى أخرى لتتسم بالمرونة وعدم التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات بين وحدات العمل وبين العاملين.

- كذلك على الإدارة في مديريات الشباب في إقليم الوسط أن تضع برامج وضوابط واضحة وسهلة في العمل، وأن تهتم الإدارة بتوزيع الصلاحيات بصورة تمنع التعارض والازدواجية في العمل.

- زيادة وعي العاملين وتطوير قدراتهم عن طريق الدورات التدريبية لظاهرة الصراع فهذه الظاهرة وفهمها تزيد من فاعلية العمل.

- العمل على وجود قنوات اتصال بين الإدارة والموظفين تتسم بالصراحة والبحث الدقيق عن الحقائق، والتأكد من المواقف للوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات.

- العمل على تحسين ظروف الموظفين كزيادة الرواتب، والعدالة في توزيع المكافآت، والعدالة في توفير الوسائل والتقنيات الحديثة في العمل.

## المصادر والمراجع العربية:

- الحضرمي، أحمد والصوافي، جوخة. (2022). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (9) 53: 174 - 195
- الجعافرة، صفاء جميل. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية (40): 2: 1663 - 1687
- زهراوي، محمد. (2017). دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي. مجلة الباحث الاجتماعي، (1): 423 - 428.
- الشنطي، د. محمود عبد الرحمن. (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، (2) 7: 85 - 104
- عاطف، عبد الرحيم. (2009). السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

العمر (I) العمر (J)	فرق المتوسطات (J-I)=	الخطأ	الدلالة الإحصائية Sig
مشرف/ مشرفة رئيس/ رئيسة قسم	1.8877	1.16077	1.000
رئيس/ رئيسة مركز	2.0809	.86431	.123
طابع/ طابخة	.3725	2.07435	.930
عاملة/ عامل	3.39916*	1.05351	.484
طابع/ طابخة رئيس/ رئيسة قسم	1.5152	2.27425	.963
رئيس/ رئيسة مركز	1.7083	2.13819	.930
مشرف/ مشرفة	-.3725	2.07435	1.000
عاملة/ عامل	3.6190	2.22142	.483
عامل/ عاملة رئيس/ رئيسة قسم	-2.1039	1.40683	.568
رئيس/ رئيسة مركز	-1.9107	1.17423	.484
مشرف/ مشرفة	-3.9916*	1.05351	.003
طابع/ طابخة	-3.6190	2.22142	.483

يظهر في الجدول (10) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية ذات قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05). فأقل، بين فئة (مشرف/ مشرفة) و (عامل/ عاملة) لصالح الفئة الأولى في متغير المسمى الوظيفي، وعليه يُقبل وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي للموظف.

## الجدول (11)

نتائج المقارنات البعدية لمتغير موقع العمل باستخدام اختبار توكي

العمر (I) العمر (J)	فرق المتوسطات (J-I)=	الخطأ	الدلالة الإحصائية Sig
مديريات الشباب مراكز الشباب	*2.1611	.88256	.043
مراكز الشبابات	*2.5441	.93089	.021
مراكز الشباب مديريات الشباب	*-2.1611	.88256	.043
مراكز الشبابات	.3830	.79341	.880
مراكز الشبابات مديريات الشباب	*-2.5441	.93089	.021
مراكز الشبابات	-.3830	.79341	.880

ونشاهد أن الجدول (11) يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ذات قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05). فأقل، بين فئة العاملين في (مديريات الشباب)، والعاملين في (مراكز الشباب)، والعاملين في (مراكز الشبابات) لصالح الفئة الأولى العاملة في مديريات الشباب في متغير موقع العمل، وعليه يُقبل وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي تعزى لموقع عمل الموظف.

- العنزي، سعد وعلي، حسنين. (2015). مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية والطبية والإدارية وتأثيرها في قرارات المستشفى: بحث تطبيقي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد (21) 81: 40 - 1
- قريشي، محمد والسبتي، لطيفة. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(1): 59 - 89
- القربوتي، محمد. (2012). السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، ط 6، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى يوسف. (2015). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. عمان: دار الحامد للنشر.
- الفريحات، خضر كامل واللوزي، موسى والشهابي، أنعام. (2009) السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- اللوح، أحمد. (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

### المصادر والمراجع الأجنبية:

- Gongera, Enock George, Julius B. Miroga, Assumpta N. Omweri (2013) " Organizational Conflict Management Strategies on Employee Job Satisfaction: A Case Study of Nzoia Sugar Company". *European Journal of Business and Management*, 5 (3) : 177-186
- Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). *Effect of Job Satisfaction On Organizational Commitment*. *Management & Marketing Journal*, 14 (1):25-40
- Mughal, Muhammad Ramzan, & Khan, Maria, (2013) *Impact of Conflict and Conflict Management on Organizational Performance*. *International Journal of Modern Business*, 1. (3): 1- 19.
- O M Hotepo, 2A S SAsokere, Abdul-AzeezI, 2S S A Ajemunigbohun. (2010). *Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria" Business and Economics*, 3, (1): 1-9.
- Ongori Henry (2009). *Organizational conflict and its effects on organizational performance*. *Research journal of business management*. 2(1): 16-24.
- Rogers B. (2006), *Organizational Behavior Management: A Whole-School Approach*. Victoria: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Sodnombaljr, N. (2017). *The Influence of Civil Servant's P-O Fit On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention in of Mongolia- The Moderating Effect of Job Mobility*. (Unpublished Master Thesis). Ming Chuan University.
- Thanos, C. A. (2015). *THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE MOTIVATION ON EMPLOYEE LOYALTY (CASE STUDY OF PT KIMIA FARMA APOTEK IN SAM RATULANGI, MANADO)*. *JURNAL BERKALA ILMIAH EFISIENSI*. 15, (4):313-321.
- Zalman, Currey and Richelle, Carnen. (2001). *Elementary Principals and Conflict Management: A Critical incident Study*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Nebraska – Lincoln.
- مصلىح، د. عطية ومشاركة د. عودة. (2016) الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. (2) 48 - 15: 5
- المعشر، زياد. (2005). الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 1(2): 40-68
- المغربي، كامل محمد. (2004). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

### المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Atef, Abdul Rahim. (2009). *Organizational Behavior: Behavioral-Psychological Introduction to Developing Abilities*. Egypt: Adar Aljamey'ah for Publishing & Distribution.
- Elshanti, M. (2017). *The Relationship Between Leadership Patterns and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction* *Journal of al-Quds University for Administrative and Economic Research and Studies*, 2 (7): 85-104
- Grichi, Mohamed Taher, Latifa Ahmed Sebt. (2015). *The Impact of Empowerment in Realization of Job Satisfaction Among Mouhamed Khaider University of Biskra Employees*, *Jordan Journal of Business Administration*, 11 (1):59-89
- Alhadhrami, A & Alsawafi, Jokha (2022). *Factors Affecting Job Satisfaction for Employees of a Company in Government Business Units in the Republic of Oman*, *al-Andalus Journal for Humanities and Social Sciences*. 53 (9):174-195
- Aljaafreh, Safa Jamil. (2013). *Organizational Conflict Management Methods and its Relationship with Administrative Creativity at School Principals in Karak Governorate from Their Point of View*, *DIRASAT JOURNALS, Educational Sciences, University of Jordan* 40 (2): 1663-1687.
- Kadem, K. & Al-Frejat, H. (2009). *Organizational Behavior is a Contemporary Concept*, Amman: Ithraa House for Publishing & Distribution

# العملة الافتراضية من منظور إسلامي وأثرها في التنمية المستدامة

## The Virtual Currency from an Islamic Perspective and its Impact on Sustainable Development

***Yahya Ahmed Elshami***

Phd. Student\ E2-Zitouna University \Tunis

Yahya\_shami@hotmail.com

**يحيى أحمد الشامي**

طالب دكتوراه/ جامعة الزيتونة/ تونس

Received: 17/ 12/ 2022, Accepted: 4/ 3/ 2023.

DOI: 10.33977/1760-008-019-002

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

تاريخ الاستلام: 17 /12 /2022م، تاريخ القبول: 4 /3 /2023م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592



## الملخص:

فيعتبر حفظ المال أحد الضروريات الخمس التي جاء الدين لحفظها، ولا يخفى على العاملين في القطاع المالي المستجدات المتسارعة في هذا المجال والتي كان أبرزها ثورة الاتصالات الحديثة كالشبكة العنكبوتية التي أصبحت موقع نظر المستثمرين من الدول والأفراد؛ لما توفره من خصوصية قد لا تتوافر في العديد من مرافق المؤسسات المالية التقليدية. من هنا تبرز أهمية هذا الموضوع التي سيتناولها الباحث في أهم الأحكام المتعلقة بالعملة الافتراضية التي أخذت في الظهور والتطور، ما يدفنا لبيان رأي الشريعة الغراء في هذه العملة وعلاقتها بالعقود الشرعية، وأثرها الاقتصادي على هذه العقود، وتأثيرها على بعض مخرجات الاقتصاد كالتنمية المستدامة.

سبق للعديد من الباحثين الكتابة عن العملة الافتراضية، منهم الباحث (2017)، وذلك من خلال بحثه بعنوان: "النقود الافتراضية مفهومها وأنواعها وأثارها الاقتصادية"، هدفت الدراسة لبيان حقيقة العملة الافتراضية وأنواعها وخصائصها، وتحليل لأبرز خصائصها الاقتصادية الناشئة عن انتشارها، وتوصلت الدراسة إلى ضعف بنيتها مما جعلها عرضة لتقلبات أسعارها، ومن أهم توصيات الدراسة وجود تنسيق وتعاون دولي لحماية المتعاملين بها. كما قدم سويم (2018)، ورقة بحثية بعنوان "حول النقود المشفرة"، هدفت الورقة؛ لتسليط الضوء على أهم الجوانب الشرعية والاقتصادية، تناول الإجابة على العديد من الأسئلة منها: هل تثبت العملة الافتراضية في الذمة؟ وما حكم القبض والصراف للعملة الافتراضية؟ وتوصلت الورقة البحثية بعدم وجود مانع من استخدامها لتحقيق المصلحة، كما أن تأخير القبض لا ينافي اشتراط التقابض. كما أجرى أبو كرش (2019)، دراسة بعنوان: «النقود الافتراضية في الفقه الإسلامي»، هدفت إلى الوصول إلى حكم شرعي للنقود الافتراضية، وإيجاد حلول فقهية لمسائلها المستجدة، وتوصلت الدراسة أن العملة الافتراضية ليست نقود شرعية، وأوصت الدراسة بإرجاع النظام الذهبي، كما أوصت الاقتصاديين العمل على تجاوز عيوب العملة الافتراضية. وكذلك أجرى المنعم، وعبادة (2022)، دراسة بعنوان: «العملات الرقمية غير الرسمية (تقرير اقتصادي إسلامي)»، هدفت إلى بيان طبيعة وخصائص العملات الرقمية بمفهومها الواسع، وتكييفها الفقهي، كما أشارت إلى أبرز المخاطر الاقتصادية لها، وتوصلت الدراسة إلى إن العملات الرقمية غير الرسمية هي أصول افتراضية كأرقام وبيانات وليس حقيقية، وأوصيا الباحثان بديلاً شرعياً للعملة الافتراضية وهي العملة الرقمية القانونية الصادرة من البنوك المركزية. في حين أجرت مريم، وسهيلة (2021)، دراسة بعنوان: «المصارف الإسلامية كآلية لتعزيز الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة» هدفت إلى إبراز دور المصارف الإسلامية في تعزيز الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة، وخلصت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تساهم في تعزيز التنمية المستدامة من خلال مبادئها المطبقة في عملياتها المالية.

ولا شك في أن العلم معرفة تراكمية يضع فيه كل باحث لبننة تكمل ما بناه السابقون وبهذا يمكنني القول: إن ما تميزت به هذه الدراسة هو بيان الأثر المترتب على بعض الجوانب الاقتصادية كالتنمية المستدامة وأثر العملة الافتراضية عليها، كصعوبة

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم النقود من منظور إسلامي واقتصادي، وبيان مفهوم العملة الافتراضية من حيث نشأتها وخصائصها وشروط مبادلتها بالعملة التقليدية من منظور إسلامي، وأثرها على التنمية المستدامة للدولة، ومن خلال اتباع منهج تحليل المضمون، انتهى البحث إلى وجود اختلاف جوهري بين العملات التقليدية والعملات الافتراضية، ومع هذا الاختلاف يمكن التعامل بها بضوابط إسلامية، كما أن لها آثار اقتصادية على التنمية المستدامة لما قد تحدثه من كساد للعملة القانونية، كما أن تذبذبها المفاجئ يعمل على ازدياد الفجوة بين فئات المجتمع، وهذا يؤدي إلى تهديد السلم الأهلي. كما أنها عرضة للضياع في الأجهزة التي خزنت بها في حال توقف الانترنت. ويوصى الباحث بضرورة تدخل الدولة لضبط التعامل بالعملة الافتراضية، من خلال نشرات توعية تظهر تأثيرها على التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة في المجتمع.

الكلمات المفتاحية: العملة، العملة الافتراضية، عقد الصرف، التنمية المستدامة.

## Abstract:

The study aimed to identify the concept of money from an Islamic and economic perspective, and to explain the concept of virtual currency in terms of its origin, characteristics, and conditions for exchanging it for traditional currency from an Islamic perspective. The study as well aimed to identify its impact on the sustainable development of the state. By following the content analysis approach, the research concluded that there is a fundamental difference between characteristics of traditional currencies. Virtual currencies, despite this difference, can be tackled under the Islamic legal controls, and have economic effects on sustainable development because they may cause a depression in the legal currency, and its sudden fluctuation works to increase the gap between the groups of society. This leads to a threat to civil peace. The virtual currency is also liable to be lost in the devices in which it was stored in the event of an internet shutdown. The researcher recommends the need for state intervention to control the use of virtual currency, through awareness brochures that show its impact on economic development and sustainable development in society.

**Keywords:** Currency, virtual currency, exchange contract, sustainable development.

## المقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على معلم الناس الخير، محمد - صلى الله عليه وسلم -، وعلى آله وصحبه وسلم، وبعد:

- واسع.
2. بيان سبب حظر كثير من الدول التعامل بها بشكلها الحالي.
3. بيان حكم الشرعي للتعامل بالعملة الافتراضية بعقد الصرف، وأثرها على طرفي العقد.
4. بيان مفهوم التنمية المستدامة، وبيان الأثر الاقتصادي للعملات الافتراضية عليها.

### منهجية البحث:

اعتمد الباحث منهج تحليل المضمون؛ وذلك من خلال وصف العملة القانونية والعملة الافتراضية، ثم استنباط تأثير العملة الافتراضية على التنمية المستدامة.

### العملة: مفهومها وخصائصها ووظيفتها.

مفهوم العملة لغةً واصطلاحاً:

لغة: العملة: بضم العين أو كسرهما وسكون الميم وفتح اللام، من الفعل الثلاثي (عمل) تأتي بمعنى:

ما يعطاه الأجير أجره عمله (الهروي، 2001، 2/ 256)، وتأتي بمعنى: «النقد الذي يتعامل به الناس» (مختار وآخرون، 2008، 2/1555)، والنقد: ضد النسيئة له عدة معاني منها، أخذ الثمن، ومنه الذهب والفضة وهما النقدان (خواجة، 1991، 1/117)، وحسب اطلاع الباحث على معنى العملة في معاجم المتقدمين، لم يجدها تأتي بمعنى النقد، لكن المعاجم الحديثة ذكرتها بهذا المعنى، فهي مصطلح جديد بمعنى النقد.

اصطلاحاً: هناك توافق بين المعنى اللغوي والمعنى الاصطلاحي للعملة إذا جاءت بمعنى النقد (وزارة الأوقاف الكويتية، 1427، 41/ 139).

المال في الشريعة الإسلامية:

أولى الإسلام المال أهمية كبيرة، فقد ذكره الله تعالى في كتابه في مواضع كثيرة، سواء جاء مفرداً، كقوله تعالى: ﴿وَنَحْبُونُ الْمَالَ حَبًّا جَمًّا﴾ (الفجر:20)، أو بصيغة الجمع «أموال» كقوله جل جلاله: ﴿أَنَّ الَّذِينَ يَأْكُلُونَ أَمْوَالِ الْيَتَامَى ظُلْمًا﴾ (النساء:10)، أو مقروناً بضمير «أموالهم»، كما قال الله تعالى: ﴿وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِلْسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ﴾ (الذاريات: 19)، ولم يفرد القرآن الكريم المال كنوع بعينه، بل جاء المال كلفظ عام يشمل جميع ما يطلق عليه مال من ذلك قوله تعالى: ﴿وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (الأنعام:152) وقال أيضاً: ﴿وَأَتَوْهُمْ مِنْ مَالِ اللَّهِ الَّذِي آتَاكُمْ﴾ (النور: 33)، وقوله تعالى في المال: ﴿الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا﴾ (الكهف:46)، فجميع صيغ المال المذكورة تشمل ما يمتلكه الإنسان ويستطيع التصرف به سواء كان من النقدين، أو أي مال آخر كالذوا، والعقارات، والمنقولات، وغيرها. وذكر الله تعالى الدراهم والورق - الفضة - أنها كانت أثمناً في الأمم السابقة، قال الله - تعالى -: ﴿وَشَرُّوهُ بِثَمَنٍ خَسٍ دَرَاهِمٍ مَعْدُودَةٍ﴾ (يوسف:20)، وقال أيضاً: ﴿فَابْعَثُوا أَحَدَكُمْ بِوَرِقِكُمْ هَذِهِ﴾ (الكهف:19)، والورق: «الفضة مضرورية أو غير مضرورية» (الشوكاني، 1414، 3/327)، فدللت الآيات بمنطوقها على أن الدراهم والورق ثمن للأشياء، كما

تمويل ميزانية الدولة، وإضعاف قدرتها على وضع خطط التنمية الاقتصادية، وضياع ثروات البلاد، وزيادة البطالة وغيرها، كما تميزت الدراسة بذكر أثر العملة الافتراضية على عقد الصرف، ومدى تأثيرها على حياة الأفراد، ولم يتم التطرق لهذه المواضيع فيما اطلع عليه الباحث.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

حصرت الدول صك العملة بيدها؛ لأنها علامة لسيادتها والتي تحقق من خلالها الرقابة الاقتصادية على الدولة، ومن ثم ضمان استقرارها السياسي والاقتصادي، لكن مع ظهور الثورة التكنولوجية الحديثة، شهد العالم ظهور عملات افتراضية أقبل على التعامل بها بعض الأفراد، مما سيؤدي إلى انتزاع بعض صلاحيات الدولة، مما اضطرت الدول للتدخل لمعرفة أثرها،

وهو ما يطرح عدة تساؤلات حول ماهية العملة الافتراضية وأثرها، والسؤال الرئيس في الدراسة:

- ◀ ما أثر العملة الافتراضية على التنمية المستدامة؟ وللإجابة عليه يمكن طرح عدة أسئلة فرعية:
- ◀ ما هي العملة القانونية ومميزاتها؟
- ◀ ما هو مفهوم العملة الافتراضية وكيفية إنتاجها ومميزاتها وعيوبها، والفرق بينها وبين العملة القانونية؟
- ◀ كيفية التعامل بها وما مدى جوازها من الناحية الشرعية؟
- ◀ ما موقف الجهات الرسمية من العملة الافتراضية، والإجراءات المتخذة بحقها؟
- ◀ ما مفهوم التنمية المستدامة، وما هي وجهة النظر الإسلامية منها، وأثر العملة الافتراضية عليها؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

1. التعرف إلى حقيقة العملة القانونية، والتعرف إلى العملة الافتراضية وكيفية إنتاجها ومميزاتها وعيوبها.
2. عقد مقارنة بينهما، والوصول إلى حكم التعامل بالعملة الافتراضية من منظور شرعي.
3. اظهار الموقف الرسمي الحكومي والإجراءات التي تتخذ بحق العملة الافتراضية.
4. تعريف مفهوم التنمية المستدامة، وأثر العملة الافتراضية عليها.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة أن موضوع العملات الافتراضية أصبح واقعاً لا يمكن تجاهله؛ وذلك بإقبال كثير من الأفراد والشركات للتعامل بها، مما أوجب دراستها وإظهار أثرها على مناحي الحياة ككل، وخصت في هذه الدراسة التنمية المستدامة ومدى تأثير العملة الافتراضية عليها من الناحية الاقتصادية، كما شملت الدراسة الحكم الشرعي للتعامل بها، وتظهر أهمية البحث بما يلي:

1. حداثة ظهور العملة الافتراضية وبدء تداولها على نطاق

1. المطبوع فيها بسكة السلطانية، وقد قال الإمام أحمد في رواية جعفر بن محمد: « لا يصلح ضرب الدراهم إلا في دار الضرب بإذن السلطان، لأن الناس إن رخص لهم ركبو العظام»، وعلق القاضي أبو يعلى على قول الإمام أحمد فقال: «فقد منع من الضرب بغير إذن سلطان لما فيه من الإفتيات عليه» (ابن الفراء، 2000، 181)، وقال النووي: «ويكره أيضا لغير الإمام ضرب الدراهم والدنانير وإن كانت خالصة؛ لأنه من شأن الإمام» (النووي، 6/11)، وقال ابن خلدون: «هي وظيفة ضرورية للملك» (ابن خلدون، 1988، 1/323).

2. المأمون من تبديلها وتلييسها.

3. دون نقر الفضة وسبائك الذهب. والنقرة: «قطعة فضة مذابة» (الفراهيدي، 5/145).

4. يثبت في الذمة.

5. يطلق من أثمان المبيعات وقيم المتلفات.

6. لا يقصد الانتفاع بها.

#### وظائف النقود في الإسلام: (ابن تيمية، 29/ 472، 1995)

ذكر الإمام ابن تيمية وظائف النقود في كتاب الفتاوى كما يلي:

1. أن تكون معياراً للأموال.

2. يتوسل بها إلى معرفة مقادير الأموال ولا تقصد الانتفاع بعينها.

3. إذا بيع بعضها ببعض إلى أجل قصد بها التجارة التي تناقض مقصود الثمنية.

#### تعريف العملة اقتصادياً:

عرّف الاقتصاديون النقود أو العملة أنها: «الشيء الذي يلقي قبولاً عاماً في التداول، يستخدم وسيطاً في التبادل، ومقياساً للقيم ومستودعاً لها، كما يستخدم وسيلة للمدفوعات الآجلة» (هاشم، د.ت، 14).

ومعنى التعريف: أن النقود يتوافق جميع الناس على التعامل بها وتلقى قبول عندهم، كما تستخدم وسيطاً للتبادل، أي بغير وجود وسيط ثالث عند التبادل، كما تعتبر الوحدات النقدية مقياساً للسلع، أي يحدد بواسطتها قيمتها كما تحتفظ هذه السلع بقيمتها من خلال تقييمها بالنقود، كما يمكن أن تكون ديناً في الذمة وتستوفى في المستقبل كقيمة للسلع.

#### خصائص النقود القانونية (هاشم، د.ت، 14-15):

1. أن تكون الوحدات التي تتكون منها السلعة كمنقذ مقبولة من الجميع - في الدولة الواحدة-.

2. أن تكون لها صفة الدوام والثبات.

3. توفر عنصر الندرة، الندرة هنا تعني القلة وعدم الكثرة، وليس المراد بقلة الكمية المعروضة من النقد، وإنما يقصد احتكار إصدارها جهة واحدة فقط، وهي التي تحدد قيمتها وينفذ تحديدها لقيمتها.

ذكر الدينار في سورة آل عمران فقال تعالى: ﴿وَمِنْهُمْ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بدينارٍ لَا يُؤَدُّ إِلَيْكَ إِلَّا مَا دُمْتُ عَلَيْهِ قَائِماً﴾ (آل عمران: 75)، فالدينار والدراهم معروفان بأنهم أثمان منذ عهد قديم، كان الناس يتعاملون بهما حيث كانت تُضرب كمنقود تُتداول بين الناس. يقول المقرئ بعد أن سرد أسماء الأمم التي تتعامل بالذهب والفضة كمنقودين: «إن التي تكون أثماناً للمبيعات وقيم الأعمال إنما هي الذهب والفضة فقط، لا يعلم في خبر صحيح ولا سقيم عن أمة من الأمم، ولا طائفة من طوائف البشر، إنهم اتخذوا أبدأً في قديم الزمان ولا حديثه نقداً غيرهما» (المقرئ، 2007، 120).

#### العملة في الإسلام:

إذا أطلقت العملة فيراد بها النقود، وهي أثمان عن قيمة الأشياء، وقد حدد العلماء أن العملة هي: (الذهب والفضة)، فإذا كان شيء يشتري بأحد البديلين الذهب أو الفضة كان أحد النقدين هو الثمن، يقول الكاساني: «الإعداد للتجارة في الأثمان المطلقة من الذهب والفضة ثابت بأصل الخلقة؛ لأنها لا تصلح للانتفاع بأعيانها في دفع الحوائج الأصلية» (الكاساني، 1986، 2/ 11)، يقول الخطاب: «علم من كلام صاحب الطراز أنه إذا كان أحد العوضين دنانير، أو دراهم، والعوض الثاني شيئاً من المثلثات عرضاً، أو نحوه أن الثمن هو الدنانير، أو الدراهم، وما عداها مثلثات» (الخطاب، 1992، 4/479)، ويقول ابن تيمية: «والدراهم والدنانير لا تقصد بنفسها، بل هي وسيلة للتعامل بها، ولهذا كانت أثماناً بخلاف سائر الأموال» (ابن تيمية، 1995، 19/ 251)، فالعملة التي هي ثمن الأشياء، إما تكون من الذهب أو الفضة، وهذا هو المعهود لدى جميع الأمم السابقة، لكن ممكن أن تكون العملة غير النقدين؟ يقول ابن تيمية: «أما الدرهم والدينار فما يعرف له حد طبعي ولا شرعي بل مرجعه إلى العادة والاصطلاح» (ابن تيمية، 1995، 19/251) فكلام الإمام يؤكد على أن ما تعارف عليه الناس في معاملاتهم أن يكون نقداً فهو نقد إذا اتفقوا على ذلك، وكذلك يقول الإمام مالك في المدونة: «ولو أن الناس أجازوا بينهم الجلود حتى يكون لها سكة وعين لكرهتها أن تباع بالذهب والورق نظرة» (الإمام مالك، 1994، 3/5)، يدل قول الإمام مالك أن الناس لو أجازوا بينهم التعامل بالجلود كمنقود وجرت العادة بالتعامل وكان لها مكان لضربها لتتخذ نقوداً لجازت، لكن كره أن تباع بالذهب والفضة؛ لأن النقدين هما أصل الأثمان، وجاء في فتوح البلدان للبلاذري: «أن عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - قال: هممت أن أجعل الدراهم من جلود الإبل، فقبل له: إذن لا بعير فأمسك» (البلاذري، 1988، 452). ومن العلماء المعاصرين يقول الشيخ عبد الله بن محمد بن حميد رحمه الله أنه اطلع على نقل عن الغزالي بأنه يرى أن النقد: ما تم الاتفاق على اعتباره، حتى ولو كانت قطعة من أحجار أو أخشاب» (المنيع، 1996، 40)، فدل كلام العلماء على أن العملة لها شروط يجب أن تتوفر حتى تصلح أن تكون عملة وأهم شروطها، أن يتعارف الناس فيما بينهم أن هذا النقد هو الذي يحدد قيمة الأشياء من خلاله.

#### خصائص العملة في الإسلام:

ذكر القاضي أبو يعلى الفراء بعض خصائص العملة في الأحكام السلطانية، نلخصها كما يلي:

كوسيلة للدفع، ويمكن نقلها وتخزينها أو تداولها إلكترونياً“ (الباحث، 2017، 20).

لاحظ الباحث أن التعريفات السابقة تصف هذه العملة وصفاً، وتحدد خصائصها:

1. فالعملة الافتراضية تمثل قيمة نقدية بين المتعاملين بها فقط.
2. ليست صادرة عن بنك مركزي أو سلطة مختصة بالإصدار، بل هي أرقام على الإنترنت.
3. يتم تخزينها وتداولها إلكترونياً، وليس لها وجود فيزيائي ملموس.
4. لا يتعامل بها الجميع، بل مقتصرة على فئة خاصة - وهم الذين يتداولونها بينهم -.

### إنتاج العملة الافتراضية:

(الباحث، 2017، 23-24) (علوش و عوض، 2019، 309) يستطيع أي فرد متصل بالإنترنت إنتاج هذه العملة، وتتم بالكيفية التالية:

- يقوم الذي سينتج العملة بتنصيب برنامج من شبكة الإنترنت من مواقع خاصة، وهذه البرامج مجانية.
- يقوم المنتج بعمل محفظة إلكترونية من خلال مواقع خاصة كموقع blockchain، أو xapo، وهي مواقع مشهورة لعمل المحافظ الإلكترونية لتداول العملة الافتراضية المنتجة.
- يقوم البرنامج بإنتاج العملة الافتراضية من خلال حل الكثير من الألغاز والمعادلات؛ لكشف سلسلة طويلة من الأرقام والحروف لإصدار العملة الافتراضية، ثم تحويلها إلى المحفظة الإلكترونية التي تم انشاؤها مسبقاً.
- يتم تسجيل جميع العمليات التي يقوم بها المنتجون للعملة في سجل عام يسمى (blockchain)، وهو مستودع الحسابات التي تم استخدامها في عمليات التعدين.
- تكون عمليات تنظيم وإصدار النقود عن طريق قوالب (blocks)، تتمثل بمعادلات رياضية معقدة تستلزم الحل، فكل قالب يحتوي على معلومات عن المعاملات المالية المسبقة، وهذه المعلومات رقم عشوائي يحدث لمرة واحدة، ومعها الرمز السري للقالب السابق ويسمى التهشير (Hash) ومعناه: استخراج بصمة خاصة وفريدة لبيانات معينة لا تتكرر مع أي مجموعة بيانات أخرى.

- بعد التعدين (إصدار العملة) يضاف توقيع إلكتروني إلى عملية التحويل، ويتم التحقق من العملية من قبل النظام الخاص بالعملية المصدرة، ثم يتم تخزينها بشكل بيانات مشفرة مجهولة في شبكة العملة الافتراضية.

- يتم تداول العملة الافتراضية عبر شبكة الإنترنت فقط، عبر مجموعة كبيرة من العقد والروابط الموجهة، وتمثل هذه العقد مجموعة المستخدمين المشتركين في شبكة العملة الافتراضية، ويمكن بيع العملة وشراؤها بين المتعاملين بها عبر المواقع التي تتعامل بها.

4. إمكانية الانقسام، أي: إمكانية تجزئتها إلى وحدات صغيرة نهائية أو لا نهائية.

5. أن تتمتع بثبات نسبي في قيمتها.

### وظائف النقود القانونية (هاشم، د. ت. 14):

1. قياس قيم السلع والخدمات: فالنقود هي مقياس للقيمة، وحدة للمحاسبة.
  2. وسيط للمبادلة: فالنقود تستخدم كأداة للمدفوعات؛ للحصول على السلع والخدمات من خلال الشراء والبيع.
  3. الاحتفاظ بالقيم والادخار: أي أن الفرد يستطيع تأجيل تبادل النقود، في مقابل السلع والخدمات التي يرغب فيها إلى وقت لاحق.
  4. أداة للمدفوعات الآجلة، تسهل عمليات العقود الآجلة لتسويق السلع والخدمات، وتحديد أثمانها، وتسليمها في وقت لاحق.
- لقد فطن المسلمون لأهمية العملة وضرورة صكها من قبل ولي الأمر؛ لما لها من منافع اقتصادية، كما أنها تضبط جميع المعاملات المالية من خلال تحديد قيم السلع من بيع وشراء، كما أنها تمنع من خلال صكها المنازعات المالية.

### نشأة العملة الافتراضية وأنواعها:

عرفت العملة الافتراضية أول مرة من خلال بحث قدمه المبرمج ساتوشي ناكاموتو (Satoshi Nakamoto)، في شهر أكتوبر عام 2008، طرح من خلاله بحثه عملة تركز على التشفير، وتبنى على مجهولية المصدر، وعدم الخضوع للبنوك المركزية أو قوانين البنوك.

وقد تعددت أنواع العملات الافتراضية معظمها مبنية على مبدأ البيتكوين (الباحث، 2017، 28). وبلغ عددها حسب موقع investing.com بتاريخ 6 فبراير 2023 وهو 8696 عملة. ومن أشهر العملات والتي بدأت عام 2019، البيتكوين (BTC)، وإيثريوم (ETH)، وأنشأت عملات أخرى منها لايتكوين (Litecoin)؛ التي أنشأت في أكتوبر عام 2011 م، ونيمكوين (Namecoin)، وأنشأت في إبريل 2011 م، وبيركوين (Peercoin)، أنشأت في أغسطس 2012 م، ونوفاكوين (Novacoin) أنشأت في فبراير عام 2013 م، وغيرها (الباحث، 2017، 29).

### تعريف العملة الافتراضية:

تعددت تعريفاتها العملة الافتراضية:

عرفها مخترعها ساتوشي ناكاموتو: «نظام نقدي جديد للدفع الإلكتروني، ويكون تحويلها بين المستخدمين مباشرة بطريق الند للند، دون الاعتماد على طرف وسيط». وعرفها صندوق النقد الدولي: «تمثيل رقمي للقيمة، يصدر بواسطة مطورين خاصين باعتباره وحدة حساب، ويمكن الحصول عليه وتخزينه والوصول إليه والتعامل به إلكترونياً، ويستخدم لمجموعة متنوعة من الأغراض عند اتفاق طرفين على استعماله». وعرفتها السلطة المصرفية الأوربية: «تمثيل رقمي لقيمة نقدية ليست صادرة عن بنك مركزي أو عن سلطة عامة، وليست مرتبطة بالضرورة بالعملية الورقية، ولكنها مقبولة لدى أشخاص طبيعيين أو اعتباريين

5. ويرى الباحث أنه من عيوبها، صعوبة سيطرة الدولة على مواردها المالية المتمثلة بتحصيل رسوم من الصادرات، والواردات، وصعوبة قياس أداء الدولة الاقتصادي ككل.

### التكييف الفقهي للعملات الافتراضية:

العملة الافتراضية هي وليدة القرن الواحد والعشرين؛ لذلك اجتهد العلماء المعاصرون في تكييفها، واختلفوا في تكييفها كما يلي:

جاء قرار مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنبثق عن منظمة التعاون الإسلامي المنعقد في دورته الرابعة والعشرين بدبي، 1441هـ/ 2019 جدة: «ما هي العملة المعماه، هل هي سلعة أم منفعة أم هي أصل مالي استثماري أم أصل رقمي؟»، بذلك حدد المؤتمر تكييفها:

1. سلعة لها مواصفات خاصة، أي يمكن شراءها بالنقد، والتعامل بها كنقد بعد ذلك كصفة مميزة لها.
  2. أصل مالي استثماري، ومفهومه أنه عند تعدينها يصبح المالك لها كأنها سلعة يمكن المتاجرة بها كبرامج الحاسوب.
  3. أصل رقمي، بمعنى أنها براءة اختراع، حيث توضع بال blockchain كرقم فريد يستطيع صاحبه التصرف به فقط. هذا عن تكييف العملة الافتراضية.
- ويرى الباحث أن العملة الافتراضية هي سلعة تشتري لاستخدامها في غرض الشراء والبيع وذلك:
- أن العملة الافتراضية بعد تعدينها يمكن شراؤها بالعملات القانونية وهذا ينطبق على شراء السلع والخدمات.
  - أن العملة الافتراضية يمكن إنتاجها من أي شخص يمتلك حاسوباً بمواصفات خاصة، وهذه ميزة تنطبق على السلعة.
  - العملة يجب أن تصدر من قبل جهات مخصوصة في الدولة للحفاظ على استقلالها السياسي والاقتصادي، وهذا لا ينطبق على العملة الافتراضية.
  - ليس كل أفراد الدولة يتعاملون بها، بل أناس محددة بمن يهتم بها وهذا من خصائص السلعة وليس العملة.

### الحكم الشرعي للتعامل بالعملة الافتراضية:

1. اختلف العلماء المعاصرون في حكم التعامل بالعملة الافتراضية بين مجيز للتعامل بها، وهذا ما قال به الدكتور عبد الله العقيل، والذي اعتبرها تحمل وظائف النقود، (العقيل، 2018، 53)، وبين محرّم لها، كدار الإفتاء المصرية كما جاء على لسان مفتيها شوقي علام (2017)، وبين من يوصي بمزيد من البحث والدراسة للقضايا المؤثرة في الحكم، كما جاء في قرار مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنبثق عن منظمة التعاون الإسلامي بشأن العملات الإلكترونية، (1441هـ، 2019). وسيعرض الباحث ترجيحه للتعامل بالعملة الافتراضية من الناحية الشرعية بناءً على ما تم ذكره من خصائص هذه العملة، حيث قد يعتري العملة الافتراضية الأحكام التكليفية الخمسة كالآتي:

- الحرمة: إذا كان التعامل بها يؤول إلى مفسدة ظاهرة محققة الوقوع سواء على الدولة أو على الفرد فالتعامل بالعملة

- يقول مؤسس العملة الافتراضية -البتكوين-: ستتوقف عملية إنتاج العملة بحلول سنة 2040 حيث ستصل الكمية المصدرة من العملة إلى 21 مليون وحدة بتكوين، وللتغلب على محدودية الكمية، تم تقسيم وحدة البتكوين إلى 10 مليون جزء، تسمى كل جزء ساتوشي.

- أقيمت منصات لتداول العملات الإلكترونية في عدة دول منها الصين واليابان.

- غالبية دول العالم لم تسمح رسمياً بتداولها كمعظم الدول العربية والصين والارجنتين، وبعضها اعتبر التداول بها مخالف للأنظمة ويعاقب عليها (كروسيا وبنغلاديش)، وقد اعترفت بها بعض الدول وأصبحت تتداول بصورة رسمية (كألمانيا، وهولندا، وكرواتيا، وأستراليا).

### مميزات العملة الافتراضية:

من خلال مراجع تعريفات العملة الافتراضية وطريقة إنتاجها، استنتج الباحث مميزات:

1. ليس لها وجود مادي ملموس.
2. ليست قانونية، أي لم تصدر بقرار حكومي من أي دولة، ولا تتحمل الدولة مسؤوليتها كعملة رائجة بين مواطنيها.
3. لا تؤثر فيها المتغيرات الاقتصادية للدول، بل تتأثر بشكل أساسي بقانون العرض والطلب.
4. يستطيع أي شخص متصل بالإنترنت في أي مكان في العالم إنتاجها، وتعتبر بذلك عملة عالمية.
5. لا تُستخدم إلا عن طريق الإنترنت من قبل الأشخاص أو المؤسسات الذين يتعاملون بها.
6. يمكن تبادلها بالعملات الورقية كالدولار، واليورو عن طريق مواقع متخصصة.
7. يتم التعامل بها دون وجود واسطة كالبنك، بل بصورة مباشرة، وهي ما تسمى الند للند.
8. يصعب على الجهات الرقابية تتبع ومراقبة العمليات التجارية التي تكون العملة الافتراضية وسيلة الدفع فيها.

### عيوب العملة الافتراضية:

1. السرية التامة: فلا تقع عليها رقابة الدول، الأمر الذي جعلها طريقاً للتجارة المحرمة - كالمخدرات وتبييض الأموال- (الباحث، 2017، 32).
2. التذبذب وعدم الاستقرار: فالصعود والهبوط المفاجئ للعملة، يؤثر على حجم وقيمة الاستثمارات. (أبو كرش، 2019، 29).
3. اختراق المحافظ الإلكترونية وسرقة محتوياتها، حيث يمكن للمخترقين سرقة المحافظ الإلكترونية الموجودة على شبكة الانترنت أو المحفوظة في أجهزة الحاسب الشخصي (العقيل، 2018، 20).
4. تفقر إلى الحماية القانونية؛ لعدم خضوعها لمراقبة السلطات المالية للدولة (الباحث، 2017، 36).

كل من نحفظ عنه من أهل العلم أن المتصارفين إذا افترقا قبل أن يتقابضا، أن الصرف فاسد (ابن المنذر، 2004، 6/61).

2. تعيين النقدين في الصرف، وهو أن يكونا - أي: النقدين في الصرف - معينين، فذلك مما لا خلاف بين الأئمة في جوازه (النووي، 10/99).

3. ألا يكون فيه خيار شرط لهما أو لأحدهما (السمرقندي، 1994، 3/28)، أي أن يكون العقد باتاً.

هذه شروط الصرف الشرعية، فهل تتحقق هذه الشروط في العملة الافتراضية حتى يصح مبادلتها بالعملة القانونية؟

بناء على شروط عقد الصرف، واعتبار العملة الافتراضية عملة يمكن التعامل بها، فيمكن إبرام عقد صرف بين المتبايعين على أن تتوفر شروط عقد الصرف المذكورة من تبادل العملتين في مجلس العقد، وتعيين العملة التي سيشتري بها العملة الافتراضية وأن يكون العقد باتاً لا خيار فيه. فعقد الصرف بشراء وبيع العملة الافتراضية جائز شرعاً؛ لعدم وجود دليل التحريم، وتوفر الشروط الشرعية التي تنطبق على عقد الصرف بين العملتين القانونيتين.

هل يجري الربا في العملة الافتراضية، وعند اقراضها هل يعيدها عملة افتراضية بلغ سعرها ما بلغ أم عملة قانونية؟

إن أي زيادة على رأس المال تعتبر ربا. ومن اقترض عملة افتراضية، وطلب زيادة على رأس المال يعتبر فيها الربا، ويرجح الباحث عند الاقتراض بالعملة الافتراضية بين طرفين والذين يعتبرونها عملة بينهما، أن يتم احتساب العملة الافتراضية المقترضة بعملة قانونية، ومن ثم عند سداد القرض يكون بالعملة القانونية، أو تحويل العملة القانونية إلى عملة افتراضية بنفس المبلغ المقترض من العملة القانونية عند سداد القرض بلغ سعرها ما بلغ؛ وذلك لسرعة تذبذب سعرها فجأة، كما لا يمكن من جعلها قيمة للأشياء لسرعة ارتفاع سعرها أو انخفاضه بمبالغ خيالية. فيكون الضرر واضح لكلا الطرفين في حال تم سداد القرض بالعملة الافتراضية، ومن خلال سؤال من يتعاملون بالعملة الافتراضية كمحلات الصرافة، بوجود من يستدين عملة افتراضية بين المتعاملين بها؛ فكانت اجابته أن المتعاملين بها يمارسونها كتجارة، ويتعاملون بها كأنها عملة قانونية يجري عليها ما يجري على العملة القانونية.

### التنمية المستدامة والأثر الاقتصادي للعملة الافتراضية.

دُكر مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987، وتناول مفهوم الاستدامة من قبل في دراسات سابقة، فنشر الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة (IUCN)، والصندوق العالمي للطبيعة (WWF) وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) في العام 1980 "استراتيجية المحافظة على العالم"، كما نوقش المفهوم في مؤتمرات الأمم المتحدة في ستوكهولم في عام 1972م، وريو في عام 1992، وجوهانسبرغ عام 2002م (الجيوسي، 2013، 20 - 21).

### تعريف التنمية المستدامة:

تعددت تعريفات التنمية المستدامة منها: تعريف اللجنة العالمية للبيئة والتنمية: «تلك التنمية التي تلبى حاجات الحاضر

الافتراضية بيعاً وشراءً واستثماراً حرام.

- الكراهة: إذا كان التعامل بها يحتمل أن يؤدي إلى مفسدة لكن غير محققة، كالأستثمار في العملة الافتراضية؛ وذلك لوجود مخاطر ولكن ليست أكيدة؛ لتذبذب العملة وعدم استقرارها، فمن المحتمل أن تهبط أسعارها هبوطاً حاداً فجأة؛ فتكون الخسارة كبيرة، ويكون فيه إضاعة المال في شيء غير مضمون، فهذا مكروه.

- واجب: في حال وجود ضرورة كاحتلال للبلد المراد تمويلها، حال شراء عتاد وطعام لجهاد المحتل ولا يمكن إيصال ما يلزمهم من خلال العملات القانونية فهذا يستوجب الدفع بالعملة الافتراضية؛ لما يترتب عليه من مصلحة ظاهرة ومعتبرة لنصرة المسلمين.

- مندوب: إذا وجد صعوبة في إيصال الأموال القانونية في مناطق منكوبة بكارث طبيعية، أو مناطق محجور صحياً بسبب مرض وبائي، وقد أغلقت المصارف في ذلك البلد فيندب التعامل بها كوسيلة دفع حتى تسير أمور الناس حتى تنتهي الطوارئ في هذا البلد.

- الإباحة: ويكون التعامل في العملة الافتراضية مباحاً إذا توفرت الشروط التالية:

1. أن تكون صادرة من البنك المركزي للدولة، حتى تضع الدولة السياسات المالية المناسبة.
  2. إن لم تتمكن الدولة من إصدارها، يتم تحويل مبالغ محددة إلى العملة الافتراضية، ويتم بيعها للأفراد من قبل الدولة.
  3. أن تكون رقابة للدولة على مصادر تحويل هذه العملات؛ للاحتفاظ بمخزون الدولة من العملات الصعبة.
  4. على الدولة تحمل المخاطرة التي قد تنتج عن أي تلاعب دولي في أسعار هذه العملات، وتعويض مواطنيها.
  5. إصدار قوانين تحدد استخدام هذه العملات وكيفية استعمالها في البيع والشراء، مع توفير ما يساعد على تسهيل صرفها كآلات الصرافة والصرافين والبنوك.
- ويرجح الباحث جواز إصدار عملة افتراضية لما لها من مزايا في البيع والشراء بأقل تكلفة ممكنة، ولما لها من مواكبة التطور الحادث في العالم، لكن يجب أن تنضبط بالضوابط الشرعية المذكورة آنفاً، حتى تؤدي المصلحة المرجوة منها دون وجود مفسدة تعود على الفرد أو المجتمع.

### تحويل العملة الافتراضية لعملة قانونية، عقد الصرف:

المقصود هنا حكم بيع العملة الافتراضية بالنقد القانوني المتداول - الصرف -، وهل يعد عقد صرف بين العملتين؟

الصرف: عرفه جمهور الفقهاء بأنه: «بيع الثمن بالثمن، جنسا بجنس، أو بغير جنس فيشمل بيع الذهب بالذهب، والفضة بالفضة، كما يشمل بيع الذهب بالفضة» (وزارة الأوقاف الكويتية، 1427، 26/348).

### شروط الصيرفة الشرعية:

1. تقابض البديلين في مجلس العقد. قال ابن المنذر: أجمع

يُغْرَسَهَا فَلْيَفْعَلْ» (الشيبياني، 2001، 20/296) هذا توجيه نبوي بالتنمية المستدامة، بقوله حتى وإن قامت القيامة ولن يستفيد منها أحد فليزرع، يقول الصنعاني في شرح الحديث: "والحاصل أنه مبالغة وحث على غرس الأشجار وحفر الأنهار لتبقى هذه الدار عامرة إلى آخر أمدها المحدود المعلوم عند خالقها، فكما غرس غبرك ما شبتت به فاغرس لمن يجيء بعدك" (الصنعاني، 2011، 4/241)، فمن باب أولى أن يعمل الإنسان لمن سيبقى حياً ويستفيد منها. وحديث سعد بن أبي وقاص عندما أراد أن يتصدق بكل ماله فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لَا قُلْتُ: فَالْشُّطْرُ؟ قَالَ: "لَا" قُلْتُ: فَالْثُلُثُ؟ قَالَ: "الْثُلُثُ وَالْثُلُثُ كَثِيرٌ، أَنْ تَدَعَ وَرَثَتَكَ أَغْنِيَاءَ خَيْرٌ مِنْ أَنْ تَدْعَهُمْ عَالَةً يَتَكَفَّفُونَ النَّاسَ فِي أَيْدِيهِمْ" (البخاري، 2001، 4/3)، من خلال الأحاديث السابقة والتي تدل على المعنى الحقيقي للتنمية، فالإسلام يسعى دائماً لاستدامة تنمية المجتمع في شتى المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية حتى يبقى المجتمع لحمة واحدة، وتستمر هذه التنمية إلى الأجيال القادمة.

#### أهداف التنمية المستدامة:

في مقر الأمم المتحدة في نيويورك في الفترة من 25 إلى 27 سبتمبر عام 2015 اجتمع رؤساء الدول وقرروا أهداف التنمية المستدامة العالمية، وتم تحديد 17 هدفاً وهي:

1. القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.
2. القضاء على الجوع وتحقيق الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة.
3. ضمان حياة صحية وتعزيز الرفاهية للجميع في جميع الأعمار.
4. ضمان تعليم جيد شامل ومنصف وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
5. تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات.
6. ضمان توافر المياه والصرف الصحي للجميع وإدارتها بشكل مستدام.
7. ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة.
8. تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل والمستدام والعمالة الكاملة والمنتجة والعمل اللائق للجميع.
9. بناء بنية تحتية مرنة، وتعزيز التصنيع الشامل والمستدام، وتعزيز الابتكار.
10. الحد من عدم المساواة داخل البلدان وفيما بينها.
11. جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة وآمنة ومرنة ومستدامة.
12. ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.
13. اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.
14. حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.

دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم (أبو النصر ومدحت محمد، 2017، 8). ويعرف الاتحاد الدولي لحمايه الطبيعة (IUCN) التنمية المستدامة بأنها: "تحسين نوعية الحياة مع العيش ضمن القدرة الاستيعابية للنظم البيئية الداعمة" (الجيوسي، 2013، 22).

واتفقت المراجع والملتقيات العلمية على تعريف للتنمية المستدامة أنها:

"التنمية التي تهدف إلى وضع البرامج الإنمائية التي تحقق هدف إشباع الحاجات الإنسانية دون الاعتداء على الموارد الطبيعية، مع الأخذ في الاعتبار عدم الإخلال بمعايير العدالة والمساواة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بين الأجيال" (قوادرية وبارة، 2021، 331).

#### خصائص التنمية المستدامة:

من خلال التعريفات السابقة استنتج الباحث الخصائص التالية:

1. تلبية احتياجات الحاضر من أمن اقتصادي، وبيئة نظيفة، وعدالة اجتماعية، وهذا لا يقتصر على الدولة وحدها بل يشترك فيه الفرد كما تشترك فيه الدولة.
2. تطوير الأمن الاقتصادي، والبيئة النظيفة، والعدالة الاجتماعية؛ لاستمرارها للأجيال القادمة.
3. السعي لتحسين نوعية الحياة في البيئة الحالية، وهذا يتطلب إيجاد طرق تحد من التلوث البيئي، ومشاريع تساعد على ازدهار الاقتصاد.
4. نقل نتائج هذه التحسينات إلى الأجيال القادمة؛ حتى لا نسلب حقهم بالعيش في حياة خالية من كدر العيش.

#### التنمية المستدامة في الإسلام:

حرص الإسلام على التنمية المستدامة بمعناها الذي ذكر سابقاً، فأمر الإسلام بعدم التبذير، قال الله -تعالى-: ﴿إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ﴾ (الإسراء: 27) فدللت الآية بمنطوقها على عدم جواز صرف الشيء فيما لا ينبغي، وهو معنى التبذير، كما أن الله لا يحب من يصرف الشيء أكثر مما ينبغي وذلك من قوله تعالى: ﴿وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾ (الأنعام: 141) وقال أيضاً جل جلاله: ﴿وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا﴾ (الإسراء: 29)، والآية تدل على الاقتصاد في النفقات، وجاء في أسباب نزول هذه الآية، أن النبي -صلى الله عليه وسلم- وزع الغنائم ولم يبق منها شيء، فجاء غلام إلى رسول الله -صلى الله عليه وسلم- فقال: إن أمي تسألك كذا وكذا، فقال: «ما عندنا اليوم شيء»، قال: فتقول لك اكسني قميصك، قال: فخلع قميصه فدفعه إليه وجلس في البيت حاسراً (الواحدي، 1992، 287)، فأنزل الله عز وجل الآية الكريمة. وجه الدلالة أن الاقتصاد هنا جاء على يد القائد أي أننا نتكلم عن اقتصاد الدولة، وذلك يتطلب وضع كل شيء في نصابه، وهذا من استدامة مقدرات الدولة وعدم تبديدها، وقال رسول الله -صلى الله عليه وسلم- فيما يرويه أنس بن مالك - رضي الله عنه - : «إِنَّ قَامَتِ السَّاعَةُ وَبَيَدِ أَحَدِكُمْ فَسِيلَةٌ - نخلة صغيرة-، فَإِنْ اسْتَطَاعَ أَنْ لَا يَقُومَ حَتَّىٰ

## النتائج والتوصيات:

### أولاً. النتائج:

- بعد تعريف العملة القانونية والافتراضية، ومدى تأثيرها على التنمية المستدامة خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- لا تنطبق خصائص وشروط العملة الافتراضية مع خصائص وشروط العملة القانونية.
- لا يجوز التعامل بالعملة الافتراضية بشكلها الحالي إلا لضرورة ملجأة، سواء في استثمار أو بيع أو شراء؛ لما يعترضها من مخاطر، وعدم قانونيتها من قبل معظم الدول.
- العملة الافتراضية عرضة للضياع حال توقف الانترنت عن العمل في الأجهزة المخزنة فيها.
- يجوز عقد الصرف بين العملة الافتراضية والعملات القانونية إذا توفرت شروط الصرف الشرعية.
- العملة الافتراضية تآثر سلباً على التنمية المستدامة؛ من حيث كساد العملة القانونية، وخروج العملة الصعبة، وانتشار البطالة؛ الذي بدوره يؤثر على الاقتصاد ككل في جميع مجالاته.

### ثانياً. التوصيات:

- ضرورة تدخل الدولة للسيطرة على انتشار العملات الوهمية؛ بفرض قوانين تنظم التعامل بها.
- الاهتمام بالتعليم، وفتح آفاق للإبداع والتميز في جميع المجالات؛ للوصول إلى أجيال تحقق أهداف التنمية المستدامة الموافقة للشريعة الإسلامية.
- سعي الدولة لتعدين عملة افتراضية مستقلة؛ لتواكب التطور العالمي عن طريق مبرمجين من أبنائها، واستقلال الاقتصادي.
- نشر الوعي لدى مواطني الدولة من خلال نشرات تظهر الآثار السلبية للتعامل بالعملة الافتراضية، كما يمكن إظهار آثارها عن طريق خطباء المساجد؛ لما للمسجد من دور مهم في نشر الوعي في النوازل المستحدثة.
- وضع خطط مناسبة للتنمية المستدامة؛ للمحافظ على حقوق الأجيال القادمة من العيش بكرامة، من خلال المحافظة على ثروة الأمة وعدم الانجرار وراء مشاريع وهمية لا يمكن السيطرة عليها ولا يتوقع مضارها، وسرعان ما تتلاشى كالعملة الافتراضية.
- سن قوانين تحافظ على ثروات الدولة حال انتشار استعمال العملة الافتراضية كعملة دولية متداولة.

## المصادر والمراجع العربية

- القرآن الكريم.
- ابن الفراء، محمد بن الحسين بن محمد بن خلف. (2000). الأحكام السلطانية. بيروت: دار الكتب العلمية.
- ابن المنذر، محمد بن إبراهيم النيسابوري. (2004). الإجماع. ط 1. تحقيق: فؤاد عبد المنعم أحمد. الرياض: دار المسلم للنشر والتوزيع.

15. حماية واستعادة وتعزيز الاستخدام المستدام للنظم الإيكولوجية الأرضية، وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي وعكس اتجاهه، ووقف فقدان التنوع البيولوجي.

16. تعزيز المجتمعات السلمية والشاملة لتحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة الوصول إلى العدالة للجميع، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة على جميع المستويات.

17. تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة.

### أبعاد التنمية المستدامة: (الجوزي، 2013، 71)

أكد تقرير «بروتلاندا» على الارتباط الوثيق بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الحفاظ على البيئة، كما لا يمكن تطبيق استراتيجيات للتنمية المستدامة دون ملاحظة متطلبات التنمية للجوانب الثلاثة «الاقتصادية والاجتماعية والبيئية» وهذه أبعاد التنمية المستدامة.

### الأثر الاقتصادي للعملة الافتراضية على التنمية المستدامة:

بعد تعريف التنمية المستدامة والعملة الافتراضية من حيث الخصائص والأهداف، يمكن ربط أثر العملة الافتراضية على التنمية المستدامة من خلال البنود الآتية:

- صعوبة تمويل ميزانية الدولة، فالعملة الافتراضية ليس كيان يمكن لمسه لتحقيق الغرض من اصدار العملة، وهو السيطرة على اقتصاد الدولة.
- اضعاف قدرة الدولة على وضع الخطط اللازمة للنمو الاقتصادي أو الاجتماعي؛ لمحاربة الجوع والفقر والوصول إلى رفاهية المجتمع.
- الاستثمار في العملة الافتراضية؛ لحداتها، وطمع متداوليها للربح، يؤدي إلى ضعف الانتاج.
- تعمل العملة الافتراضية على زيادة البطالة في المجتمع، من خلال تعطيل كثير من الأيدي العاملة في مجال المالية، كالمحاسبين والاقتصاديين والإداريين؛ لندرة الاحتياج إليها.
- تساهم في زيادة كساد العملة القانونية؛ لاعتماد الأفراد على العملة الافتراضية وعزوفهم عن العملة المتداولة، وصولاً إلى التلاشي على المدى الطويل.
- تعرض ثروات الدولة والأفراد للضياع؛ ذلك أن من يقوم على إدارة الإنترنت وهي الوسيلة الوحيدة لتداول العملة الافتراضية دول غربية تستطيع وقف الخدمة، وهذا متوقع في أي وقت.
- ضياع حقوق كثير من الناس بغير حق، أو فقر كثير منهم؛ لعدم وجود جهة قضائية تنظر في قضايا العملة الافتراضية.
- تذبذب العملة الافتراضية صعوداً وهبوطاً بشكل مفاجئ قد يغني فئة ويفقر فئة أخرى، والذي بدوره يعمل على ازدياد الفجوة بين الأغنياء والفقراء، وهذا يؤدي إلى تهديد السلم الأهلي في المجتمع.



- الالكترونية، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية: 4 (17): 87 - 136.
- علام، شوقي (2017). تداول عملة البيتكوين والتعامل بها، دار الإفتاء المصرية، تم الاسترجاع من موقع: <https://cutt.us/U7F0j>
- علوش، محمد. عوض، هاني. (2019). العملات الافتراضية والآثار المترتبة على تداولها دراسة فقهية، مجلة جامعة الأزهر- غزة: 21 (1): 303 - 324.
- عمر، أحمد مختار. وفريق عمل. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. ط 1. الرياض: عالم الكتب.
- العني، تامر. وضياء الدين، آية. (2018). العملة الافتراضية (البتكوين) وموقف الدول منها. ورقة عمل صادرة عن قطاع الشؤون الاقتصادية - إدارة العلاقات العامة الاقتصادية. جامعة الدول العربية.
- غنيم، عثمان. وأبو زنت، ماجدة. (2007). التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الفراهيدي، الخليل بن أحمد. (د.ت). العين. تحقيق: مهدي المخزومي وإبراهيم السامرائي. لبنان: دار ومكتبة الهلال.
- قرار مجمع الفقه الإسلامي الدولي رقم 237 (8/24) بشأن العملات الإلكترونية. (1441هـ، 2019). تم الاسترجاع من موقع: <https://iifa.aifi.org/ar/5192.html>
- قوادرية، مريم. وبارة، سهيلة. (2021). المصارف الإسلامية كآلية لتعزيز الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة «دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني للفترة (2013 - 2019)». مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. 5 (01): 326 - 344.
- الكاساني، علاء الدين بن مسعود. (1986). بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع. ط 2. دار الكتب العلمية. بيروت. لبنان.
- مالك بن أنس. (1994). المدونة. بيروت: دار الكتب العلمية.
- المقرزي، تقي الدين أحمد بن عبد القادر. (1881). رسالة النقود الإسلامية. القسطنطينية: مطبعة الجوائب.
- المقرزي، تقي الدين أحمد بن عبد القادر. (2007). إغاثة الأمة بكشف الغمة. تحقيق: كرم فرحات. ط 1. مصر: عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية.
- منصة للأسواق المالية. <https://sa.investing.com/crypto/>
- المنيع، عبد الله بن سليمان. (1996). "الذهب في بعض خصائصه وأحكامه". مجلة مجمع الفقه الإسلامي الدولي. منظمة المؤتمر الإسلامي - مجمع الفقه الإسلامي: 1 (9): 69 - 115.
- النووي، محيي الدين يحيى بن شرف. (د.ت). المجموع شرح المهذب. بيروت: دار الفكر.
- هاشم، إسماعيل محمد. (د.ت). النقود والبنوك. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- الهوري، محمد بن أحمد بن الأزهري. (2001). تهذيب اللغة. بيروت: دار احياء التراث العربي.
- الواحد، علي بن أحمد النيسابوري. (1992). أسباب نزول القرآن. تحقيق: عصام الحميدان. ط 2. الدمام: دار الإصلاح.
- وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية. (1404 - 1427هـ). الموسوعة الفقهية الكويتية. الكويت. ومصر: وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية. مطابع دار الصفاة.
- ابن تيمية، أحمد بن عبد الحلیم. (1995). مجموع الفتاوى. تحقيق: عبد الرحمن قاسم. المدينة النبوية: مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف.
- ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد، ولي الدين الحضرمي الإشبيلي، (1408هـ / 1988)، ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر. ط 2. تحقيق: خليل شحادة. بيروت: دار الفكر.
- أبو النصر، مدحت. ومدحت محمد، ياسمين. (2017). التنمية المستدامة مفهوماً - أبعادها - مؤثراتها. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو كرش، محمد. (2019). «النقود الافتراضية في الفقه الإسلامي». رسالة ماجستير غير منشورة: كلية الشريعة. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الأمم المتحدة (2015) تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030. دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية «تنمية مستدامة». تم الاسترجاع من موقع: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- الباحوث، عبد الله بن سليمان بن عبد العزيز. (2017). «النقود الافتراضية مفهوماً وأنواعها وآثارها الاقتصادية». المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس. 47 (1): 857-916.
- البخاري، محمد بن إسماعيل. (2001). صحيح البخاري. تحقيق: محمد الناصر، بيروت: دار طوق النجاة.
- البلاذري، أحمد بن يحيى. (1988). فتوح البلدان. بيروت: دار ومكتبة الهلال.
- الجوزي، جميلة. (2013). أهمية المحاسبة البيئية في استدامة التنمية. ورقة: جامعة قاصدي مرباح. <https://www.gcedclearinghouse.org/sites/default/files/resources/190514ara.pdf>
- الجوسي، عودة. (2013). الإسلام والتنمية المستدامة رؤى كونية جديدة.. عمان: مؤسسة فريدريش ايبرت.
- الحطاب، شمس الدين محمد بن محمد بن عبد الرحمن الطرابلسي المغربي. (1992). مواهب الجليل في شرح مختصر خليل. دمشق: دار الفكر.
- خواجه، علي حيدر. (1991). درر الحكام في شرح مجلة الأحكام، ترجمة: فهمي الحسيني. بيروت: دار الجيل.
- السمرقندي، محمد بن أحمد. (1414هـ/1994). تحفة الفقهاء. ط 2. بيروت: دار الكتب العلمية.
- السويلم، سامي. (2018). حول النقود المشفرة. السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الشاطبي، إبراهيم بن موسى. (1997). الموافقات. تحقيق: مشهور آل سلمان. القاهرة دار ابن عفان.
- الشوكاني، محمد بن علي. (1994). فتح القدير، وبيروت: دار ابن كثير، دمشق: دار الكلم الطيب.
- الشيباني، أحمد بن حنبل. (1421هـ/2001)، مسند الامام أحمد. تحقيق: شعيب، الأرئوط. عادل، مرشد. وآخرون. بيروت: مؤسسة الرسالة.
- الصنعاني، محمد بن إسماعيل. (2011). التَّنْوِيرُ شَرْحُ الْجَامِعِ الصَّغِيرِ. تحقيق: محمد إبراهيم. الرياض: مكتبة دار السلام.
- العقيل، عبد الله. (1440هـ/2018). الأحكام الفقهية المتعلقة بالعملات

## المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Al-Aqeel, Abdullah. (1440 AH / 2018). *Jurisprudential Rulings Related to Electronic Currencies*, Taif University Journal for Human Sciences: 4 (17), 87-136.
- Allam, Shawky (2017) *Bitcoin Trading and Dealing*, Egyptian Dar Al Iftaa, Retrieved from: <https://cutt.us/U7F0j>
- Alloush, Mohammed. Awad, Hani (1019). *Virtual Currencies and the Effects of Their Circulation, a jurisprudential study*, Journal of Al-Azhar University-Gaza: 21 (1), 303-324.
- Omar, Ahmed Mukhtar (2008). *Contemporary Arabic Dictionary*. Riyadh: The World of Books.
- Alanny, Tamer. Daa El-Din, Aya. (2018). *The Virtual Currency (Bitcoin) and the Position of Countries Towards it. A paper issued by the Economic Affairs Sector - Department of Economic Public Relations. League of Arab States.*
- Ghoneim, Othman. Abu Zant, Magda. (2007). *Sustainable Development, its Philosophy, Planning Methods and measurement tools*. Amman: Dar Safa for publication and distribution.
- Al-Farahidi, Al-Khalil bin Ahmed. Investigation: Mahdi Al-Makhzoumi and Ibrahim Al-Samarrai, Lebanon: Dar and Library Al-Hilal.
- Resolution of the International Islamic Fiqh Academy No. 237 (8/24) Regarding Electronic Currencies, (1441 AH, 2019). Retrieved from: <https://iifa-aiji.org/ar/5192.html>.
- Quadriyeh, Maryam. Barah, Suhaila. (2021) *Islamic Banks as a Mechanism to Enhance the Economic and Social Dimensions of Sustainable Development, a Case Study of the Jordan Islamic Bank for the period (2013-2019)*, Al-Muntada magazine for Economic Studies and Research. 5 (01): 326-344.
- Al-Kasani, Aladdin bin Masoud. (1986). *bada'i' as-sana'i' fi tartib ash-shara'i'*. 2nd ed. Scientific Books House. Beirut. Lebanon.
- Malik bin Anas. (1994). *al-Mudawanah 'blog'*. Beirut: Scientific books house.
- Al-Maqrizi, Taqi al-Din Ahmad ibn Abd al-Qadir. (1881). *The Message of Islamic Money*. Jawaeb Printing Press. Constantinople.
- Al-Maqrizi, Taqi al-Din Ahmad ibn Abd al-Qadir. (2007). *Relief of the Nation by Revealing the Grief*. Investigation: Karam Farhat. Egypt: Ein for human and social studies and research.
- Platform for financial markets, <https://sa.investing.com/crypto/>
- Al-Manee', Abdullah bin Suleiman. (1996). *Gold, Some of its Properties and Provisions*. Journal of the International Islamic Fiqh Academy. Organization of the Islamic Conference - Islamic Fiqh Academy: 1 (9): 69-115.
- Nawawi, Muhyiddin Yahya bin Sharaf. *Almajmou' shah almuhathab*. Beirut: Al-Fikr House for Publishing.
- Hashem, Ismail Mohamed. *Money and Banks*. Alexandria: Dar Egyptian Universities.
- Al-Harawi, Muhammad bin Ahmed bin Al-Azhari. (2001). *Refining the Language*, 1st ed. Beirut: House of Revival of Arab Heritage.
- Al-Wahidi, Ali bin Ahmed Al-Nisaburi. (1992). *The Reasons for the Revelation of the Qur'an*. 2nd ed. Investigation: Essam Al-Humaidan. Saudi Arabia: Dar Islah. Dammam.
- The Ministry of Awqaf and Islamic Affairs. (1404 - 1427 AH). *Kuwaiti Encyclopedia of Jurisprudence*, Kuwait: Ministry of Awqaf and Islamic Affairs. Egypt: Dar Al Safwa Press.
- The Holy Qu'ran
- Ibn al-Farra, Muhammad bin al-Hussein bin Muhammad bin Khalaf (2000). *Sultanate Rulings*. Beirut: Scientific Books House.
- Ibn al-Munthir, Muhammad bin Ibrahim al-Nisaburi (2004). *Al-'ijma'*. 1st ed. Investigation: Fouad Abdel Moneim Ahmed, Riyadh: Dar Al-Muslim for Publishing and Distribution.
- Ibn Taymiyyah, Ahmed bin Abdul Halim. (1995). *Total Fatwas*. Investigation: Abdul Rahman Qasim. The prophetic city :King Fahd Complex for the Printing of the Holy Qur'an.
- Ibn Khaldun, Abd al-Rahman bin Muhammad, Wali al-Din al-Hadrami al-Ishbili, (1408 AH / 1988), *Dīwān al-Mubtada wa-l-Khabar, fī Ta'rīkh al-'Arab wa-l-Barbar, wa-Man 'Āsarahum min Dhawī ash-Sha'n al-Akbār* 2nd ed. Investigation: Khalil Shehadeh. Al-fikr House for publishing. Beirut. Lebanon.
- Abu al-Nasr, Medhat, Medhat Mohamed, Yasmine. (2017). *Sustainable Development Concept - Dimensions - Indicators*. Cairo: The Arab Group for Training and Publishing.
- Abu Karsh, Muhammad. (2019). *Virtual Money in Islamic Jurisprudence*. Unpublished MA thesis. College of Sharia. Palestine: Islamic University of Gaza.
- United Nations (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Department of Economic and Social Affairs «Sustainable Development». Retrieved from: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.
- Albahoith, Abdullah bin Suleiman bin Abdul Aziz. (2017). *Virtual money, its Concept, Types and Economic Effects*. Scientific Journal of Economics and Trade. Ain-Shams University. 47(1), 916-857.
- Bukhari, Muhammad bin Ismail. (2001). *Sahih Bukhari*. 1st ed. Investigation: Muhammad Al-Nasser, Beirut: Dar Touq Al-Najat.
- Al-Balathuri, Ahmed bin Yahya. (1988). *Futuh albuldan*. Beirut. Al-Hilal Publishing House and Library.
- Al-Jawzi, Jamila. (2013). *The Importance of Environmental Accounting in the Sustainability of Development*. Ouargla: Kasdi Merbah University. <https://www.gcedclearinghouse.org/sites/default/files/resources/190514eng.pdf>
- Al-Jayyousi, Ouda. (2013). *Islam and Sustainable Development New Global Visions*. Amman: Friedrich Ebert Foundation.
- Al-Hattab, Shams al-Din Muhammad ibn Muhammad ibn Abd al-Rahman al-Tarabulsi al-Maghribi. (1992). *Mawahib al-Jalil*, Damascus: Dar al-Fikir.
- Khawaja, Ali Haider. (1991). *Durar al-Hukkam fi Sharh Majallat al-Ahkam*, translated by: Fahmy al-Husayni, Beirut: Dar al-Jeel.
- Al-Samarqandi, Muhammad bin Ahmed. (1414 AH / 1994). *The Masterpiece of Jurists*. 2nd ed. Beirut: Scientific books house.
- Al-Suwailem, Sami (2018). *About Cryptocurrency*. Saudi Arabia: Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.
- Al-Shatibi, Ibrahim bin Musa. (1997). *Al-Muwafaqaat fi Usool al-Sharia*, 1st ed. Investigation: Mashhour Al Salman. Cairo: Dar Ibn Affan.
- Al-Shukani, Muhammad bin Ali. (1994). *Fath al-Qadir*, Beirut: Dar Ibn Katheer and Damascus: Dar al-Kalam al-Tayyib.
- Al-Shaibani, Ahmed bin Hanbal. (1421 AH / 2001), *Musnad Imam Ahmed*. 1st ed. Investigation: Shuaib, Al-Arnaout. Adil, Murshed & others. Beirut: Alrisala Foundation.
- Al-Sanaani, Muhammad bin Ismail. (2011). *altanweer sharh ajame' alsagheer*. 1st ed. Investigation: Muhammad Ibrahim. Riyadh: Dar Al Salam Library.

# أثر تنوع أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين

## The Impact of Board Diversity Characteristics on the Financial Performance for the Banks Listed on the Palestine Exchange

**Mohammad Ahmad Talalweh**

Assistant Professor \Al-Quds Open University\Palestine  
mtalalwa@qou.edu

**Ahmad Sharif Alkhatib**

Researcher \Alisteqlal Bank\ Palestine  
ahmadahnj2014@gmail.com

**محمد أحمد تلالوة**

أستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

**أحمد شريف الخطيب**

باحث / بنك الاستقلال/ فلسطين

Received: 26/ 10/ 2022, Accepted: 24/ 1/ 2023.

DOI: 10.33977/1760-008-019-003

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

تاريخ الاستلام: 26/ 10/ 2022م، تاريخ القبول: 24/ 1/ 2023م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

within the field of management of the fields listed in the Palestine market, due to its positive impact on the financial performance.

**Keywords:** Board diversity characteristics, Palestinian banks, Financial performance.

## المقدمة:

نتيجة الفضائح وتلاعب الشركات العالمية بتقاريرها المالية، الأمر الذي أدى إلى حدوث الأزمات المالية المتتالية؛ فقد اكتسب مفهوم حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة؛ مما جعلها تمثل إحدى القضايا الأساسية التي استحوذت على حيز كبير من اهتمام المؤسسات والمنظمات المهنية والأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، ولم تعد حوكمة الشركات تمثل أسلوباً أخلاقياً تلتزم به الشركات والمؤسسات فحسب، وإنما أصبحت أسلوباً علمياً وعملياً يستخدم للتأكد من حسن سير إدارة المؤسسات وإجراءاتها، التي تضفي قيمة للأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وتحقيق التنمية. (غضبان، 2015).

وأصبح الاهتمام بالحوكمة يتعاظم ويزداد في مجالات عديدة، وفي العديد من الدول والاقتصاديات الناشئة والمتقدمة خلال العقود الماضية، وبالأخص في الفترة الحالية، بسبب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية المتتالية التي شهدتها عدد من الدول الآسيوية، وكذلك دول أمريكا اللاتينية وروسيا في القرن العشرين، إضافة إلى ما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات، وما كان له من تداعيات محاسبية ومالية، وكثير من الدراسات عزت تلك الانهيارات إلى الضعف في هياكل الحوكمة وضعف ممارستها في كثير من الشركات (قباجة، 2008).

ومجلس إدارة الشركات، أو ما يسمى بالجهاز التنظيمي، هو الذي يسمح بضمان تطبيق شفافية التعامل بين المساهمين وباقي الأطراف الأخرى والإدارة التنفيذية للشركة، ويعمل على ضمان حقوق المساهمين، والتأكد من أن مصالحهم ومصالح الإدارة التنفيذية تسير في الاتجاه والهدف ذاته، وهو تعظيم قيمة الشركة (عطا، 2019).

ويقع على عاتق مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة لقيادة المؤسسة نحو مستويات أداء أفضل ومتطورة، تحقق من خلالها الأفضلية للمؤسسة، من خلال إشرافه الكامل ومتابعته المستمرة لوظائف المؤسسة وعملياتها جميعها، من خلال وضع الخطط الاستراتيجية، ولكي يؤدي مجلس الإدارة المهمات المنوطة به؛ يجب أن يتمتع بالاستقلالية والصلاحيات اللازمة، ويجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالمهارات والمميزات التي تسمح لهم بممارسة مسؤولياتهم؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن الأهداف المهمة والمطلوب تحقيقها من مجلس الإدارة تحسين الأداء المالي للمؤسسة، من خلال تقليل التكاليف على المستويات كافة بمختلف أنواعها، والبحث عن مصادر تمويل لأنشطتها، إضافة إلى تحسين إنتاجيتها من خلال تحقيق استراتيجيتها الشاملة والفعالة للعمل، التي يجب أن يتميز بها مجلس الإدارة (قبلي، 2017، زيدان، 2017).

ومن هذا المنطلق؛ فقد لفت التنوع بين أعضاء مجلس الإدارة وأثره على الأداء المالي للشركات نظر العديد من الباحثين الذين

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تنوع أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي في المصارف المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وتم الاعتماد على منهج تحليل المحتوى والقياس الكمي، وتم استخدام البيانات المقطعية (Panel Data)، إذ إنها تجمع بيانات المصرف الواحد (Cross-Sectional)، ولفترة زمنية محددة (Time Series)، وتم استخدام برنامج (Eviews9) الإحصائي لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت النتائج أن نسبة تمثيل النساء في مجالس الإدارة في المصارف الفلسطينية ضعيفة جداً، إذا ما قورنت مع نسبة الذكور. بينما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لخصائص مجلس الإدارة للمصارف الفلسطينية على أدائها المالي المقاس بمؤشر العائد على الأصول، بالإضافة لذلك توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي لتنوع جنسية عضو مجلس الإدارة في المصارف الفلسطينية على أدائها المالي.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، منها: ضرورة مراعاة دقة البيانات المختصة بمزايا مجلس الإدارة باتخاذ سياسات وإجراءات مناسبة لتحديد خصائص مجلس الإدارة ونوعيته، وذلك لدوره الكبير والمؤثر على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية. وأن تكون هناك نسبة تمثيل أعضاء أجانب ضمن مجالس إدارة المصارف المدرجة في سوق فلسطين، وذلك لأثرها الإيجابي على الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: تنوع أعضاء مجلس الإدارة، المصارف الفلسطينية، الأداء المالي.

## Abstract:

The study aimed to identify the Impact of board diversity characteristics on the financial performance for the banks listed on the Palestine exchange. The content analysis relied on the quantitative measurement, and the panel data was used as it collects cross-sectional data for a specific period of time (Time Series), and the statistical program (Eviews9) was used to analyze the data and test hypotheses of the study.

The results showed that the percentage of women's representation on the boards of directors in the Palestinian banks is very weak, if compared with the percentage of males. While the study found a significant effect of the characteristics of the board of directors of Palestinian banks on their financial performance measured by the return on assets index, in addition to that, the study found a positive moral effect of the diversity of the nationality of the board member in Palestinian banks on their financial performance.

The study concluded in the code and that there should be a percentage of representation of members

◀ هل يوجد أثر لتنوع خبرة عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

### فرضيات الدراسة:

لا يوجد أثر لتنوع خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي في المصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنوع أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على الأصول للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لتنوع جنس عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على الأصول للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنوع جنسية عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على الأصول للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنوع عمر عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على الأصول للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنوع المؤهل العلمي لعضو مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على الأصول للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنوع خبرة عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على الأصول للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنوع أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على حقوق الملكية للمصارف الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنوع جنس عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على حقوق الملكية للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنوع جنسية عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على حقوق الملكية للمصارف الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين.

أشاروا - من خلال دراساتهم في مختلف بيئات الأعمال بشكل عام، والبيئات الغربية بشكل خاص- إلى أن توافر خلفيات مختلفة لأعضاء مجلس الإدارة من حيث الجنسية، والمهارات، والخبرات، والعرق يعمل على تحسين قيمة الشركات وزيادة أدائها المالي، وذلك لأن تزويد المجلس بأعضاء ذوي رؤى ووجهات نظر جديدة يساعد المجلس في معالجة المشكلات من خلال تقديم أساليب وطرق ابتكارية في إدارة الشركات (Musa et al, 2020).

ولأهمية القطاع المصرفي الذي يعد من القطاعات المحورية في الأسواق المالية، وجزءاً مهماً من المنظومة الاقتصادية في السوق الفلسطيني، وخصوصاً أنه في الآونة الأخيرة شهدت تغيرات ملحوظة بالبيئة المالية، ومن أجل تحسين الصناعة المصرفية في سوق فلسطين، واستناداً إلى ذلك؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص تنوع أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين، من خلال دراسة تحليلية بواسطة مجموعة من المؤشرات المالية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد مشكلة تنوع مجلس الإدارة بمثابة العمل المحوري والجوهري في تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة: نظراً لتأثيرها المحتمل في الأداء المالي للقطاع المصرفي في فلسطين، وفي ضوء ذلك سنتعرف على أثر تنوع أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي للقطاع المصرفي في سوق فلسطين للأوراق المالية (وتم أخذ الخصائص الديمغرافية لأعضاء مجلس الإدارة لما لها من أثر على الأداء المالي حسب نظرية الوكالة والاعتماد على الموارد) (Carter et al., 2010) وذلك أن تنوع مجلس الإدارة وأثره على الأداء المالي يعد من الموضوعات الجدلية والحديثة، وخصوصاً أن معظم الدراسات التي أجريت كانت في بيئات اقتصادية متقدمة، في حين أجريت دراسات قليلة في أسواق اقتصاديات الدول النامية مثل فلسطين حسب علم الباحثين، وبناء على ما سبق؛ فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

هل يوجد أثر لتنوع أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

◀ هل يوجد أثر لتنوع جنس عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

◀ هل يوجد أثر لتنوع جنسية عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

◀ هل يوجد أثر لتنوع عمر عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

◀ هل يوجد أثر لتنوع المؤهل العلمي لعضو مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين؟

المدرجة في بورصة عمان، إذ اعتمدت مجموعة من خصائص مجلس الإدارة (حجم مجلس الإدارة، واجتماعات مجلس الإدارة، والشهادات المهنية لأعضاء مجلس الإدارة، والتخصصات الأكاديمية، وتعدد عضويات مجالس الإدارة، واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة، وتركيز الملكية، وتنوع جنس أعضاء مجلس الإدارة)، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر لتنوع خصائص مجلس الإدارة في الأداء المالي، وأوصت بإعطاء أهمية للشكل الاستراتيجي لخصائص مجلس الإدارة، من خلال التركيز على نوعية الشهادات المهنية التي بحوزتهم، وعضويات مجلس الإدارة التي يشغلونها، لما لها من أثر إيجابي في الأداء المالي.

كما هدفت دراسة عرعار ونصيرة (2021) إلى بيان أثر خصائص مجلس الإدارة (حجم مجلس الإدارة، وازدواجية الرئيس التنفيذي، وعدد اجتماعات مجلس الإدارة، وخصائص لجنة التدقيق) في الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة الجزائر، بالإضافة إلى الاعتماد على معدل العائد على الأصول، بوصفه مؤشراً للأداء المالي. وقد بينت الدراسة عدم وجود تأثير لخصائص مجلس الإدارة في الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة الجزائر، ما عدا حجم مجلس الإدارة واجتماعات لجنة التدقيق، فقد كان لها تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية في الأداء المالي، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشركات المدرجة في البورصة الجزائرية وأن يكون حجم مجلس الإدارة صغيراً؛ لسهولة انتقال المعلومات، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

بينما دراسة زلوم وآخرين (2021) فقد هدفت إلى معرفة أثر تنوع مجلس الإدارة في الابتكار للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وبالتالي تحسين الأداء المالي، واستخدمت ثلاثة متغيرات (العمر، والجنس، وتنوع العضوية) وقد أظهرت الدراسة وجود أثر طردي لتنوع العضوية في الابتكار، وعدم وجود أثر لتنوع العمر في الابتكار، وبين وجود أثر عكسي لتنوع الجنس في الابتكار، وأظهرت النتائج عدم وجود اختلاف في أثر تنوع مجلس الإدارة في الابتكار يعزى لحجم الشركة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة دعم النساء، وإعطائهن فرصة اقتصادية في هيكل ملكية الشركة، وقوتها العاملة، بالإضافة إلى العمل على المساواة بالتنوع بين الجنسين؛ لما له من فوائد بالمنافسة الإيجابية بين الإدارات العليا.

هدفت دراسة صالح واسلام (Saleh & Islam,2020) إلى بيان أثر خصائص مجلس الإدارة (الجنس، حجم مجلس الإدارة، عدد الاجتماعات التي تعقد خلال عام واحد، و المعرفة المالية لأعضاء مجلس الإدارة) على الأداء المالي للشركات. وتم اعتماد منهجية البيانات المقطعية (Panal data). والمكونة من الشركات غير المالية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية (PSE) خلال الفترة من 2011 إلى 2016. خلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين خصائص مجلس الإدارة (اجتماعات مجلس الإدارة، المعرفة المالية لأعضاء مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة) مع الأداء المالي للشركات. بينما لا توجد أية علاقة بين تنوع الجنس مع الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

هدفت دراسة عبد الجواد ومصيري (Abdeljawad & Masri, 2020) لمعرفة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة (ازدواجية

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنوع عمر عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على حقوق الملكية للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنوع المؤهل العلمي لعضو مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على حقوق الملكية للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنوع خبرة عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على حقوق الملكية للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

### أهداف الدراسة:

التعرف إلى أثر تنوع أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي (العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية) للمصارف الفلسطينية ويتفرع منها الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى أثر تنوع جنس عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي (العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية) للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

2. التعرف إلى أثر تنوع جنسية عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي (العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية) للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

3. التعرف إلى أثر تنوع عمر عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي (العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية) للمصارف الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين.

4. التعرف إلى أثر تنوع المؤهل العلمي لعضو مجلس الإدارة على الأداء المالي (العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية) للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

5. التعرف إلى أثر تنوع خبرة عضو مجلس الإدارة على الأداء المالي (العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية) للمصارف الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

### أهمية الدراسة:

برزت الحاجة لهذه الدراسة من أهمية دراسة واقع المصارف الفلسطينية للارتقاء بها، ومن خلال التطرق إلى الخصائص الديمغرافية لمجالس الإدارة وأثرها على أدائها المالي للوصول إلى نتائج علمية وحقيقية ستفيد العديد من الجهات المعنية وأصحاب القرار، وعلى رأسها المساهمون والمستثمرون الحاليون والمرتقبون والجهات الرقابية والتشريعية بالإضافة إلى الموردين والدائنين للحكم على الأداء المالي المستقبلي للمصارف الفلسطينية من خلال مجالس إدارتها.

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة حسن، محمد (2021) إلى التعرف على أثر خصائص مجلس الإدارة في الأداء المالي للمصارف التجارية

كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى تبحث في كيفية التنوع بين الجنسين في المملكة المتحدة في مجالات أخرى وخاصة قطاع التعليم.

أما بالنسبة لدراسة شارلز وآخرون (Charles O., et al, 2018)، فقد هدفت إلى معرفة أثر تنوع مجلس الإدارة على أداء المصارف الموجودة في نيجيريا، للفترة الزمنية ما بين (2011 - 2015)، فتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين وجود الجنس وأداء المصارف، أما بالنسبة للقومية، فكانت العلاقة سلبية، كما أن الإدارة الأجنبية لها تأثير سلبي في أداء المصارف، وأوصت الدراسة بضرورة دعم وجود الإناث في المناصب الإدارية العليا بالمصارف النيجرية، كما توصي بتعيين مديريين نيجيريين مؤهلين في مجالس إدارة المصارف. أما دراسة (الفواعة، 2019) فقد هدفت إلى معرفة خصائص مجلس الإدارة وتأثيرها على المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (13) بنكاً تجارياً خلال الفترة (2014 - 2017)، واستخدم العديد من المتغيرات الخاصة بالدراسة مثل (حجم مجلس الإدارة، وخبرة مجلس الإدارة، وتنوع مجلس الإدارة، وحجم البنك، والتسهيلات الائتمانية) وتم استخدام العديد من الأساليب مثل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة وجود تأثير إيجابي لخبرة مجلس الإدارة على المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية الأردنية، ويوجد ارتباط سلبي ما بين حجم مجلس الإدارة وخبرة رئيس مجلس الإدارة على المخاطر الائتمانية، وذلك يدل على أن حجم مجلس الإدارة يؤثر بشكل واضح في المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية الأردنية. أما دراسة أركوسولا وآخرون (Arquisola M.J., et al, 2018) فقد خلصت إلى أن العمر، والجنسية لهما أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية، ولهما أثر كبير في الأداء المالي لهذه المصارف، أما الجنس، فلم يكن له أثر في الأداء المالي، وأوصت الدراسة بعمل بحوث مستقبلية لدراسة متغيرات أكثر، ومنها المؤهل العلمي، وأوصت بتناول فترات أكثر من عام؛ لمعرفة أدق عن تأثير تنوع مجلس الإدارة في الأداء المالي.

وبالنسبة لدراسة كاجزي وآخرون (Kagzi M., et al, 2017) فقد هدفت إلى معرفة أثر الخصائص الديمغرافية لأعضاء مجلس الإدارة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي) في أداء الشركة للفترة الزمنية بين (2010 - 2014)، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التنوع الديمغرافي لأعضاء مجلس الإدارة، وأثرها في أداء الشركات.

أما دراسة جورديني ورانساتي (Gordini and Rancati, 2016)، فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين تنوع أعضاء مجلس الإدارة المقاس بالجنس، وأثره في الأداء المالي، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية على أداء الشركات التي يحتوي مجلس إدارتها على العنصر النسائي. وأوصت الدراسة بأن تحصل النساء المؤهلات تأهيلاً كافياً على مناصب في مجلس إدارة الشركات الإيطالية، وأن يكون هناك تنوع بين الجنسين، وليس فقط الأخذ بالقانون الإيطالي رقم 120/2011 الذي ينص على أن تكون امرأة واحدة على الأقل.

بينما دراسة جول وآخرون (Johl, S. et al, 2015) فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي للشركات، بحيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين (خصائص

دور رئيس مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، تنوع الجنس، المؤهلات العلمية، وعدد اجتماعات مجلس الإدارة السنوية) مع الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية خلال الفترة (2012 - 2014). تم تقدير معاملات الانحدار باستخدام طريقة المربعات الصغرى العامة (GLS). وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين (ازدواجية دور رئيس مجلس الإدارة، تنوع الجنس، عدد اجتماعات مجلس الإدارة السنوية) مع الأداء المالي، بينما كانت العلاقة سلبية بين (بعدد حملة الدكتوراه، وباستقلالية أعضائه) مع الأداء المالي للشركات الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

في حين هدفت دراسة مانياجا وآخرون (Manyaga et al., 2020) إلى التحقق من أثر التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف التجارية في كينيا، وتشير النتائج الإجمالية للدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي للتنوع بين الجنسين على الأداء المالي للمصارف التجارية العاملة في كينيا، وأوصت الدراسة بالتنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة؛ لما يؤديه من تأثير إيجابي على الأداء المالي، وخاصة في المصارف الصغيرة. من جانب آخر أظهرت دراسة (Mintah et al, 2019) في المملكة المتحدة أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين وجود الإناث في مجالس إدارات المؤسسات المالية وقيمة تلك المؤسسات.

أما دراسة الجويسم، (2020)، فقد هدفت إلى معرفة أثر خصائص مجلس الإدارة في الأداء المالي في قطاع المصارف بالسوق السعودي؛ ومن أهم نتائجها وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المدير التنفيذي من العائلة المالكة على العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، كما كانت علاقة الارتباط سالبة بين العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وحجم مجلس الإدارة، وعدد اجتماعات مجلس الإدارة، ونسبة الأعضاء المستقلين من مجلس الإدارة، ونسبة الملكية لرئيس مجلس الإدارة، وأوصت الدراسة بضرورة إلزام المصارف التي تتداول أسهمها في السوق المالية السعودية بحوكمة الشركات، كما أوصت بضرورة تدخل الدولة والجهات المتخصصة مثل هيئة السوق المالية السعودية بسن قوانين وتشريعات لفرض عقوبات وجزاءات على المصارف والشركات الأخرى في حالة عدم تقيدها بلوائح الحوكمة.

بينما دراسة الطحان ونخالة (2020) فقد هدفت إلى معرفة أثر تنوع مجلس الإدارة، وفقاً للجنس، في الأداء المالي للشركات المدرجة بسوق الأوراق المالية المصرية، حيث وجدت أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين نسبة وجود الإناث في مجالس الإدارة، والأداء المالي، وبالنسبة للمتغيرات الضابطة، فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية لحجم مجلس الإدارة وحجم الشركة، ونسبة الرافعة المالية ونسبة تركيز الملكية في علاقتها بالأداء المالي للشركة، كما وجدت أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين عمر الشركة والأداء المالي، وعلاقة سالبة معنوية بين سنة الدراسة والأداء المالي.

في حين هدفت دراسة أجيومان وآخرون (Agyeman et al., 2019) إلى التحقق مما إذا كان تعيين النساء في مجالس إدارة المؤسسات المالية في المملكة المتحدة يمكن أن يحسن من قيمة المؤسسة، وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين تواجد الإناث في مجالس إدارات المؤسسات المالية في المملكة المتحدة وقيمة تلك المؤسسات، (خلال الفترة 2009 - 2011).

الشركات الفلسطينية على أن يُشكّل مجلس الإدارة على النحو التالي: وجود تمثيل من كلا الجنسين، بحيث يكون ثلث الأعضاء على الأقل من النساء إن أمكن. وقد أظهرت الدراسات أن وجود العنصر النسائي في مجلس الإدارة يؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء المالي للشركات (إبراهيم الطحانت، 2020).

## 2. الجنسية:

يعد تعيين مديرين ذوي قومية أخرى، أو أجانب بدوره معزراً لجودة اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة (Makhlouf, et.al., 2018)، كما ولهم وجهات نظر وآراء مختلفة ومتنوعة لاختلاف الثقافة، وهناك اختلاف بين تجارب الحياة بين البلدان المختلفة بالقومية، فالمديرون الأجانب ممثلون للمساهمين أصحاب الجنسية الأجنبية، ويجلبون معهم أفكاراً أوسع وأشمل حول الدور الرقابي لمجلس الإدارة؛ كونهم من خلفية ودول يتمتع بها المساهمون بحقوق قوية، مما ينعكس على تحسين منهج صنع القرار (Lee et, al., 2012).

## 3. عمر عضو مجلس الإدارة:

تعد أعمار أعضاء مجلس الإدارة من الخصائص الديموغرافية المهمة المرتبطة بعملية التفاعل بين الأعضاء، وهذا له تأثير قوي في عملية صنع القرار واتخاذ، من خلال الاختلاف في خلفيات الأعضاء وتجاربهم (Makhlouf, et.al., 2018)، ووفقاً لنظرية الوكالة؛ فإن الأعضاء الأصغر سناً يكونون أكثر استعداداً لتحمل المخاطر، وإجراء تغييرات هيكلية كبيرة لتحسين فرص الشركة المستقبلية، أما الأعضاء الأكبر سناً، فإنهم يميلون إلى الاستثمارات التي تحقق مردوداً سريعاً (Darmadi, 2011).

## 4. المستوى التعليمي:

يشكل مجلس الإدارة في الغالب من أشخاص مؤهلين علمياً قادرين على تحقيق أداء مالي للمؤسسة بشكل أفضل من تلك المؤسسات التي يديرها أشخاص غير مؤهلين علمياً، وللاعضاء ذوي الشهادات العليا ميزة أخرى تكمن باتخاذ القرار المناسب، وبالقدرة على إيجاد الحلول المبتكرة، والتعامل مع القضايا الصعبة بمرونة أكبر، وتبني الأفكار الجديدة والمبتكرة؛ نتيجة لامتلاكهم القدرة الواسعة على التحليل (Akpain & Amran, 2014).

## 5. الخبرات:

الخبرة من العوامل المهمة في تسيير المؤسسة، ومن الضروري أن يتوافر في عضو مجلس الإدارة المعرفة والخبرة الكافية بالقضايا الإدارية والمالية والمحاسبية، التي تؤثر في إنجاز المهمات الموكلة إليه، والقرارات التي تُتخذ، وعمل توافق للمصالح بين المساهمين وإدارة المؤسسة، والمعرفة المحاسبية والمالية تمكن عضو مجلس الإدارة من القدرة على الرقابة على أداء الإدارة التنفيذية، ومنع التلاعب المالي، والحد من الفساد الإداري (اغنيم و اعقاب، 2019).

## المنهجية:

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين والبالغ عددها (6) مصارف (بنك فلسطين، بنك القدس، البنك الوطني، بنك الاستثمار الفلسطيني،

مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، لجنة التدقيق) والأداء المالي للشركات المالية وغير المالية المدرجة في بورصة ماليزيا، وأوصت الدراسة بضرورة عمل الشركات على وضع القواعد التي تمكنها من العمل بشكل يكسبها ثقة المستثمرين الحاليين والمستقبليين. في حين أظهرت دراسة (Niskanen, 2006) وجود أثر إيجابي لعمر المصرف على العائد على الأصول للمصارف المدرجة في السوق الفنلندي.

### الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة ودراستنا:

يرى الباحثان أن الفجوة البحثية بين هذه الدراسة والدراسات السابقة كانت تتمثل بأن هذه الدراسة أخذت معظم الخصائص الديموغرافية المتعلقة بمجلس الإدارة، في حين كانت الدراسات السابقة تركز فقط على خاصية واحدة، أو اثنتين، من خصائص مجلس الإدارة، وأثرها في الأداء المالي، وأجريت هذه الدراسة أيضاً، على بيئة اقتصادية ناشئة وكذلك أن هذه الدراسة تناولت قطاعاً محورياً في الاقتصاد الفلسطيني ممثلاً في القطاع المصرفي، إذ إن النظريات التي تطرقت إلى وجود علاقة بين تنوع أعضاء مجلس الإدارة، والأداء المالي طبقت في أسواق الدول المتقدمة، وأن هناك دراسات قليلة أجريت في اقتصاديات الدول النامية، وفي حدود علم الباحثين، فإن هذه الدراسة تعد الأولى التي أجريت في سوق فلسطين للأوراق المالية على القطاع المصرفي؛ لمعرفة صحة هذه النظريات، وكذلك الفترة الزمنية (2014 – 2019).

## الإطار النظري

### مجلس الإدارة:

إن امتلاك مجلس إدارة يضم أشخاصاً ذوي كفاءة وأفكاراً خلاقة هو الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة الجيدة في اقتصاديات الأعمال جميعها، وإذا لم يتحقق هذا الشرط سيصيب الشركات القصور المالي والإداري، بحيث إن مجلس الإدارة الجيد يكفل حقوق المستثمرين؛ لأن جميع أصولهم وأموالهم المستثمرة في الشركة جميعها تكون ضمن إطار موافقتهم، وبالتالي تحقيق القيمة المرجوة للمستثمرين، إضافة إلى ذلك، فإن مجلس الإدارة يعد أداة رقابية للفصل بين المالكين والمديرين، ووضع استراتيجية لإدارة المخاطر ومن بين نظريات حوكمة الشركات التي أشارت إلى تأصيل العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي هي نظرية الاعتماد على الموارد ونظرية الوكالة وحيث تشكل نظرية الاعتماد على الموارد الأساس النظري الأكثر إقناعاً لتنوع مجلس الإدارة وتأثيرها على أداء الشركات (Herdhayinta, 2014).

### مفهوم مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة، وهو المسؤول عن الرقابة على تنفيذ أهداف المؤسسة التي تحددها الجمعية العامة، والمسؤول عن رفع قدرة النجاح في المؤسسة وقيادتها. (الأشهب، 2015).

### خصائص مجلس الإدارة:

#### 1. الجنس:

ويعني تمثيل كلا الجنسين في مجلس الإدارة؛ إذ نصت المادة رقم 172 الفقرة 2 (أ) من قرار بقانون رقم 42 لسنة 2021، بشأن



الجدول (2)  
قياس المتغيرات التابعة للدراسة

الرقم	المتغير	طريقة قياس المتغير	المرجع
1	العائد على الأصول	صافي الدخل مجموع الأصول	EmadEldeen, R at el (2021).
2	العائد على حقوق الملكية	صافي الدخل حقوق الملكية	Khadash&Abdulrahman, (2019)

### المتغيرات الضابطة

عمر المصرف بالسنوات، بحيث اقتصرت الدراسة على عمر المصرف كمتغير ضابط في دراسة أثر تنوع مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية، في حين تم استبعاد حجم المصرف لعدم توافر بعض البيانات التي سيتم استخدامها لقياس المتغير لجميع المصارف المدرجة في سوق فلسطين.

### تجليل البيانات

الأسلوب الأمثل لاختبار فرضيات الدراسة، استخدام النماذج الساكنة، والصيغة العامة لنموذج الانحدار الخطي لنماذج الساكنة هي:

$$(i = 1, 2, \dots, N; t = 1, 2, \dots, T; j = 1, 2, \dots, K)$$

حيث أن:

المتغير التابع في النموذج للشركة  $i$ ، خلال الزمن  $t$ .

ثابت الانحدار لكل شركة  $i$ ، بافتراض ثبات المقطع عبر الزمن.

معامل المتغير المستقل  $z$ .

المتغيرات المستقلة وعددها  $z$  في الشركات  $i$  خلال الزمن  $t$ .

الخطأ العشوائي في الشركة  $i$ ، خلال الزمن  $t$ .

ومن خلال النموذج نلاحظ وجود بعدين، البعد المقطعي ويمثل المصارف، والبعد الثاني وهو الزمن الذي تمت فيه دراسة المصارف، وعليه في كل فترة زمنية  $t$  يتم ملاحظة  $n$  من المصارف، وبذلك يكون عدد المشاهدات الكلية في النموذج عبارة (216).

تقدير نموذج الدراسة:

وتنقسم نماذج الساكنة الى ثلاث أنواع والتي تتضمن نموذج الآثار العشوائية (Random Effect Model)، نموذج الآثار الثابتة (Fixed Effect Model)، ونموذج الانحدار التجميعي (Pooled Regression Model)، وسيتم توضيح كل منها على التوالي:

ولتحديد أي من هذه النماذج يتم اختياره واستخدامه في التحليل، سيتم استخدام اختبار (Multiplier Lagrange) و (Breusch-Pagan) من أجل الاختيار بين نموذج الانحدار المشترك ونموذج الآثار العشوائية. كما سيتم استخدام اختبار (Hausman Test) و (Breusch-Pagan)، من أجل الاختيار بين نموذج الآثار العشوائية ونموذج الآثار الثابتة (نصر، 2019، شبيطة، الشطناوي، 2020) وكانت النتائج على النحو التالي:

البنك الإسلامي العربي، البنك الإسلامي الفلسطيني) حيث تم اتباع منهج المسح الشامل، بسبب توافر جميع البيانات المالية لجميع المصارف اللازمة لاحتساب سائر المتغيرات ضمن نموذج الدراسة. وتم الحصول على بيانات الدراسة من التقارير المالية السنوية للبنوك وتقارير مجلس الإدارة السنوية، و البيانات المفصّل عنها من بورصة فلسطين خلال الفترة من عام (2014 – 2019) وتم اختيار هذه الفترة بسبب أن مدونة الحوكمة الفلسطينية صدرت عام 2009 لذا يفضل إعطاء فترة حضانة حتى تتمكن الشركات من التطبيق الفعلي لهذه المدونة، أما بخصوص فترة الدراسة فقد استبعدنا السنوات 2020 و2021 بسبب وجود جائحة كورونا فيروس، حيث إن البيانات في تلك الفترة لن تمثل الواقع الصحيح، وهذه البيانات متاحة في قاعدة بيانات بورصة فلسطين بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية وللبنوك الفلسطينية.

### الأساليب الإحصائية وطرق جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من المصادر الثانوية والمتمثلة بالبيانات المالية الخاصة وتم جمع البيانات المالية الخاصة بالمصارف الفلسطينية والمفصّل عنها عبر موقع بورصة فلسطين (<https://web.pex.ps>) والمواقع لتلك المصارف حيث تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى في الفترة (2014 – 2019).

أما الأساليب الإحصائية التي تم اتباعها في الإجابة عن فرضيات الدراسة، فسيتم في هذا البند تعريف بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data)، النماذج الساكنة المستخدمة في تقديرها، كذلك الاختبارات الأساسية لإمكانية إجرائها، والاختبارات التي تحدد أي النماذج أكثر صلاحية للتعبير عن الدراسة.

### متغيرات الدراسة

الجدول (1)

قياس المتغيرات المستقلة للدراسة

الرقم	المتغير	طريقة قياس المتغير	المرجع
1	حجم مجلس الإدارة	عدد أعضاء مجلس الإدارة	Saleh et al. (2020)
2	تنوع جنس أعضاء مجلس الإدارة	عدد الإناث مجموع عدد أعضاء مجلس الإدارة	Manyaga et al. (2020)
3	تنوع جنسيات الأعضاء	عدد الأعضاء الأجانب مجموع عدد أعضاء مجلس الإدارة	Manyaga et al. (2020)
4	تنوع المؤهلات العلمية للأعضاء	عدد الأعضاء من حملة درجة الماجستير أو الدكتوراة مجموع عدد أعضاء مجلس الإدارة	Khadash and Washali (2019)
5	أعمار أعضاء مجلس الإدارة	تم قياس متوسط أعمار الأعضاء، من ثم تم حساب الانحراف المعياري عن متوسط أعمار الأعضاء	Ali & French, 2019
6	خبرة أعضاء مجلس الإدارة	الانحراف المعياري لعدد سنوات الخبرة	Arquisola et al. (2018)

الجدول (5)

ملخص الاحصاء الوصفي للمتغيرات المستخدمة في الدراسة

الانحراف المعياري	عدد المتوسط المشاهدات	المتغير
0.085	216	جنس أعضاء مجلس الإدارة
1.401	216	أعمار أعضاء مجلس الإدارة
0.188	216	جنسيات أعضاء مجلس الإدارة
0.110	216	المؤهلات العلمية
1.869	216	سنوات الخبرة لأعضاء مجلس الإدارة
1.871	216	حجم مجلس الإدارة
1.123	216	العائد على الأصول
0.038	216	العائد على حقوق الملكية

### جوانب تنوع أعضاء مجلس الإدارة (المتغيرات المستقلة):

بالاعتماد على الجدول (5) تبين أن متوسط نسبة تمثيل الإناث في مجالس الإدارة في المصارف الفلسطينية (0.72) في الفترة (2014 - 2019)، كما ونلاحظ أن نسبة تمثيل الإناث في مجالس الإدارة في ارتفاع مستمر في المصارف الفلسطينية، فنلاحظ ارتفاع بمقدار (1%) في نسبة تمثيل الإناث في مجالس المصارف الفلسطينية خلال العام 2019 وارتفاع بمقدار (4.7%) في مجالس الإدارة للمصارف الفلسطينية في الفترة (2014 - 2019)، وبالرغم من هذا الارتفاع لا تزال نسبة تمثيل الإناث ضعيفة بالمقارنة مع الذكور.

### حجم مجلس الإدارة:

بالاعتماد على الجدول (5) تبين ان متوسط حجم مجالس الإدارة في المصارف الفلسطينية تراوح بين (9.881) عضوا، كما ونلاحظ أن حجم مجالس الإدارة في المصارف الفلسطينية كانت في ارتفاع مستمر خلال فترة الدراسة، ومن خلال النتائج نستنتج أن المصارف تتقيد بتعليمات الحوكمة والتي تنص على "أن يتراوح حجم مجلس الإدارة (5 - 13) عضوا، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Al Amarnah at al., 2017).

### المؤهلات العلمية:

بالاعتماد على الجدول (5) تبين أن نسبة أعضاء مجالس الإدارة في المصارف الفلسطينية خلال فترة الدراسة (2014 - 2019) كان بين (5.17)، ومن خلال النتائج نستنتج أن هناك اهتماما من المصارف الفلسطينية في تشكيل مجالس تتضمن أعضاء بمؤهلات علمية من حملة الماجستير أو الدكتوراه.

### الجنسيات اعضاء مجلس الإدارة

بالاعتماد على الجدول (5) تبين من خلال النتائج أن نسبة الأعضاء الأجانب في مجالس الإدارة الفلسطينية المصارف الفلسطينية خلال فترة الدراسة (2014 - 2019) وصلت إلى (1.82)، ومن خلال النتائج نستنتج أن هناك اهتماما من المصارف الفلسطينية في تشكيل مجالس تتضمن أعضاء أجانب .

الجدول (3)

اختيار النموذج الملائم لفرضية الدراسة الرئيسية

Hausman Test		(Lagrange Multiplier (Breusch-Pagan	
Sig	X2	Sig	X2
-	-1.00	1.00	.00

تشير نتائج اختبار (Breusch-Pagan)، أن نموذج الانحدار المشترك يعد الملائم في تقدير نموذج الدراسة للفرضيات الرئيسية، حيث كانت قيمة  $X^2$  غير معنوية وكانت ب مستوى دلالة أكبر من (0.05). ولذلك لا داعي لإجراء اختبار (Hausman Test).

خختبار التوزيع الطبيعي والقيم المتطرفة (Normal Distri- bution & Test OutliersValue).

لتحديد فيما إذا كانت متغيرات الدراسة تحتوي على قيم متطرفة، تم حساب كل من معامل التفرطح ومعامل الالتواء لتوزيع البيانات، ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (4)، حيث كان تنوع جنس الأعضاء، تنوع المؤهلات العلمية للأعضاء، عمر المصرف والعائد على الأصول في بيانات المصارف الفلسطينية، والذي أثر بشكل كبير على اعتدالية البيانات كما أظهرت نتائج اختبار شابيرو- ويلك (Shapiro-Wilk Test) المتعلق باختبار التوزيع الطبيعي والذي تنص فرضيته الصفرية على اعتدالية البيانات، حيث أظهرت النتائج أن جميع متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، إذ كانت قيم الدلالة الإحصائية لهذه المتغيرات أقل من مستوى الدلالة (0.05 =  $\alpha$ )، ومن أجل خفض تأثير البيانات بالقيم المتطرفة؛ تم استخدام تقنية تحويل البيانات الوينزوريز (Winsorizing) عند المئين 5% والمئين 95% لميزة هذه التقنية في اختيار الأسلوب الأمثل لتحويل البيانات مع عدم فقدان أي منها (Rousseuw & Leroy, 1987)، حيث تم تطبيق هذه التقنية على جميع متغيرات الدراسة.

الجدول (4)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي والقيم المتطرفة لمتغيرات في المصارف الفلسطينية

المتغيرات الدراسية	التفرطح (Kurtosis)	الالتواء (Skewness)	قيمة الاختبار (Z-value)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
حجم مجلس الإدارة	2.71	-1.05	3.19	*.00*
تنوع جنس الأعضاء	3.47	1.08	3.34	.00**
تنوع أعمار الأعضاء	2.66	.37	-.11	.54
تنوع جنسيات الأعضاء	1.69	.33	2.62	*.00*
تنوع المؤهلات العلمية للأعضاء	8.65	1.49	3.30	.00**
تنوع سنوات الخبرة للأعضاء	1.91	.38	1.97	*.02*
عمر المصرف	4.55	1.67	5.35	*.00*
العائد على الأصول	7.31	2.28	5.63	*.00*

## أعمار أعضاء مجلس الإدارة

بالاعتماد على الجدول (5) تبين من التحليل الإحصائي أن الانحراف المعياري لأعمار أعضاء مجالس الإدارة في المصارف الفلسطينية خلال فترة الدراسة (2014 – 2019) تراوح الإنحراف المعياري بين أعمار أعضاء مجلس الإدارة (1.39). يعني ان هناك تنوع في اعمار الاعضاء ما بين (35 – 60) عام.

## سنوات الخبرة لأعضاء مجلس الإدارة

بالاعتماد على الجدول (5) تبين من التحليل الإحصائي أن الانحراف المعياري لسنوات الخبرة لأعضاء مجالس الإدارة خلال فترة الدراسة (2014 – 2019) تراوح بين (3.687)، كما ونلاحظ أن الانحراف المعياري في سنوات الخبرة لأعضاء مجالس الإدارة في المصارف الفلسطينية في ارتفاع مستمر بشكل عام خلال فترة الدراسة.

## الأداء المالي (المتغيرات التابعة)

## 1. العائد على الأصول

بالاعتماد على الجدول (5) تبين من التحليل الإحصائي أن معدل العائد على الأصول للمصارف الفلسطينية خلال فترة الدراسة المقدرة ب (6) سنوات ممتدة من (2014 – 2019) يتصف عموماً بعدم الاستقرار، حيث تظهر النتائج تذبذباً في معدل العائد على الأصول للمصارف الفلسطينية خلال فترة الدراسة بين الارتفاع والانخفاض، بحيث تراوح (1.392).

## 2. العائد على حقوق الملكية

بالاعتماد على الجدول (5) تبين من خلال النتائج أن معدل العائد على حقوق الملكية في المصارف الفلسطينية خلال فترة الدراسة المقدرة ب (6) سنوات ممتدة من (2014 – 2019) يتصف عموماً بالاستقرار، حيث تظهر النتائج أن معدل العائد على حقوق الملكية للمصارف الفلسطينية قد تراوح بين (0.084).

## صلاحية بيانات الدراسة للتحليل الإحصائي :

قبل البدء بعملية التحليل، لا بد من التأكد من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي وذلك من خلال تحقق مجموعة من الشروط الخاصة بعملية بناء نماذج البيانات الزمنية المقطعية المتمثلة باختبار استقرار السلاسل الزمنية (Stationary Test)، اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation Test)، اختبار عدم ثبات تباين الخطأ العشوائي (Heteroskedasticity Test)، وأخيراً اختبار التداخل الخطي (Multicollinearity Test) والتي سيتم تناولها في هذا الفصل على التوالي.

## اختبار استقرارية السلاسل الزمنية (Stationarity test)

قبل تقدير نماذج السلاسل الزمنية المقطعية، لا بد من التأكد من استقرارية بيانات المتسلسلات الزمنية (عدم وجود جذر وحدة) التي تمثل متغيرات الدراسة بعدما تم معالجة القيم المتطرفة فيها، في حين أن الدراسة شملت على (6) مقاطع زمنية (سنوات).

أكد (Phillips et al , 2000) على إمكانية عدم دراسة استقرار السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة، في حين تم دراسة استقرار بيانات المتسلسلات الزمنية قيد الدراسة باستخدام اختبار ليفين (Levin-Lin-Chu (LLC) لملاءمته للبيانات المقطعية المتوازنة (Balanced) ذات الحجم المتوسط كما هو حال في هذه الدراسة (Levin et al, 2002)، وتشير النتائج في الجدول (5) إلى استقراره كل من متغير تنوع جنس الأعضاء، تنوع المؤهلات العلمية، العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول في مجتمع المصارف الفلسطينية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لكل منها أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## الجدول (5)

نتائج اختبار (Levin-Lin-Chu) LLC لاستقرارية بيانات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة الاختبار (t-value)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
تنوع جنس الأعضاء	-24.6	**0.00
تنوع أعمار الأعضاء	-7.4	.23
تنوع جنسيات الأعضاء	1.70	.96
تنوع المؤهلات العلمية	-9.74	**0.00
تنوع سنوات الخبرة للأعضاء	-1.32	.09
حجم مجلس الإدارة	-3.0	.38
عمر المصرف	.14	.55
العائد على حقوق الملكية	-3.41	**0.00
العائد على الأصول	-18.08	**0.00

ملاحظات: \*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% تم دراسة الاستقرارية للمتغيرات بعد معالجتها من وجود القيم المتطرفة.

## اختبار التداخل الخطي: Multicollinearity Test

تم فحص التداخل الخطي المتعدد بالاعتماد على قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) وكانت النتائج كما يلي:

## الجدول (6)

اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة في النماذج المدروسة

مجتمع الدراسة	المتغيرات المستقلة	1	2	3	4	5	6	VIF
المصارف الفلسطينية	1. تنوع الجنس	1						1.60
	2. تنوع الأعمار	.25	1					1.21
	3. تنوع الجنسيات	.38**	.17	1				3.52

مجتمع الدراسة	المتغيرات المستقلة	.1	.2	.3	.4	.5	.6	VIF
4. تنوع المؤهلات العلمية		-0.24	-0.15	-0.63**	1			4.75
5. تنوع سنوات الخبرة		0.69**	-0.08	0.51**	-0.35**	1		2.15
6. حجم مجلس الإدارة		0.14	-0.03	0.07	-0.47**	0.21	1	2.12

ملاحظة: \*\*تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 %.

الجدول (8)

اختبار عدم تباين الخطأ العشوائي في نماذج الدراسة

مجتمع المصارف الفلسطينية	نماذج الدراسة	قيمة الاختبار	الدلالة الإحصائية
		(X <sup>2</sup> )	(Sig)
أثر تنوع مجلس الإدارة على العائد على الأصول		19.44	**0.00
أثر تنوع مجلس الإدارة على العائد على حقوق الملكية		27.25	**0.00

ملاحظات: \*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 %؛ تم دراسة الاستقرارية للمتغيرات بعد معالجتها من وجود القيم المتطرفة.

اختبار فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسية الأولى "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع مجلس الإدارة على الأداء المالي المقاس من خلال العائد على الأصول في المصارف الفلسطينية.

الجدول (9)

نتائج نموذج (PRM) لدراسة أثر تنوع مجلس الإدارة على الأداء المالي مقاس بالعائد على الأصول

المتغيرات المستقلة	المعاملات	دالة الاختبار	الدلالة الإحصائية
	B	t-statistic	Sig.
ثابت الانحدار	1.22	.52	.60
تنوع جنس الأعضاء	-4.62	-2.91	**0.01
تنوع أعمار الأعضاء	.14	1.19	.24
تنوع جنسيات الأعضاء	2.56	1.80	*0.08
تنوع المؤهلات العلمية	1.81	.73	.47
تنوع سنوات الخبرة	-0.15	-1.54	.13
حجم مجلس الإدارة	-0.28	-3.95	**0.00
عمر المصرف	0.03	2.70	**0.01

اختبار نموذج الدراسة (قيمة الاختبار، قيمة الدلالة الإحصائية)  $F(7,34) = 4.36, Sig. = 0.001 < 0.05$

معامل التحديد ( $R^2$ ) .662

المتغير التابع: العائد على الأصول

\*\* و\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 % و 10 % على التوالي.

للإجابة عن فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم استخدام نموذج الأثر التجميعي (PRM) وذلك بالاعتماد على نتيجة اختبار مضاعف لاجرنج (LM)، حيث أشارت النتائج الواردة في جدول (9) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع مجلس الإدارة على الأداء

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل تضخم التباين (Variance-inflation factor) (VIF) لسائر متغيرات الدراسة المستقلة أكبر من العدد (1)، وأقل من العدد (10) (Gujarati, 2010). اختبار الارتباط الذاتي.

تظهر مشكلة الارتباط الذاتي في النموذج إذا كانت المشاهدات المتجاورة مترابطة، مما سيؤثر على صحة النموذج، إذ سيكون أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع غير حقيقي نتيجة ذلك الارتباط، وللتحقق من ذلك استخدم اختبار ولد-ريديج (Wooldridge Test) لدراسة الارتباط الذاتي في نماذج الدراسة الأربعة، حيث أظهرت النتائج في جدول (7) أن جميع النماذج المتعلقة بدراسة أثر تنوع مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية تعاني من وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين المتغيرات، بحيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة (0.05). لكل منها، وسيتم التغلب على هذه المشكلة في النماذج المذكورة بالاعتماد على اختبار الارتباط الذاتي (Hoechle 2007).

الجدول (7)

اختبار الارتباط الذاتي في نماذج الدراسة

مجتمع المصارف الفلسطينية	نماذج الدراسة	قيمة الاختبار	الدلالة الإحصائية
		(F)	(Sig)
أثر تنوع مجلس الإدارة على العائد على الأصول		21.57	**0.00
أثر تنوع مجلس الإدارة على العائد على حقوق الملكية		21.57	**0.00

ملاحظات: \*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 %؛ تم دراسة استقرارية المتغيرات بعد معالجتها من وجود القيم المتطرفة.

اختبار عدم تباين الخطأ العشوائي.

يعد ثبات تباين الأخطاء العشوائية أحد الافتراضات الهامة للانحدار الخطي (Homoskedasticity)، وللتحقق من ذلك الفرض تم استخدام اختبار بروش-بيجين (Breusch-Pagan / Cook-Weisberg) بينما أظهرت النتائج أن النماذج المتعلقة بدراسة أثر تنوع مجلس الإدارة على الأداء المالي في المصارف الفلسطينية تعاني من عدم ثبات تباين الخطأ العشوائي، سيتم التغلب على مشكلة عدم ثبات تباين الخطأ العشوائي في النماذج المذكورة باستخدام خاصية Robust Stander Error (Rogers 1993).

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع مجلس الإدارة على الأداء المالي المقاس من خلال العائد على حقوق الملكية في المصارف الفلسطينية"

#### الجدول (10)

نتائج نموذج الأثر التجميعي (PRM) لدراسة أثر لتنوع مجلس الإدارة على الأداء المالي المقاس من خلال العائد على حقوق الملكية

المتغيرات المستقلة	المعاملات B	دالة الاختبار t-statistic	الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	.03	.36	.72
تنوع جنس الأعضاء	.06	.99	.33
تنوع أعمار الأعضاء	.00	.89	.38
تنوع جنسيات الأعضاء	-.04	-.99	.33
تنوع المؤهلات العلمية	-.09	-1.07	.29
تنوع سنوات الخبرة	.00	1.26	.22
حجم مجلس الإدارة	.00	1.51	.14
عمر المصرف	.00	1.54	.13

اختبار نموذج الدراسة (قيمة الاختبار، قيمة الدلالة الإحصائية)  $F(7,34) = 6.00, Sig. = 0.000 < 0.05$

معامل التحديد ( $R^2$ ) .3491

المتغير التابع: العائد على حقوق الملكية

\*\* تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% و 10% على التوالي

للإجابة عن فرضية الدراسة الرئيسية الثانية، تم استخدام نموذج الأثر التجميعي (PRM) وذلك بالاعتماد على نتيجة اختبار مضاعف لاجرنج (LM)، حيث أشارت النتائج الواردة في جدول (10) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع مجلس الإدارة على الأداء المالي المقاس من خلال العائد على حقوق الملكية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثانية، أما فيما يتعلق بتأثير جوانب تنوع مجلس الإدارة على الأداء المالي المقاس من خلال العائد على حقوق الملكية كل على حده، فتشير النتائج إلى عدم وجود أثر لجوانب تنوع مجلس الإدارة (حجم مجلس الإدارة، تنوع المؤهلات العلمية للأعضاء، جنس الأعضاء، جنسيات الأعضاء، أعمار الأعضاء، سنوات الخبرة لأعضاء مجلس الإدارة) على العائد على حقوق الملكية كل على حده، كما وتشير النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمر المصرف على معدل العائد على حقوق الملكية.

#### أهم النتائج:

1. تدني نسبة تمثيل النساء بين أعضاء مجالس الإدارة حيث بلغت (7.6%) بينما زادت هذه النسبة بمقدار (4.6%)، وبالرغم من هذا الارتفاع لا تزال نسبة التمثيل للإناث ضعيفة؛ يعزى السبب في نظر الباحثين إلى الثقافة السائدة التي جعلت من إدارة الأعمال حكراً على الذكور فقط.

المالي المقاس من خلال العائد على الأصول، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

أما فيما يتعلق بتأثير جوانب تنوع مجلس الإدارة على الأداء المالي كل على حده، فتشير النتائج إلى وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لحجم مجلس الإدارة على العائد على الأصول، فزيادة حجم مجلس الإدارة بمقدار عضو واحد سيؤدي إلى انخفاض في معدل العائد على الأصول بمقدار (28.2). تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bebeje et al, 2015) التي أجريت على المصارف النيجيرية، بمعنى أن زيادة حجم المجلس يؤدي إلى عدم التجانس وتشتت الأفكار وكذلك اختلاف آليات العمل مما يؤثر سلباً على أداء المصارف المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

● وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لنسبة تمثيل الإناث في مجلس الإدارة على العائد على الأصول، فزيادة نسبة تمثيل الإناث في مجلس الإدارة بمقدار (1%) يؤدي إلى انخفاض في قيمة معدل العائد على الأصول بمقدار (4.62). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Manyaga et al, 2020) التي أجريت على المصارف المدرجة في البورصة الكينية، في المقابل أظهرت دراسات حديثة في البيئات الاقتصادية المتقدمة أن هناك أثراً إيجابياً لتنوع الجنس على الأداء المالي (Mintah & Schadewitz, 2019). ويرى الباحثين أن النسبة القليلة في عدد النساء في مجلس الإدارة للمصارف الفلسطينية أدى إلى ظهور أثر سلبي على الأداء المالي، لعدم وجود تشريعات في مدونة الحوكمة الفلسطينية تجبر مجلس الإدارة على تعيين كوته نسائية فيه.

● وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنسبة تمثيل الأعضاء الأجانب في مجلس الإدارة على العائد على الأصول، فزيادة نسبة تمثيل الأعضاء الأجانب في مجلس الإدارة بمقدار (1%) يؤدي إلى ارتفاع في قيمة معدل العائد على الأصول بمقدار (2.56). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (serhan, Ntim&Al - Na- 2019) التي أشارت إلى أن تنوع جنسية أعضاء مجلس الإدارة له أثر إيجابي على الأداء المالي في الشركات. وفي المقابل هناك دراسة أخرى أجريت في السوق النيجيرية (Charles et al., 2018) بينت أن تنوع الجنسية لأعضاء مجلس الإدارة له تأثير سلبي على الأداء المالي للمصارف النيجيرية.

لذا يرى الباحثون بأن تنوع الجنسيات لأعضاء مجلس الإدارة في المصارف المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية يزيد من تعدد الثقافات وكذلك خلق الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطور الأداء المالي، كون هذا القطاع هو من القطاعات الناشئة والواعد في الاقتصاد الفلسطيني. بينما أظهرت دراسة (الفواعره، 2019) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنوع المؤهلات العلمية، تنوع أعمار الأعضاء تنوع سنوات الخبرة على معدل العائد على الأصول.

إضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للمتغير الضابط والممثل من خلال عمر المصرف على معدل العائد على الأصول، فزيادة عمر المصرف بمقدار سنة واحدة يؤدي إلى زيادة في معدل العائد على الأصول بمقدار (0.3). والنتيجة تتفق مع الدراسة (Niskanen and Niskanen, 2006) التي أجريت على المصارف الفنلندية التي وجدت أن زيادة عمر المصرف يؤدي إلى زيادة الأداء المالي.

- السعودي"، مجلة ابعاد اقتصادية، 10(1)، 38 – 65، عمان، الاردن.
- زولم، نضال، وبقيلة، بسام. (2021). "أثر تنوع مجلس الادارة في الابتكار للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 17(1)، 31 – 52
- زيدان، عمرو علاء الدين. (2017). "العوامل المؤثرة في خصائص مجلس الإدارة في الشركات المساهمة المصرية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت مجلس النشر العلمي، 24 (2)، 175 – 210.
- سلطة النقد الفلسطينية. (2017). تقرير الاستقرار المالي 2017، رام الله، فلسطين
- شبيطة، محمد فوزي و الشطناوي، حسن محمود(2020). اثر خصائص لجان التدقيق على كفاءة راس المال الفكري في البنوك التجارية الاردنية" دراسة تطبيقية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية-1(28)، 204 – 227.
- الطحان، ابراهيم، ونخال، ايمن. (2020). "أثر تنوع مجلس الادارة وفقاً للجنس على الاداء المالي للشركات: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بسوق الاوراق المالية المصرية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة 6(10)، 555 – 589
- عرعار، نور الهدى، ونصيرة، محاجبية. (2021). "أثر الدور الحوكمي لخصائص مجلس الادارة ولجنة التدقيق على الاداء المالي: دراسة تطبيقية على شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر"، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 10(2)، 379 – 399.
- عطا، مسعود يونس عطوان. (2019). دور حوكمة الشركات في استدامة الشركات وتحقيق رؤية 2030 دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي الجديد والشريعة الاسلامية. مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، 33(4)، 1814 – 1877.
- غضبان، حسام الدين. (2015). "محاضرات في نظرية الحوكمة"، الطبعة الاولى، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الفواعره، راغب. (2019)، أثر خصائص مجلس الإدارة على المخاطر الانتمانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة ال البيت، الأردن.
- قباجة، عدنان، واخرون. (2008). "تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين"، الطبعة الاولى، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس)، رام الله، فلسطين.
- قبلي، نبيل. (2017). " دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين" أطروحة الدكتوراة في المحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- محمد، عبد الله حسن ، (2021) " أثر خصائص مجلس الإدارة على الاداء المالي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن .  
موقع بورصة فلسطين (https://web.pex.ps)
- نصر، سناء يوسف(2019). دور العوامل المرتبطة بجودة التدقيق الخارجي على القيمة السوقية – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في سوق عمان المالي، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية. فلسطين، 1(27)، 120 – 138

2. وجود اهتمام بالمؤهلات العلمية في تكوين مجالس الإدارة بالمصارف الفلسطينية حيث بلغ (49% – 56%)؛ ويرجع ذلك إلى أن الأعضاء ذوى المؤهلات العلمية يتمتعون بمرونة معرفية تمكنهم من مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في عالم الأعمال .
3. لتنوع مجلس الإدارة تأثير على الأداء المالي للبنوك الفلسطينية من خلال العائد على الأصول، ووجود أثر سلبي لكل من (حجم مجلس الإدارة ، تنوع الجنس)، بينما نسبة تمثيل الأعضاء الأجانب في مجلس الإدارة لها أثر إيجابي، ولا يوجد أثر لتنوع (المؤهلات العلمية، تنوع الأعمار ، و تنوع سنوات الخبرة).
4. لا يوجد أثر لتنوع مجلس الإدارة على الأداء المالي للبنوك الفلسطينية من خلال العائد على حقوق الملكية والتمثل في (حجم مجلس الإدارة ، تنوع المؤهلات العلمية، تنوع الجنس، تنوع الجنسيات، تنوع الأعمار ، تنوع سنوات الخبرة).

## التوصيات و الدراسات المستقبلية .

1. ضرورة مراعاة دقة البيانات المختصة بمزايا مجلس الإدارة باتخاذ سياسات، وإجراءات مناسبة لتحديد خصائص مجلس الإدارة ونوعيته، وذلك لدوره الكبير والمؤثر في الأداء المالي للمصارف الفلسطينية.
2. توصي الدراسة أن يكون من بين أعضاء مجالس الإدارة أعضاء أجنبية في المصارف المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من أجل تفعيل مجلس الإدارة وتعزيزه.
3. التركيز بالدراسات المستقبلية، على دراسة أثر تنوع مجلس الإدارة لكل من المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين في أداء شركات الأعمال، وبالتالي سيعزز، ويثري أدبيات حوكمة الشركات.

## المحددات :

ينبغي النظر إلى نتائج الدراسة مع مراعاة الأمور الآتية:

1. اعتمدت الدراسة على بيانات القطاع المصرفي الفلسطيني، إذ قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم في قطاعات اقتصادية أخرى .
2. اعتمدت الدراسة على الفترة الزمنية (2014 – 2019)، إذ قد لا تكون قابلة للتعميم على فترات زمنية أخرى .

## المصادر والمراجع العربية :

- أغنيم ، مها محمد ابراهيم، والعقاب، محمود محمد(2019) أثر خصائص مجلس الادارة على ادارة الارياح. دليل من الاردن ( رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة اليرموك ، اربد.
- إلياس، الاشهب. (2015). "مسؤولية هيئة مجلس الادارة في تفعيل حوكمة الشركات"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
- عطا، محمود، يوسف. (2019). "خصائص مجلس الإدارة وأثرها على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة جرش، الاردن.
- الجويسم، فتحي، وعامر، محمد. (2020). " خصائص مجلس الإدارة وأثرها على الأداء المالي دراسة تحليلية على قطاع البنوك بالسوق

- Palestine Stock Exchange website (<https://web.pex.ps>).
- Nasr, Sana Youssef (2019). *The role of factors associated with the quality of external auditing on the market value - an applied study on industrial companies in the Amman financial market*, *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies, Palestine*, 1( 27)120-138.

### المصادر والمراجع الأجنبية:

- Abdel Jawad, I., & Masri, R. M. (2020). *Board characteristics and corporate performance: Evidence from Palestine*. *An-Najah University Journal for Research-B (Humanities)*, 34(4),746- 770.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). *Women in The Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*. *Journal of Financial Economics*, 94(2),291-309.
- Agyemang-Mintah, P., & Schadewitz, H. (2019). *Gender Diversity and Firm Value: Evidence From UK Financial Institutions*. *International Journal of Accounting & Information Management*, 27(1), 2-26.
- Akpan, E. and Amran, N. (2014), "Board Characteristics and Company Performance: Evidence from Nigeria". *Journal of Finance and Accounting*, 2(3),81-89.
- Al-Amarnah, A., Yaseen, H. and Iskandrani, M. 2017. *Board Gender Diversity and Dividend Policy: Case of Jordanian Business & Management*, 8(1), 186-317.
- Ali, M., & French, E. (2019). *Age Diversity Management and Organizational Outcomes: The Role of Diversity Perspectives*. *Human Resource Management Journal*, Vol , 29(2), 287-307.
- Arquisola M.J, Keziashella K And Hutabarat E., (2018), "How Does Board Diversity Affect The Financial Performance Of Commercial Banks In Indonesia? An Inquiry", 22(1), 62-73.
- Arquisola M.J, Keziashella K and Hutabarat E., (2018). *How Does Board Diversity Affect The Financial Performance Of Commercial Banks In Indonesia? An Inquiry*. *Journal Management*, 22(1), 62-73.
- Bebeji, A, Mohammed , A, Tango,A (2015) .*The Effect Of Board Size And Composition On The Financial Performance Of Banks In Nigeria*. *African Journals Of Business Management* ,9916), 590 - 598.
- Charles O, Opemipo A.V And Sunday E. O., (2018), "Corporate Board Diversity And Performance Of Deposit Money Banks In Nigeria", *International Journal Of Humanities And Social Science*, 8(1),30-47
- Darmadi, S., (2011). "Board Compensation, Corporate Governance, And Firm Performance In Indonesia." *Jalan Lapangan Banteng Timur* , 2(4), 1-45.
- Emadeldeen, R., Elbayoumi, A. F., Basuony, M. A. K., & Mohamed, E. K. A. (2021). *The Effect of The Board Diversity On Firm Performance: An Empirical Study On The UK*. *Corporate Ownership & Control*, 18(3), 337-347.
- Gordini N And Rancati E., (2016), "Gender Diversity In The Italian Boardroom And Firm Financial Performance", *Management Research Review* ,40(1), 75-94
- Gujarati, D. N., & Dawn, C. (2010). *Porter (2009). Basic Econometrics*.
- Gujarati, D. N., Porter, D. C., & Gunasekar, S. (2012). *Basic Econometrics*. Tata Mcgraw-Hill Education.
- Herdhayinta, H.(2014). "The Influence Of Board Diversity On Financial Performance: An Empirical Study Of Asia-Pacific Companies". *University Of Agder, School Of Business and Law, Oslo, Norway*.
- Johl, S., Kaur, S., and Cooper, B., (2015). *Board Characteristics and Firm Performance: Evidence from Malaysian Public Listed Firms*, *Journal of Economics, Business and Management*, 3(2).
- Kagzi M And Guha M., (2017). *Does Board Demographic Diversity Influence Firm Performance? Evidence From Indian-Knowledge Intensive Firms*", *Benchmarking: An*

### المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Eghnaim, Maha Muhammed Ibrahim, Mahmoud Mohammed ( 2019) . *The impact of the board Characteristics on earnings management. Evidence from Jordan* (unpublished master's thesis), Yarmouk University, Irbid.
- Elias, Alashab (2015). *Responsibility of Board Directors in Activating Corporate Governance*, Master Thesis, Mohamed Kheidar University, Biskra, Algeria.
- Atta, Muhammed, Yousuf (2019). *Board Characteristics and their Impact on Financial Performance: An Empirical Study on Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange*, *Unpublished Master's Thesis*, Faculty of Economics, Jerash University, Jordan.
- Al-Jawasim, Fathi, Amer, And Muhammad. (2020). *Board characteristics and their impact on te financial performance, an analytical study in the banking sector at the Saudi market*. *Economic Dimensions Magazine*, 10(1), 38-65.
- Zalloum, Nidal, Baqila, and Bassam. (2021). *The Impact Board Diversity on the Innovation of the Jordanian Public Shareholding Industrial Companies*, *The Jordanian Journal of Business Administration*, 17(1), 31-52.
- Zidan, Amr Aladdin. (2017). *Factors Influencing the Characteristics of Board Structure in the Egyptian Joint Stock Companies*, *Arab Journal of Administrative Sciences*, Kuwait University, Scientific Publishing Council, 24(2), 175-210.
- Palestinian Monetary Authority. (2017). *Financial Stability Report 2017*, Ramallah, Palestine.
- Shabita, Muhammad Fawzi , Al-Shatanawi, and Hassan Mahmoud (2020). *The impact of audit committees characteristics on the efficiency of intellectual capital in the Jordanian commercial banks, "an applied study"*, *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies* ,1(28) ,204-227.
- Al-Tahan, Ibrahim, Nakhil, and Ayman (2020). *The Impact of Gender Board Diversity on the Financial Performance of Companies: An Empirical Study on Companies Listed in Egyptian Stock Exchange*, *Journal of Contemporary Business Studies*, 6(10) ,555-589.
- Arar, Nur al-Huda, Nassira, And Mahajibiya (2021). *The Impact of Governance Role of Board Characteristics and the Audit Committee on Financial Performance: An Empirical Study on Joint Stock Companies Listed on the Algerian Stock Exchange* , *Management and Development Journal for Research and Studies* 10(2), 379-399.
- Atta, Masoud Younes Atwan (2019). *The role of corporate governance in corporate sustainability and the realization of Vision 2030. A comparative study between Saudi companies and Islamic law*. *Journal of the College of Sharia and Law in Tanta*. 33 (4), 1814-1877.
- Ghabban, Hossam El-Din (2015). "Lectures on Governance Theory", first edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Fawareh, Ragheb (2019). *The Impact of Board Characteristics on Credit Risks in Jordanian Commercial Banks*, Master Thesis, Deanship of Graduate Studies, Al-Bayt University, Jordan .
- Qabaja, Adnan, and others (2008). "Enhancing Corporate Governance in Palestine", First Edition, Palestine Economic Policy Research Institute (MAS), Ramallah, Palestine.
- Qably, Nabil (2017). *The Role of Governance Principles in Activating the Financial Performance of Insurance Companies*. PhD thesis in Accounting, Hassiba Ben Bouali University, Chlef, Algeria.
- Muhammad, Abdullah Hassan (2021) "The Impact of Board Characteristics on the Financial Performance: An Empirical Study on the Jordanian Commercial Banks Listed on the Amman Stock Exchange". Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.

- International Journal* ,25(30,1028-1058.
- Khadash, H. Andwashali, A. (2019). *Board Diversity And Its Impact On Corporate Performance Of Public Companies Listed In Amman Stock Exchange: The Case Of Banks And Insurance Companies*, *Jordan Journal Of Business Administration*, 14(2), 467-487.
  - Lee, S. C., Rhee, M., And Yoon, J. (2012). *The Effects Of Foreign Monitoring On Audit Quality: Evidence From Korea*. *Journal Sustainability*,10(3151), 1-22.
  - Levin, A., Lin, C. F., &Chu, C. S. J. (2002). *Unit Root Tests In Panel Data: Asymptotic And Finite-Sample Properties*. *Journal Of Econometrics*,108(1), 1-24.
  - Makhlouf, M. H., Al-Sufy, F. J., and Almubaideen, H. (2018). *Board Diversity and Accounting Conservatism: Evidence From Jordan*. *International Business Research*, Vol. 11(7),130-141.
  - Manyaga C.B., Muturi W. and Oluoch O., (2020). *Board Gender Diversity and Financial Performance of Commercial Banks in Kenya* , *Journal of Finance and Accounting*, 8(1), 1-10.
  - Mousa, M., Massoud, H.K. And Ayoubi, R.M. (2020). *Gender, Diversity Management Perceptions, Workplace Happiness And Organisational Citizenship Behaviour"*, *Employee Relations*, 42(6), 1249-1269.
  - Niskanen, J., And M. Niskanen(2006). "The Determinants Of Corporate Trade Credit Polices In A Bank-Dominated Financial Environment: The Case Of Finnish Small Firms", *European Financial Management*, 12 (1) ,81-102.
  - Peter Agyemang-Mintah & Hannu Schadewitz, 2019. "Gender diversity and firm value: evidence from UK financial institutions," *International Journal of Accounting and Information Management*, Emerald Group Publishing, 27(1), 2-26.
  - Phillips, P. C., &Moon, H. R. (2000). *Linear Regression Limit Theory For Nonstationary Panel Data*. *Econometrica*, 67 (5) ,1057-1111.
  - Rousseeuw, P. J. &Leroy, A. M., (1987). *Robust Regression and Outlier Detection*. 1st Ed. New York: Wiley.
  - Sarhan, A.A., Ntim, C., Al-Najjar, B.(2019). *Board Diversity, Corporate Governance, Corporate Performance, And Executive Pay*. *Int. J.Finance. Economic*, 24(1), 761-786.
  - Saleh, M., Latif, R., Bakar, F., Maigoshi, Z. (2020).*The Impact Of Multiple Directorships, Board Characteristics, And Ownership On The Performance Of Palestinian Listed Companies*, *International Journal Of Accounting, Auditing And Performance Evaluation*, 16(1) , 63-80.
  - Saleh, Mohammed & Islam, Md. Aminul. (2020). *Does Board Characteristics Enhance Firm Performance? Evidence from Palestinian Listed Companies*. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Advanced Technology*, 1(4), 84-95.
  - Satirejit Kaur Johl, Shireen jitKaur, and Barry J. Cooper, (2015).*"Board Characteristics and Firm Performance: Evidence from Malaysian Public Listed Firms"*, *Journal of Economics, Business and Management*, 3 (2), 239-243.



# إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دوائر إعداد الموازنات

## The Possibility of Applying the Zero-Budget in the Palestinian Ministries from the Point of View of the Employees of the Budget Preparation Departments

**Younes Ibrahim Jaafar**

Associate Professor \ Al-Quds Open University\ Palestine  
yjafar@qou.edu

**يونس إبراهيم جعفر**

أستاذ مشارك / جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

Received: 1/ 1/ 2023, Accepted: 1/ 4/ 2023.

DOI: 10.33977/1760-008-019-004

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

تاريخ الاستلام: 1/ 1/ 2023م، تاريخ القبول: 1/ 4/ 2023م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

*budget method in preparing the Palestinian general budget at ministries to ensure that the requirements are met and that difficulties in their implementation are overcome. Enactment of legislation and laws by official bodies using and applying the zero-budget methods are recommended, as making more effort to link costs and benefits in the budget items.*

**Keywords:** Public budget, zero budget, Palestinian ministries .

## المقدمة

يعتبر دور الموازنة العامة في الدولة مهم جداً كونها تعبر عن السياسات العامة الحكومية وبرنامج العمل الاجتماعي والاقتصادي والمالي للحكومة خلال مدة زمنية مالية قادمة، إذ أنها تكشف عن مختلف سياسات وأغراض الدولة وأهدافها عن طريق تحليل الإيرادات والنفقات العامة التي تجمعها هذه الوثيقة والمقصود الموازنة العامة، وقد جرت عدة تجارب ومحاولات عديدة لتطوير طرق وأساليب إعدادها من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء وموازنة التخطيط والبرمجة والموازنة التي تعتمد على الأساس الصفيري في الدول المتقدمة، وذلك كمحاولات لمعالجة الثغرات التي كانت تعاني منها الموازنات الأخرى (قمبور ومجدوب، 2020)، تقوم الحكومة الفلسطينية بإعداد موازنتها على أساس البنود وجزئياً البرامج وأداء الموظفين، وذلك بالاعتماد على الموازنات السابقة مع إجراء مراجعة بسيطة على البرامج في المكونات والاحتياجات، إذ إن إعداد الموازنة العامة بهذا الأسلوب يؤدي إلى إحداث زيادة مستمرة في الموازنة سنة بعد سنة، ومن ثم تضخم أرقام الموازنة وفي كثير من الأحيان يكون التضخم حقيقياً لاحتياجات الوزارات أو إقامة برامج (Tools, 2017)، وتعد الموازنة الصفيرية أسلوباً جديداً لترشيد وتحسين قرارات الوزارات لتقليل النفقات وزيادة فاعلية هذه القرارات.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تمتلك الحكومة الفلسطينية أدوات قليلة التأثير على الاقتصاد وخاصة الأدوات المالية المتمثلة بشكل كبير في الموازنات العامة وطرق إعدادها وأساليب تنفيذها، فقد عملت الحكومة على إعداد الموازنة العامة ضمن خطة قصيرة ومتوسطة الأجل بنظام محوسب بشكل روتيني، مع أن الموازنة العامة تشكل الأداة الاقتصادية والمالية الأهم والأبرز في التأثير على النشاط الاقتصادي لدولة فلسطين، فقد كانت الموازنات العامة أفضل الأساليب لمعالجة القرارات وتحسينها وترشيدها، من خلال طرح أسلوب جديد لإعداد الموازنة العامة بما يتلاءم مع الظروف الاقتصادية والمالية، ومحاولة ترشيد القرارات المتعلقة بطرفي الموازنة العامة، للتقليل من مستوى العجز فيها، ويعتمد هذا الأسلوب على ترجمة الأهداف الاستراتيجية للحكومة إلى برنامج عمل وحصص نتائج وإنجازات كل برنامج على حدة. ويتطرق إلى التخطيط المالي متوسط المدى، وعدم المبالغة في طلب الوزارات والمؤسسات الحكومية لمخصصات الإنفاق، ومراعاة أولويات البرامج الوطنية في تخصيص الموارد

## المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصفيرية في إعداد موازنات الوزارات الفلسطينية لما لها من ميزات وخصائص، ومعرفة مدى توافر المتطلبات اللازمة لتطبيقها وتحديد المعوقات التي تواجه تطبيقها، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في دائرة الموازنة العامة وموظفي دوائر إعداد الموازنات العامة في وزارات دولة فلسطين، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (216) موظفاً وبلغت العينة (84) موظفاً، واستخدام المنهج الوصفي فوزعت عليهم الاستبانة بطريقة عشوائية، توصلت الدراسة إلى أن أسلوب إعداد الموازنة الصفيرية ممكن تطبيقه لتوافر متطلبات إعدادها، وتحقق مزايا كثيرة منها تحسين القرارات وإيجاد الرقابة الفعالة على التكاليف، وتطوير طرق التخطيط والمتابعة والإفادة القصوى بفعالية وكفاءة في تخصيص الموارد وتحديد النفقات، كما أن إمكانية تنفيذ خطوات إعدادها ممكنة على الرغم من وجود بعض المعوقات إلا أنها ليست بدرجة كبيرة من الأهمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق أسلوب الموازنة الصفيرية في إعداد الموازنة العامة الفلسطينية وأن تعمل الوزارات على توفير المتطلبات اللازمة وتذليل الصعوبات التي تواجه تطبيقها، وسن التشريعات والقوانين من قبل الجهات الرسمية باستخدام وتطبيق أسلوب الموازنة الصفيرية، وبذل مزيد من الجهد لربط التكاليف والمنافع في بنود الموازنة.

الكلمات المفتاحية: الموازنة العامة، الموازنة الصفيرية، الوزارات .

## Abstract:

*The study aimed to identify the possibility of applying the zero-budget method in preparing the budgets of the Palestinian ministries because of its advantages and characteristics, in addition to identifying the requirements needed for zero budget application and the obstacles facing it. The study population consisted of employees working in the general budget department and employees of the general budget preparation departments in the ministries of the State of Palestine. The study community included 216 employees and the sample was limited to 84 participants. The method of the study is the descriptive method, and questionnaires were distributed randomly. The study found that the method of preparing the zero-budget could be applied to employees because of the availability of its preparation requirements. It achieves many advantages, including improving decisions, establishing effective cost control, developing planning and follow-up methods, and making resource allocation and determining expenditures. In addition to the possibility of preparing and implementing a zero-budget despite the obstacles. The study recommended the need to apply the zero-*

### الفرضية الثالثة

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص العلمي.

### الفرضية الرابعة

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دائرة الموازنة العامة وموظفي دوائر إعداد الموازنات في وزارات دولة فلسطين، أما الأهداف الفرعية فهي على النحو الآتي:

1. التعرف إلى أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنات العامة وما يحققه من ميزات.
2. معرفة إمكانية استخدام أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنات العامة.
3. معرفة المتطلبات اللازمة لتطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنات العامة ومدى توافرها في فلسطين.
4. إيضاح الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تكون عائقاً في إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الإيجابيات والفوائد والمميزات التي يحققها تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في الوزارات الفلسطينية، وتكون فاعلية هذا الأسلوب في جوانب مالية عدة يمكن إجمالها في إمكانية رفع كفاءة مستوى تخطيط الموازنة العامة وتنفيذها عند تطبيق الأسلوب الصفري بالتركيز على البرامج ذات الأهمية الكبيرة وتخفيض البرامج ذات الأولوية المنخفضة أو إلغائها، كما أن الموازنة الصفرية توفر إمكانية التحكم بالنفقات؛ لأنه سيجري مسح كامل لجميع احتياجات الوزارات وفق أحدث الأساليب العلمية المحوسبة في تقدير الإيرادات المحلية والنفقات العامة على المدى القصير والمتوسط مما ينعكس إيجاباً على نمو الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى أن أسلوب الموازنة الصفرية يكفل تحسین وظائف الموازنة العامة المختلفة والاعتماد على التخصص الأکفأ للموارد المالية المتاحة وعدم الاعتماد على أسلوب التفاوض التقليدي في تخصيص النفقات العامة برسم سقف كلي للإنفاق العام لضمان عدم تجاوز عجز الموازنة العامة المستهدف.

ويعدر تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية حديثاً بالنسبة للدول النامية، وأسلوباً جديداً في إعداد الموازنات الذي لم يطبق في الموازنة العامة الفلسطينية، ولم يحظ بالاهتمام الكافي من الناحية

وربط تخصيص النفقات العامة في الموازنة العامة بالنتائج المستهدفة دراسة (الشرايرة وآخرون، 2009). كما أنها تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال التخصيص الجيد للموارد على الزيادة الإضافية في الموازنات العامة، وتشجع على تحديد أولويات البرامج وزيادة الكفاءة الحكومية كما جاء في دراسة صنمي وآخرون (Sun-My, et al., 2019)، كما تمكن الوزارات من رسم توجهات السياسة المالية وأبعادها المستقبلية بما يكفل التخصيص الأكفأ للموارد المالية، وعدم الاعتماد على الأسلوب التقليدي، لذا يتطلب الأمر البحث عن أسلوب يلائم إعداد الموازنة العامة الفلسطينية. وبعد دراستي لأنواع الموازنة العامة وجدت أن الموازنة الصفرية تعد من الموازنات التي تقدم حلاً ومقترحات لعلاج الثغرات الحاصلة في الموازنة العامة، وتستخدم في العديد من الدول المتقدمة بهدف التخلص من التضخم المستمر في أرقام الموازنة العامة، وبذلك ظهرت الحاجة إلى التفكير في أساليب جديدة لإعداد الموازنة العامة وإمكانية الاستفادة من مزاياها وفوائدها ومساعدة الدولة في معالجة القضايا الاقتصادية وخاصة المالية منها.

وبناءً عليه؛ طُرح السؤال الرئيس الآتي: ما إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين في دائرة الموازنة العامة وموظفي دوائر إعداد الموازنات في الوزارات لدولة فلسطين؟ وعليه جاءت الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل تتوافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين؟
2. هل هناك إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة الواجب اتباعها عند استخدام أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في فلسطين؟
3. ما الميزات والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية عند إعداد الموازنة؟
4. ما أهم المعوقات التي يمكن أن تواجهها حال تطبيق الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في فلسطين؟
5. هل يوجد اختلاف في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة)؟

### فرضيات الدراسة

#### الفرضية الأولى

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

#### الفرضية الثانية

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الصفيرية وجوب إجراء مراجعة وتقييم شاملين لجميع البرامج والمشاريع التي تنفذها الوزارات، وتقديم مبررات للبرامج القائمة وكأنها برامج جديدة وتبدأ البرامج جميعها من نقطة الصفر. وهي عملية تخطيط وموازنة تتطلب من كل مدير إداري أن يبرر محتويات موازنته بالتفصيل بدون الاعتماد على الموازنات السابقة مبتدئاً من نقطة الصفر.

يمكن تعريف الموازنة الصفيرية (Zero-Based Budget) أنها طريقة لوضع الموازنة بأسلوب يستلزم تبرير جميع النفقات في كل فترة جديدة. وتبدأ عملية وضع الموازنة الصفيرية من "قاعدة صفيرية" (Zero Base)، وتحلل احتياجات وتكاليف كل وظيفة داخل المنظمة، ثم توضع الموازنات بناء على ما تحتاجه الفترة القادمة، بغض النظر عما إذا كانت كل موازنة أكبر أم أصغر من الموازنة السابقة لها (أحمرو، 2003).

فهي موازنة مبنية على أن كل مدير إدارة يجب أن يقوم بتعديل الموازنة الداخلية الخاصة بإدارته في كل دورة من دورات الموازنة (شهرياً - ربع سنوي)، وتفترض الموازنة الصفيرية عدم وجود أي مصروفات في بداية السنة المالية مع استخدام الأساليب الناجحة التي تضمن تحقيق متطلبات المؤسسة بأقل تكلفة (Shayne، 2014)، اذن الموازنة تبدأ من الصفر في بداية السنة وتتطلب إجراء تقييم شامل ومنتظم لجميع البرامج والمشاريع التي تتضمنها وثيقة الموازنة العامة وتشترط مراجعة البرامج والمشاريع على أساس التكلفة والمنافع والفاعلية.

ساعد على ظهورها عوامل كثيرة لتغطية الثغرات في الأساليب السابقة. وهذه العوامل يمكن حصرها في عدم تقديم المشاريع الجارية على المشاريع الجديدة في أولوية الصرف والاعتماد، والنظر إلى الحاضر والماضي والمستقبل معاً، إضافة إلى التأكد سنوياً من جدوى الاستمرار في المشروعات الجارية، وعدم تلبية أساليب إعداد الموازنة المتبعة للأهداف التي تسعى الموازنة إلى تحقيقها (الشرايري، والرحاحلة، 2009).

## مراحل وعناصر الموازنة الصفيرية

تمر الموازنة الصفيرية بمراحل وخطوات وهي:

1. تحديد وحدة القرارات (الوحدات الإدارية)، وهي مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تشرف عليها الإدارة العليا في منظمة ما، وتتضمن البرامج والمشاريع والخدمات التي تقع تحت إشرافه، وهي تعني التقسيمات الإدارية الموجودة في المنظمة التي يمكن فصلها على حدة لأجل الدراسة والتحليل واتخاذ القرارات (عبد القادر وجعفر، 2013)
2. مجموعة حقيبية (رزمة) القرار أو وضع مجموعة القرارات، فلكل وحدة قرار، وهي الوثيقة الرئيسية في الموازنة الصفيرية، وتوضع لكل وحدة قرار مجموعات من القرارات التفصيلية عن النتائج المتوقعة، والإمكانات المالية المطلوبة لتنفيذها، فهي الوحدة أو الوثيقة الرئيسية في الموازنة الصفيرية وتعد من مكونات وحدة القرار إذ يوضع لكل وحدة قرار عدد من مجموعات القرارات وتتعلق بخدمة محددة أو مستوى معين من الجهد (مختار، 2019).
3. تقييم مجموعات القرار (مستويات الجهد والتمويل)

العملية على أرض الواقع، لذا قدمت هذه الدراسة توصيات لاستخدام هذا الأسلوب لإعداد الموازنة العامة الفلسطينية بكفاءة وفاعلية.

## حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

الحد البشري: تقتصر الدراسة على موظفي دائرة الموازنة العامة وموظفي دوائر إعداد الموازنات في وزارات دولة فلسطين.

الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة في الربع الأخير من العام الميلادي (2022).

الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة في دولة فلسطين وخاصة الوزارات.

الحد الاجرائي: استعملت أداة الدراسة الاستبانة التي أعدها الباحث.

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على إمكانية تطبيق الموازنة الصفيرية في موازنة دولة فلسطين.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الموازنة الصفيرية: نظام يفترض عدم وجود أية خدمات أو نفقات في البداية، ويعمل للحصول على مجموعة من النتائج أو المخرجات مع الأخذ بالاعتبار الحد الأدنى للتكلفة وتقييم مدة فاعلية الإنفاق (الخطيب وشامية، 2003).

الموازنة العامة: التعبير المالي لبرنامج العمل المعتمد الذي تعتمده الحكومة تنفيذه خلال سنة محددة تحقيقاً لأهدافها الاقتصادية والاجتماعية، فهي تعبير كمي لخطة عمل ووسيلة للتنسيق والتطبيق تتلخص بموجبها الأهداف (Charles، 2000).

الوزارات الفلسطينية: الوزارات العاملة في فلسطين وخاصة الموظفين العاملين في دوائر إعداد الموازنات العامة في دولة فلسطين.

## الإطار النظري

يعد مفهوم الموازنة الصفيرية من المفاهيم الحديثة التي استخدمتها الدول الغربية في موازنتها للمساعدة في حل القضايا المالية التي واجهتها من عجز في الموازنة العامة الى تحسين وترشيد القرارات المتعلقة بالموازنة العامة.

### مفهوم الموازنة الصفيرية وأهميتها

تعتبر الموازنة العامة للدولة عن بيان تقديري تفصيلي معتمد ومصداق عليه من السلطة التشريعية يحتوي على الإيرادات العامة التي يتوقع أن تحصلها الدولة، والنفقات العامة التي يلزم إنفاقها خلال سنة مالية قادمة؛ فالموازنة تعد البرنامج المالي للخطة عن سنة مالية مقبلة من أجل تحقيق أهداف الدولة المحددة في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول (Marefa، 2023)، وقد ظهرت أنواع عدة من الموازنات العامة منها التقليدية والتخطيط والبرمجة والبرامج والأداء والموازنة الصفيرية التي جاءت لمعالجة عيوب وثغرات الأنواع القديمة وخاصة في مجال معالجة النفقات العامة، والانطلاق من قاعدة الصفر لترشيد القرارات في إعداد الموازنة العامة وتحسينها، وتفترض أسلوب الموازنة

على تخفيضها (الهليل، 2006)، وترشيد عملية اتخاذ القرارات، ويجري تقديم مبررات مناسبة للاعتمادات المالية المطلوبة للبرامج والأنشطة الحالية والجديدة، وتوزيع الاعتمادات المالية للبرامج والمشاريع تبعاً للكفاءة والفعالية، وتحديد البرامج والمشاريع متدنية الكفاءة و الفعالية لتقليل اعتماداتها أو إلغائها، وتوزيع الموارد المالية بطرق أفضل، إضافة إلى الحد من الزيادة في النفقات، وتخفيض عبء الضرائب عن الدافعين لها (القيسي، 2017)، والاهتمام بالمشاريع والبرامج مرتفعة الكفاءة والفاعلية، إضافة إلى حصر النفقات المختلفة وتبويبها للتحكم بها، وربطها مع الإدارة العليا بالقرارات المستمرة (زيدان، 2019)، ومن ثم يمكن إنجاز المهام والأنشطة بفاعلية وكفاءة أكثر، وتحقيق مساهمة شاملة لجميع احتياجات المؤسسة وانتقال المؤسسة وأنشطتها إلى واقع أفضل، وأخيراً تحقق نمواً وتقدماً مستمراً للمؤسسة وأنشطتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وهذا كله ينعكس على الموازنة العامة وتطويرها.

#### فلسفة ومنطق الموازنة الصفرية

يقوم استخدام أسلوب الموازنة الصفرية على أساس عدم الاعتماد على أرقام نفقات السنوات السابقة المشار إليها والمحددة مسبقاً في السنة الحالية أو السنوات السابقة، ويجري الاعتماد على نتائج تقرير المراجعة الشامل للنفقات في الدوائر الحكومية بهدف تقييم كفاءة وفاعلية الدوائر الحكومية في تحقيق أهدافها طويلة الأجل، ومساهمتها في تقديم برامج وأنشطة مستقبلية ذات كفاءة عالية بالاستخدام الناجح لأسلوب الموازنة الصفرية الذي يعتمد على قدرة مديري الدوائر المعنيين لتكون أهدافهم واضحة ومحددة القيمة (2007، CIPFA)، وينطوي أسلوب الموازنة الصفرية على وظائف عدة منها وظيفة التحليل والبحث عن المبررات والأسباب؛ فهو عملية تشغيل، وتخطيط للموازنة، ويتطلب من كل مدير أن يحدد احتياجات موازنته بالكامل، والتفصيل من نقطة البداية، ونقل عبء الأساس لكل مدير دائرة لتقييم ماذا يجب عليه أن يتصرف. (عبد الجليل والبدور، 2021) وهل هذه النفقة تغطي مقدار ما سينفق؟ وهذا يتطلب تحديد كل الأنشطة (في مجموعة القرارات) التي لها علاقة بالتكلفة مع المنافع. وبناء عليه؛ نستخلص أن أسلوب الموازنة الصفرية ليس فقط موازنة تخطيطية روتينية، وإنما تتعدى ذلك، فهو نظام للتخطيط ومراقبة الموازنة العامة (Musta-pha et al., 2017) وليس فقط حساباً لمصادر الأموال المتعددة ولكن أيضاً وصفاً للاستخدام الأمثل لهذه الأموال التي ستستخدم لأهداف الوزارات وعملياتها.

#### معوقات تطبيق الموازنة الصفرية

أكبر المعوقات التي تواجه إعداد الموازنة الصفرية أنها تتطلب جهداً ووقتاً طويلاً أكثر من الموازنات الأخرى كما جاء في دراسة (Alaa-Aldin, 2007)، بالإضافة إلى الخوف من إعداد الموازنة الصفرية بسبب قيامها بالتقييم الشامل مما قد يلغي أو يخفف بعض الأنشطة أو البرامج (Callaghan, 2014)، كما أنها تحتاج إلى توافر موظفين ذوي مؤهلات خاصة في مجال محاسبة التكاليف وقياس الأداء في جميع الوحدات (Ekpenyong, 2014)، إضافة إلى صعوبة تقييم فائدة وجدوى كل نشاط أو مشروع سنوياً خاصة أن بعض المشاريع تتطلب مدى طويلاً، وصعوبة ترتيب مجموعة

بإجراء تقييم تفصيلي لكل برنامج وتقديم إثنتين أو ثلاثة بدائل على الأقل لاختيار الأفضل. وبناء عليه يجري إلغاء أو تخفيض بقية الاعتمادات. بدائل لمجموعة القرارات (البرامج)، وتشمل تقديراً لمستوى الجهد وتتراوح ما بين (مستوى أدنى-مستوى حالي-مستوى أعلى) وهي تعد بعد إجراء دراسة شاملة وإعادة تقييم تفصيلية لكل برنامج. وهي وسائل لحث الإداريين على إجراء تقييم شامل لبرامجهم وتقديم بدائل (مستويات من الجهد -حجم العمل) للقيام بالعمل والمبالغ اللازمة لتمويل كل مستوى (الخطيب والمهاني، 2010)

4. إعداد الموازنات التفصيلية التي تعد بعد اختيار مجموعة القرارات التفصيلية بعد موافقة الإدارة العليا على وحدة القرارات (قمبور ومجدوب، 2020).

كما أن الموازنة الصفرية تتمتع بخصائص وميزات تجعلها ذات أهمية كبيرة وذات فاعلية وكفاءة عالية، ويمكن إدراج خصائصها بالآتي: (الشرايري والراحلة، 2009؛ سالم، 2014؛ Ibrahim, 2019؛ سدخان، 2018):

1. ترتيب القرارات تبعاً للأهمية وتبعاً لنتائج تحليل الأنشطة والبرامج من أجل منح الاعتمادات بما يضمن استخدام أفضل للإمكانات المالية المتاحة.
2. مراجعة جميع البرامج والمشاريع ذات الكفاءة والفاعلية العالية التي تحظى بمتابعة الاعتمادات ويمكن أن يجري إلغاء أو تخفيض اعتمادات برامج غير مجدية.
3. يتم إعداد الموازنة ابتداءً من قاعدة الصفر، وليس هناك أولوية للبرامج القديمة على البرامج الجديدة.
4. تنقل مسؤولية الدفاع عن البرامج من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى بتقديم المبررات والبراهين والوثائق لإثبات جدوى البرامج في تحليل العائد والتكلفة والفاعلية.
5. وضع عدد من مجموعات القرارات لكل البرامج وإعداد دراسات تحليلية لكل مجموعة قرار.
6. إجراء تقييم وترتيب لمجموعات القرارات على أساس جدواها وأهميتها، ومن ثم توزيع الاعتمادات عليها.

أما بخصوص ميزات وفوائدها وخصائصها فهي بالموازنة مع الأساليب الأخرى تعد ملائمة للموازنة الفعالة العصرية، وتتمتع بترشيد القرارات نحو الأفضل، ويمكن حصر ميزات وفوائدها بأنها تلغي مخصصات البرامج ذات الأولوية المتدنية، وتخفيضها واستخدام المخصصات الفائضة أو الملقاة في برامج أخرى ذات أولوية عالية، وتحسين فاعلية البرامج بشكل كبير وينعكس ذلك التحسين إيجاباً على الإيرادات الضريبية في الموازنة (Hilton, 2005 and Warren, at el 2005)، إضافة إلى أنه يمكن أن تؤدي البرامج بشكل كبير وفعال مما ينعكس إيجاباً على الموازنة العامة، بالإضافة أنه يمكن أن تحصل البرامج ذات الأثر الكبير على مصادر تمويل متعددة إضافية من خلال إعادة تخصيص اعتمادات داخل الدائرة الواحدة، بينما يصعب توفير تلك المخصصات من دائرة الموازنة. ومن مميزات أيضاً رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في الدولة والقضاء على الإسراف والتبذير في الأموال العامة، والحد من الزيادة في النفقات العامة ومراقبتها والسيطرة عليها والعمل

في الموازنات، وتشجع على تحديد أولويات البرامج لزيادة الكفاءة الحكومية.

أما دراسة سدخان (2018)، بعنوان الموازنة الصفرية ومقومات نجاحها في العراق، فهدفت إلى تعريف الموازنة الصفرية وإبراز أهميتها وإمكانية تطبيقها في الإدارات الحكومية وإظهار قدرتها في تطوير الأداء المالي، وكذلك مساهمتها في تقليل النفقات وتعزيز الإيرادات، بالإضافة إلى دراسة تحليل وتقويم الأنشطة لمعيار التكلفة والمنافع الذي يؤدي إلى إبعاد وحدات الدولة عن المبالغة في التقديرات وتوصلت هذه الدراسة إلى أن نظام الموازنة الصفرية من الأنظمة الحديثة التي تتمتع بعدد من المزايا المتمثلة في تحديد الأهداف وبرامج الأنشطة مع مستويات الجهد والتمويل، واختيار البديل الأفضل مع إجراء مراجعة وتقييم شامل للأنشطة.

دراسة Mustapha Ibrahim وآخرون، (2017)، بعنوان zero based budgeting is a panacea to fiscal distress do the perceived benefits significantly influence its adoption in borno state

هدفت الدراسة إلى التحقق من الفوائد المتصورة للموازنة الصفرية واعتمادها في ولاية بورنو، وكان من أهم النتائج أنه من الممكن اعتماد أسلوب الموازنة الصفرية في الولاية، وأن الفوائد منها قابلة للتحقيق لأنها مجدية من الناحية السياسية، وتوفر فرصاً أكثر جاذبية لفعالية التكاليف، وتقرير الانضباط المالي المستدام والشفافية المالية في الموازنة العامة، وتجنب التمويل غير الضروري للخدمات غير الأساسية والضرورية.

دراسة شايين (Shayne ckavanagh, 2014)، بعنوان zero based budgeting modern experiences and current perspectives

هدفت إلى تحديد ما يعنيه ZBB في الممارسات الحالية، ووصف استخداماتها ومساعدة المسؤولين الحكوميين على تسهيل المحادثة في منظماتهم حول قيمة ZBB، وتقديم إيضاحات حول طريقة الموازنة الصفرية التي يساء فهمها في بعض الأحيان مع محاولة تبيان مزاياها وعيوبها. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستخدامات العملية لـ ZBB تبسيط للنظرية، ويجري التركيز على مفاصل النفقات والاختيار بين المستويات المختلفة للخدمة، وأنها مفيدة في حالات معينة.

دراسة جعفر وعبد القادر، (2012) بعنوان إمكانية تطبيق الموازنات الصفرية كموازنة تخطيطية في المجالس المحلية من وجهة نظر القائمين على إعداد الموازنة في المجالس المحلية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، وتحديد الصعوبات التي تقف حائلاً أمام تطبيق الموازنة الصفرية، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيقها بديلاً للموازنات المعمول بها في المجالس المحلية لوجود الإمكانيات الإدارية والمالية والفنية.

دراسة الشرايري، وآخرون (2009)، بعنوان إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية في الوزارات الأردنية. هدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق أسلوب الأساس الصفري في إعداد موازنات الوزارات الأردنية لما يحققه من ميزات، وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب إعداد الموازنة الصفرية يمكن من إيجاد الرقابة الفعالة

أو بدائل القرارات حسب الأولويات (Summy, and others, 2019)، كما أن الموازنة الصفرية لا تهتم إذا كان المشروع سينتهي أم لا في نهاية المطاف، فهي تقوم بفتح اعتماد له ولكن تترك أمر المتابعة للجهات الإدارية المختلفة (جعفر، 2010)، وبالتالي فهي تقوم بوضع العنوان الأمثل لمتابعة مسألة الإنهاء للكثير من المشروعات.

## الدراسات السابقة

دراسة قمبر ومجدوب (2020)، بعنوان الانتقال من أسلوب موازنة البنود إلى أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في الجزائر - بين التحديات والمتطلبات، درست التحديات والمتطلبات للانتقال من أسلوب الموازنة البنود إلى أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة، بعد أن طبقت في العديد من دول العالم المتقدم وأثبت نجاحها، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية إعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية يتطلب السير في خطوات محددة، وتسمح بتوفير موازنة مستقرة وفعالة وتتمتع بكفاءة في تخصيص الموارد المالية، واختيار أفضل البدائل للتنفيذ بشكل دقيق.

أما دراسة زيدان (2019) التي هدفت إلى دراسة أسلوب الموازنة الصفرية، ومعرفة مقوماته وأهميته في المؤسسات العامة، وبيان أهمية تطبيقها في تلك المؤسسات في مجالات التخطيط، والرقابة، وتقييم الأداء المالي، وترشيد التكلفة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية يساعد إدارة المؤسسات العامة في رفع كفاءة التخطيط المالي من خلال عدد من المجالات منها: التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات، وتوفير قدر أكبر من المرونة لإعادة توزيع الموارد المالية، وترتيب أولويات الانفاق العام للمؤسسة، وفقاً للظروف السائدة، وتنمية مهارات العاملين في مجال التخطيط.

جاءت دراسة مختار (2019)، بعنوان الموازنة الصفرية كمقاربة لترشيد الانفاق العام في الجزائر، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز نظام الموازنة الصفرية بصفتها أسلوب حديث يقدم حلاً جوهرياً لبعض الاختلافات وأوجه القصور التي يعاني منها النظام التوازني المعمول به في الجزائر الذي يتبع أسلوب موازنة البنود، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث، وجوب تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية كمقاربة حديثة تبدأ من قاعدة الصفر بدون مراعاة التكاليف والأنشطة السابقة، وبذلك كل ما يندرج في الموازنة لا بد من تقديم تبرير له.

وفي دراسة (Summy Beredugo et al., 2019)، بعنوان Comparative Analysis of zero based budgeting and incremental budgeting techniques of Government performance in Nigeria

هدفت الدراسة إلى معرفة إذا كان هناك فرق كبير في تطبيق الموازنة الصفرية وتقنيات الموازنة الإضافية للوقت المستغرق وتخصيص الموارد في الموازنة الحكومية في نيجيريا. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد فرق كبير بين تطبيقات الموازنة الإضافية للوقت للمستهلك، وتخصيص الموارد، وسهولة تحضير، والحاجة للتدريب، كما توصلت الدراسة إلى أن الموازنة الصفرية تعزز خفض التكاليف من خلال التخصيص الجيد للموارد على الزيادة الإضافية

معها، إضافة إلى القيام بالدراسات والأبحاث التي يتطلبها إعداد الموازنة العامة وتنفيذها، بإجراء دراسات عن احتياجات الوزارات والمؤسسات العامة للقوى البشرية على مختلف المستويات والمهن والخدمات والتخصصات (وزارة المالية الفلسطينية، 2023).

أما بخصوص آلية عمل الإيرادات والنفقات الفلسطينية فتقوم وزارة المالية الفلسطينية بتوزيع «بلاغ إعداد قانون الموازنة العامة» على كافة مراكز المسؤولية في دولة فلسطين، على أن يشمل هذا البلاغ الخطي أربعة عناصر أساسية هي: تعليمات عامة، تعليمات تفصيلية، أحكام عامة، الجدول الزمني لمشروع قانون الموازنة (Pmof, 2023) وتمر الموازنة كغيرها من دول العالم بأربع مراحل تبدأ بالتحضير والإعداد، وفي غياب المجلس التشريعي تُعتمد من الرئيس بمرسوم رئاسي، ومن ثم التنفيذ، وأخيراً المتابعة والرقابة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة

الدراسة النظرية: تعتمد على المراجع والدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بالموضوع لدراسة وتحليل مفاهيم وتعريفات وخطوات وميزات الموازنة الصفرية.

أما الدراسة الميدانية فاعتمدت المنهج الوصفي وتضمنت مسحاً ميدانياً للموظفين العاملين في دائرة الموازنة العامة وموظفي دوائر إعداد الموازنات العامة في وزارات دولة فلسطين.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من موظفي دائرة الموازنة العامة وموظفي إعداد الموازنات العامة في وزارات دولة فلسطين الذي تكون من (216) موظفاً، وحسب تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون فقد تبين ان حجم العينة اللازم بلغ (90) استبانة وزعت الكترونياً باستخدام العينة العشوائية، واسترجع منها (84) بنسبة (93). والتي تكفي لتعميم النتائج.

### أداة الدراسة

استخدام الاستبانة من أجل معرفة إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي دوائر إعداد الموازنات العامة، وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول معلومات شخصية للمبحوثين، والقسم الثاني تضمن أربعة محاور كل محور صمم للإجابة عن سؤال من أسئلة الدراسة، واستخدم مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، موافقة متوسطة، غير موافق)

### ثبات وصدق الأداة

جرى التحقق من ثبات الأداة بواسطة المعالجة الإحصائية لفقرات الأداة التي أجريت بواسطة اختبار معادلة (كرو نباخ- ألفا) وبلغ معامل ثبات المادة الدراسية (0.925). وهو معامل ثبات مناسب وفي باغراض الدراسة وأجري اختبار (كرونباخ ألفا)

على التكاليف، وتحسين التخطيط والمتابعة، وتحسين الفعالية والكفاءة في تخصيص الموارد، وإن إمكانية تنفيذ خطوات إعدادها ممكنة لتوافر المتطلبات اللازمة لذلك على الرغم من وجود بعض الصعوبات التي يمكن التغلب عليها.

اما دراسة علاء الدين (Alaa-Aldin, 2007) بعنوان "zero base" فهدفت إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في القطاع الحكومي لسلطة بروناي، نحو تطبيق الموازنة الصفرية في القطاع الحكومي، وتحليل الإيجابيات والسلبيات التي تنجم في حال تطبيقها في الموازنة العامة، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم الوعي والمعرفة بدرجة متوسطة حول الأسلوب الذي يعتمد تطبيق الموازنة ذات الأساس الصفري، وغالبية أفراد العينة تدعم عملية التطبيق، كما أشارت الدراسة إلى بعض الصعوبات التي تفت أمام تطبيقها لا سيما الجهد والوقت والمال.

## الموازنة الفلسطينية

تعد فترة التجربة الفلسطينية في إعداد الموازنة العامة فترة قصيرة، بدأت منذ إقرار قانون تنظيم الموازنة العامة رقم (7) من سنة 1998م، بشأن تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية والذي يهدف إلى إعداد الموازنة العامة وتنفيذها ومراقبتها في مختلف مراحلها، وكذلك تنظيم الشؤون المالية لدولة فلسطين، أما الفترة 1999م إلى 2002م فقد ارتبطت بمحاولات الإصلاح المالي والاقتصادي للوضع الفلسطيني التي اصطدمت بصعوبات خارجية وداخلية أثرت في عملية الإصلاح، وفي عام 2003م وحتى عام 2005م (عبد القادر وجعفر، 2013) تميزت ببعض الإصلاحات الحقيقية في النظام المالي الفلسطيني، وآلية إعداد الموازنة العامة وتنفيذها، من أبرزها توحيد النظام المحاسبي وربطه بين شطري الوطن (الضفة الغربية وقطاع غزة) على مستوى وزارة المالية الفلسطينية، إضافة إلى اعتماد وحدات رقابة داخلية في الوزارات ومؤسسات السلطة، وفي 2010م صدرت توجيهات باعتماد موازنة البرامج بدلا من موازنة البنود مما أدى في عام 2012م إلى ادخال نظام موازنة البرامج والأداء إلا أنها لم تطبق بشكل كامل.

تعد الموازنة العامة أهم وثيقة اقتصادية بيد الدولة، لأنها توفر معلومات تتعلق بأثر السياسات الحكومية في توزيع الموارد المالية، والنمو الاقتصادي، وتحقيق التنمية (الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة العامة، 2021)، وهي التعبير المالي لبرنامج العمل -تعتمده السلطة التشريعية- الذي تقوم الحكومة بتنفيذه وفق استراتيجيتها وخططها الوطنية، فهي تحوي على برنامج مفصل لنفقات السلطة الوطنية وإيراداتها لسنة مالية معينة بما يشمل التقديرات السنوية لإيرادات الدولة والمنح والقروض والمخصصات الأخرى لها والنفقات والمدفوعات المختلفة (قانون رقم (7) للعام (1998).

تتولى دائرة الموازنة العامة الفلسطينية المسؤوليات والمهام المنوطة بها وهي إعداد الموازنة العامة السنوية للوزارات والمؤسسات العامة في فلسطين بما في ذلك موازنة التمويل، وإعداد نظام جدول تشكيلات الوظائف السنوي للوزارات والمؤسسات العامة وبالتنسيق

لثبات الاستبيان وبلغت قيمته (942).

## النتائج

يعرض في هذا القسم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها التي طرحت، ونظمت النتائج وفق منهجية محددة لعرضها، ولتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة، فقد اعتمدت الدرجات الآتية

الجدول (2)

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	1 إلى 1.66
متوسطة	1.67 - 2.33
عالية	2.34 - 3

الإجابة السؤال الأول «هل تتوفر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفرية في فلسطين؟»، حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الأسئلة المتعلقة بمتطلبات إعدادها، فنلاحظ من جدول (3) من وجهة نظر غالبية الباحثين أن الوزارات الفلسطينية تتوفر لديها المتطلبات الأساسية اللازمة لإعداد الموازنة الصفرية، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متطلبات إعدادها (2.44) وهو درجة عالية من الموافقة، كما أن الانحراف المعياري لجميع الفقرات جاء (0.55).

الجدول (3)

توافر متطلبات تطبيق نظام الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوجد برامج محوسبة لإعداد الموازنات في الوزارة	2.69	0.559	عالية
2	يمكن تحديد أولويات البرامج والأنشطة المنوي تنفيذها	2.79	0.404	عالية
3	يتوافر نظام رقابة على التكاليف	2.45	0.609	عالية
4	أهداف الوحدات الإدارية واضحة ومحددة بشكل دقيق	2.5	0.501	عالية
5	يوجد آلية واضحة لإعداد الموازنة في الوزارة	2.6	0.48	عالية
6	يمكن الربط بين التكاليف والمنافع في بنود الموازنة	2.3	0.47	متوسطة
7	يوجد خبير مختص بإعداد الموازنات	2.1	0.62	متوسطة
8	وحدات القرار يصعب تحديدها وفصلها	2.65	0.707	عالية
9	تُخصص الموارد وفق أولويات محددة وواضحة	2.56	0.478	عالية
10	وضوح وحدات القرار في الوزارة	2.56	0.588	عالية

أما بخصوص صدق الأداة فقد حكمت الاستبانة من قبل ستة باحثين ومختصين في بعض الوزارات إضافة إلى أكاديميين متخصصين في هذا المجال، وقد جرى الأخذ بأرائهم وتعديلها بناء على ذلك قبل توزيعها على الباحثين.

## الأساليب الإحصائية:

استخدمت أساليب الإحصاء الوصفية كالنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

## خصائص المستجيبين:

يلاحظ من الجدول (1) أن (15%) من الباحثين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية أقل من (30) سنة، بينما نسبة من تقع أعمارهم في الفئة الثانية (30%)، أما الفئة الثالث (45) سنة فأكثر فنسبتهم (55%)، يدل ذلك أن الأكثرية من الأعمار العالية، كما يلاحظ أن درجة البكالوريوس والدراسات العليا جاءت نسبهم عالية (55%، 40%)، وهذا يدل على أن المستجيبين يتمتعون بشهادات علمية عالية، وفي السياق نفسه فإن نسبة (48%) تخصص محاسبة، يليها نسبة (30%) تخصص إدارة مما يعني أن تخصصات أكثر المستجيبين لها علاقة وثيقة بالموازنات ومحاسبة التكاليف، أما من ناحية الخبرة فإن الأكثر لديهم سنوات خبرة تزيد عن (15) سنة، وجاءت نسبهم (54%)، كل ذلك يدل على أن خصائص المستجيبين تلائم إعداد الموازنات ولهم رؤية في هذا المجال، ويتوافر لديهم التأهيل العلمي والعملية لفهم موضوع الدراسة والإجابة عن أسئلة الاستبانة.

الجدول (1)

خصائص الباحثين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	13	15
	من 30 - أقل من 45	25	30
المؤهل العلمي	45 سنة فأكثر	46	55
	دبلوم فأقل	4	5
التخصص العلمي	بكالوريوس	46	55
	دراسات عليا	34	40
التخصص العلمي	محاسبة	40	48
	إدارة	26	30
التخصص العلمي	اقتصاد	5	6
	علوم مالية ومصرفية	8	10
سنوات الخبرة	أخرى حدد	5	6
	أقل من 5 سنوات	13	15
سنوات الخبرة	5 أقل من 10	5	6
	10 - أقل من 15	21	25
	أكثر من 15	45	54



آراء الباحثين فإنه يمكن تحديد وحدات القرار وتحليل كل وحدة إلى مجموعات من الأنشطة وتحديد البدائل مع الأخذ بعين الاعتبار القديم والجديد، وتحديد أولوياته لمواجهة المتطلبات، وتقييم البرامج مع استبعاد البرامج التي لا تلبى الحد الأدنى من الأداء، إضافة إلى اختيار البديل الأفضل بالاعتماد على تحليل التكلفة والمنافع. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المشاريرة وآخرون، 2009؛ Sunny، 2019، جعفر، 2012).

#### الجدول (4)

إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة الواجب اتباعها عند استخدام أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في فلسطين

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تحديد وحدات القرار (البرامج)	2.5	0.59110	عالية
2	تحليل كل وحدة قرار مجموعات من القرارات (الأنشطة)	2.4	0.58328	عالية
3	تحديد البدائل مع الأخذ بعين الاعتبار الجديدة والقديمة	2.28	0.65070	متوسطة
4	تحديد أولويات القرارات (البرامج) لمواجهة المتطلبات	2.48	0.50286	عالية
5	تقييم أولويات القرارات (البرامج)	2.38	0.59929	عالية
6	استبعاد البدائل التي لا تلبى حداً أدنى للأداء	2.39	0.60156	عالية
7	اختيار البديل الأفضل بالاعتماد على تحليل التكلفة والمنافع	2.29	0.65454	متوسطة
8	إمكانية تحديد الأوقات المختلفة لتنفيذ البرامج والأنشطة	2.45	0.58915	عالية
9	الترتيب التفاضلي للبرامج والأنشطة	2.39	0.65891	عالية
10	إعداد موازنات تشغيلية تفصيلية تلبى مجموع القرارات (الأنشطة)	2.59	0.49379	عالية
	الفقرات الكلية	2.42	0.592	عالية

نلاحظ من خلال جدول (4) إمكانية تحديد الأوقات المختلفة لتنفيذ البرامج والأنشطة فقد جاء متوسط إجابة الباحثين (2.45)، ودرجة ترتيب تفضلي للبرامج والأنشطة (2.39)، وهي درجات عالية من الموافقة، بينما جاء متوسط الإجابة على إعداد موازنات تشغيلية تفصيلية تلبى مجموع القرارات (الأنشطة) عالية بمتوسط (2.59)، ومن وجهة نظر الباحثين فقط جاءت اقل الدرجات اختيار البديل الأفضل بالاعتماد على تحليل التكلفة والمنافع، مما يعني انه هناك حاجة لزيادة اكساب الموظفين العاملين في مجال الموازنات مهارات تحليل البرامج وتحديد عنصر التكلفة والمنافع، كل ذلك يدل على سهولة توافر خطوات تطبيق نظام الموازنة الصفرية في الوزارات الفلسطينية، وهذا يدل أنه يمكن تطبيقها جزئياً على عدد من الوزارات الفلسطينية. إجابة السؤال الثالث «ما المميزات والفوائد التي يمكن تحقيقها لتبرير تطبيق أسلوب الموازنة الصفرية عند إعداد الموازنة؟»، استخرج الوسط الحسابي (2.69) وهي درجة عالية من الموافقة والانحراف المعياري (0.52).

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	عملية التخطيط مرنة في تحديد أولويات البرامج وأنشطتها	2.67	0.588	عالية
12	يتوافر للإدارة العليا الوقت لوضع موازنات الإدارات وتقييمها	2.27	0.5	متوسطة
13	يتوافر للإدارة العليا الجهد والكفاءة لوضع موازنات الإدارات	2.4	0.62	عالية
14	يمكن اتخاذ قرار بتبني الموازنة الصفرية	2.5	0.58	عالية
	الفقرات الكلية	2.44	0.55	عالية

نستنتج من معطيات جدول (3) ومن خلال نسبة الوسط الحسابي العالية التي حصلت عليها جميع فقرات الاستبانة أن غالبية افراد العينة تؤكد وجود برامج محوسبة لإعداد الموازنة، كما يتوافر نظام رقابة على التكاليف، وأن إهداف الوحدات الإدارية محددة وواضحة، ويمكن تحديد أولويات البرامج والأنشطة المنوي تنفيذها كخطوة من خطوات إعداد الموازنة الصفرية، إضافة انه يمكن الربط بين التكاليف والمنافع بالموازنة العامة وآليات إعدادها واضحة. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (سدخان، 2018)، إضافة إلى ذلك فانه يتوافر قدرة ووقت وجهد من قبل الإدارة العليا ومرونة في عملية التخطيط والإعداد مع إمكانية اتخاذ قرار بتبني إعداد الموازنة العامة باستخدام الموازنة الصفرية، ولا شك أنه يوجد وضوح في وحدات القرار مع إمكانية تخصيص الموارد وفق أولويات محددة وواضحة. ونستنتج مما سبق أن جميع عناصر ومتطلبات إعداد الموازنة الصفرية متوافرة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية بمجال الموازنة العامة. النسب الواردة في الجدول والمعبرة على درجة موافق تدل على أن أكثرية أفراد العينة تؤكد إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في دولة فلسطين، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (Alaa-Aldin، 2007) ودراسة (مختار، 2019) عملية دعم تطبيق الموازنة الصفرية، إلا أن دراسة (Shayne ck-، 2014) توصلت أن الموازنة الصفرية تركز على مفاصل النفقات والاختيار بين المستويات المختلفة للخدمة، وأنها مفيدة في حالات معينة، كما أن وجود إجابات بدرجة متوسطة، ويمكن الربط بين التكاليف والمنافع في بنود الموازنة، ويوجد خبير مختص بإعداد الموازنات مما يدل على الحاجة الى موظفين أكفاء في مجال الموازنات، ومع ذلك لا تعد ذات تأثير كبير من جهات النظر، وهذه النسب تدل على أن جزءاً من خصائص افراد العينة، وخاصة سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي قليلة، وهذا يدل على منطوق النتائج، وصحة الإجابات من قبل الباحثين.

إجابة السؤال الثاني «هل هناك إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة الواجب اتباعها عند استخدام أسلوب الموازنة الصفرية في إعداد الموازنة العامة في فلسطين»، استخرج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور السؤال، ويلاحظ من خلال جدول (4) أن غالبية افراد العينة تؤيد سهولة توافر الإجراءات وخطوات القيام بها إذ إن الوسط الحسابي لكافة الفقرات (2.42) بدرجة عالية من الموافقة وانحراف معياري (0.592)، وبناء على

وتوفر دقة ووضوح اختيار البدائل المختلفة، وتمكن الإدارة العليا من إيجاد طرق التكاليف الفاعلة لتحسين العمليات. وتساعد في رفع الكفاءة والفاعلية في الأجهزة الحكومية وبذلك اتفقت مع دراسة (قمبور، 2020؛ زيدان، 2019)، وتعمل على مسح شامل لجميع احتياجات المؤسسة، وجاء متوسط استجابة المبحوثين على الفقرات بدرجة عالية، كل ذلك يؤدي إلى تمكين الإدارة العليا من معرفة كل أوامر التنظيم وبالتالي إعداد موازنة شاملة وواضحة ومستقرة، كما نلاحظ في الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بغير موافق قليلة جداً، وفي بعض الأسئلة تكون صفراً، تدلل إجابة أفراد العينة أن الموازنة الصفيرية تتمتع بميزات وفوائد كثيرة تساعد في إيجاد الحلول المناسبة لكثير من المشاكل الاقتصادية والمالية التي تعاني منها الدولة.

إجابة السؤال الرابع (4) ما أهم المعوقات التي يمكن أن تواجهها حال تطبيق الموازنة الصفيرية في إعداد الموازنة العامة في فلسطين؟، إن الوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بدرجة عالية بلغت (2.53)، وبانحراف معياري (0.61)، ويلاحظ من خلال جدول (6) أن الصعوبات التي تواجه تطبيق الموازنة الصفيرية في الوزارات الحكومية الفلسطينية وحسب رأي المبحوثين، قد تمثلت في ارتفاع تكاليف تطبيقها في بعض الوزارات الحكومية، وأنها تحتاج إلى معلومات كثيرة وخاصة عن البرامج مما يؤدي إلى تأخير عملية تحليل السياسات العامة، ومن أكثر المعوقات التي تواجهها أنها تحتاج وقتاً طويلاً في إعدادها، والحاجة إلى تدريب العاملين سواء أكانوا ماليين أو غير ماليين، وقلة توافر الأطر المؤهلة والخبرة بنظامها، ومن الممكن التغلب على هذه الصعوبات لأن معظمها يعود إلى تأهيل الموظفين وتدريبهم على كيفية التعامل مع هذه المعوقات، وقد ظهرت معظم المعوقات في الدراسات السابقة (الشرايرة والرحاحلة، 2009؛ قمبور ومجدوب، 2020) التي أجريت في الأردن والجزائر وغيرها، إلا أن هذه الصعوبات يمكن تذليلها إذا توفرت الإرادة والرغبة في التغيير، وتدريب الكادر البشري وإكسابهم مهارات في مجال إعداد الموازنات.

#### الجدول (6)

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ارتفاع تكاليف تطبيقها في بعض الوزارات	2.3571	0.65202	عالية
2	يمكن تعطيل عملية تحليل السياسة العامة بسبب الحاجة لمعلومات كثيرة	2.4524	0.66595	عالية
3	قلة توافر الأطر المؤهلة والخبرة بالنظام	2.5595	0.58806	عالية
4	تحتاج وقتاً طويلاً في إعدادها	2.4643	0.66670	عالية
5	الحاجة لكميات كبيرة من المعلومات عن البرامج	2.6071	0.58119	عالية
6	يحتاج النظام إلى تفاصيل دقيقة عن التكاليف	2.6548	0.57023	عالية

#### الجدول (5)

فوائد يحققها تطبيق نظام الموازنة الصفيرية في الوزارات الفلسطينية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تحقق الرقابة الفاعلة على التكاليف	2.59	0.60358	عالية
2	يمكن الإدارة العليا من المعرفة بكل أوامر التنظيم	2.70	0.45996	عالية
3	معرفة المشاريع والأنشطة	2.85	0.35203	عالية
4	تحسين وسائل التخطيط	2.80	0.50243	عالية
5	تحسين الرقابة والمتابعة	2.71	0.55039	عالية
6	توفير موازنة مستقرة	2.75	0.43561	عالية
7	تحسين الفعالية في تخصيص الموارد	2.78	0.53933	عالية
8	تحسين الكفاءة في تخصيص الموارد	2.69	0.58032	عالية
9	دقة ووضوح اختيار البدائل المختلفة	2.69	0.65815	عالية
10	تحديد مراكز التكلفة لتحديد المهام وارتباطها بالأهداف العامة	2.75	0.43561	عالية
11	توزيع الموارد المتاحة بطريقة أفضل	2.79	0.40419	عالية
12	تبين وتظهر التضخم في الموازنة	2.53	0.68454	عالية
13	تفيد دوائر الخدمة التي لا يمكن تحديد مخرجاتها	2.69	0.46507	عالية
14	تمكن المدير من إيجاد طرق التكاليف الفاعلة لتحسين العمليات	2.69	0.55918	عالية
15	التخلص من الهدر في الموارد والمبالغة في رصد الاعتمادات	2.59	0.60358	عالية
16	ترشد إلى عملية اتخاذ القرارات لأنها تقدم تبريرات مناسبة للاعتمادات المالية المطلوبة للبرامج الحالية والجديدة	2.50	0.50300	عالية
17	تحد من الزيادة المضطربة في النفقات	2.70	0.45996	عالية
18	ترفع مستوى الكفاءة والفعالية في الوزارات الحكومية.	2.60	0.58119	عالية
19	تحقق مسحا شاملا لجميع احتياجات المؤسسة	2.70	0.45996	عالية
	الفقرات الكلية	2.69	0.52	عالية

يلاحظ من خلال جدول (5) أن تطبيق الموازنة الصفيرية يحقق مميزات وفوائد كثيرة، وأهمها من وجهة نظر المبحوثين أنها تعمل على تحسين وسائل التخطيط والرقابة والمتابعة، وتحسين الفعالية في تخصيص الموارد، والتخلص من الهدر فيها، والتخلص من المبالغة في رصد الاعتمادات، وهذا ما أكدته دراسة (الشرايرة، 2009)، كما تحد من الزيادة المضطربة في النفقات، وتبين التضخم في الموازنة العامة وتتمتع بفوائد لها علاقة باتخاذ القرارات، وترشد إلى عملية اتخاذ القرارات؛ لأنها تقدم تبريرات مناسبة للاعتمادات المالية المطلوبة للبرامج الحالية والجديدة،

مقارنة مع الفوائد التي يحققها تطبيق الموازنة الصفريّة. إجابة السؤال الخامس» هل يوجد اختلاف في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة في الوزارات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة)؟

ولإجابة عن هذا السؤال حول إلى خمس فرضيات والإجابة عنها كما يأتي:

### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر».

لاختبار صحة الفرضية الأولى استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في كافة أبعاد الاستبانة حول محور توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفريّة في فلسطين تبعاً لمتغير العمر

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	الصعوبة المادية لتحديد عوائد بعض البرامج والمشاريع	2.3929	0.67695	عالية
8	الحاجة إلى تبرير التفاصيل المتعلقة بالإنفاق	2.3452	0.73622	عالية
9	الحاجة إلى تدريب العاملين ماليين أو غير ماليين	2.6905	0.55918	عالية
10	قلة المعرفة في كيفية إعداد الصفريّة	2.5952	0.58328	عالية
11	ضعف ملائمة التشريعات والقوانين	2.4524	0.58915	عالية
	الفقرات الكلية	2.53	0.61	عالية

يمكننا من خلال الجدول (6) ملاحظة معيقات أخرى تواجه إعداد الموازنة الصفريّة تتمثل في الحاجة إلى تبرير النفقات، والصعوبة في تحديد عوائد بعض البرامج والأنشطة، وضعف ملائمة التشريعات والقوانين. كانت درجة جميع الأسئلة المتعلقة بهذه الصعوبات عالية، ويمكن توفير البيئة الملائمة للحد منها

### الجدول (7)

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفريّة في فلسطين تبعاً لمتغير العمر، وبدرجة حرية (2) بين المجموعات و (99) داخل المجموعات لجميع الأبعاد

البعد	نتائج المتوسطات		نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)		
	المستوى	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات
متطلبات الإعداد	أقل من 30 سنة	3.91	بين المجموعات	.62	0.32
	من 30 - أقل من 45	3.89	داخل المجموعات	42.71	0.42
	45 سنة فأكثر	4.23	المجموع	43.33	
إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة	أقل من 30 سنة	3.89	بين المجموعات	1.25	0.54
	من 30 - أقل من 45	3.91	داخل المجموعات	44.70	0.47
	45 سنة فأكثر	4.32	المجموع	45.95	
الميزات والفوائد	أقل من 30 سنة	4.10	بين المجموعات	.56	0.76
	من 30 - أقل من 45	4.21	داخل المجموعات	30.42	0.28
	45 سنة فأكثر	4.00	المجموع	54.98	
معوقات التطبيق	أقل من 30 سنة	3.71	بين المجموعات	.87	0.49
	من 30 - أقل من 45	3.68	داخل المجموعات	32.92	0.33
	45 سنة فأكثر	3.98	المجموع	33.77	
الدرجة الكلية لكافة الأبعاد	أقل من 30 سنة	3.90	بين المجموعات	.76	0.48
	من 30 - أقل من 45	3.92	داخل المجموعات	31.92	0.36
	45 سنة فأكثر	4.13	المجموع	32.68	

موضوع الموازنات. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفيرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي».

لاختبار صحة الفرضية الثانية استخدمت المتوسطات الحسابية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في كافة أبعاد الاستبانة حول محور توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفيرية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

يلاحظ من الجدول (7) أن قيمة «F» للدرجة الكلية (1.52)، ومستوى الدلالة (0.215)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ولذا تقبل الفرضية الصفيرية الأولى، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفيرية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر. وكذلك لكافة الأبعاد، وهذه النتيجة منطقية وذلك لأن الفئة العمرية ذات عالية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (زيدان، 2019) لدورها المهم المتعلق بكفاءة العمل وترشيد القرارات، وهذه النتيجة تناسب فرضية البحث لأن النسبة الأكبر من أفراد العينة أعمارهم عالية ولديهم خبرات تراكمية حول

### الجدول (8)

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفيرية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبدرجة حرية (2) بين المجموعات و (99) داخل المجموعات لجميع الأبعاد

نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)				نتائج المتوسطات		البعد	
دلالة «F»	قيمة «F»	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي		المستوى
		.42	.52	بين المجموعات	3.78	دبلوم فأقل	متطلبات الإعداد
.482	0.72	.52	4.71	داخل المجموعات	3.69	بكالوريوس	
			41.23	المجموع	4.57	دراسات عليا	
		.84	.25	بين المجموعات	3.89	دبلوم فأقل	إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة
.313	1.24	.67	42.70	داخل المجموعات	3.87	بكالوريوس	
			42.95	المجموع	4.34	دراسات عليا	
		.76	.56	بين المجموعات	4.14	دبلوم فأقل	الميزات والفوائد
.327	1.53	.68	3.45	داخل المجموعات	4.32	بكالوريوس	
			31.01	المجموع	4.52	دراسات عليا	
		.59	.87	بين المجموعات	3.76	دبلوم فأقل	معوقات التطبيق
.424	1.53	.23	32.82	داخل المجموعات	3.91	بكالوريوس	
			33.69	المجموع	3.87	دراسات عليا	
		.78	.74	بين المجموعات	3.89	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية لكافة الأبعاد
.315	1.05	.46	31.82	داخل المجموعات	3.95	بكالوريوس	
			32.56	المجموع	4.36	دراسات عليا	

الصفيرية. وكذلك لكافة الأبعاد، وتتوافق هذه النتيجة مع مجمل الدراسات التي جرى استعراضها سابقاً التي تشير بالمجمل إلى إمكانية تطبيق الموازنة الصفيرية في الموازنة العامة، وتعد هذه النتيجة ملائمة ومنطقية، وتتمتع بدرجة عالية من الصحة؛ لأن الباحثين لديهم مؤهلات علمية عالية، وتتوافق هذه النتيجة مع

يلاحظ من الجدول (8) أن قيمة «F» للدرجة الكلية (1.05)، ومستوى الدلالة (0.315)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ولذا تقبل الفرضية الصفيرية الثانية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول إمكانية تطبيق الموازنة

لاختبار صحة الفرضية الثالثة استخدمت المتوسطات الحسابية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في كافة أبعاد الاستبانة حول محور توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفريّة في فلسطين تبعاً لمتغير التخصص العلمي

دراسة (الشرايري، وآخرون، 2009) النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص العلمي».

#### الجدول (9)

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفريّة في فلسطين تبعاً لمتغير التخصص العلمي، وبدرجة حرية (3) بين المجموعات و (98) داخل المجموعات لجميع الأبعاد

نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)		نتائج المتوسطات		مصدر التباين	المتوسط الحسابي	المستوى	البعد
قيمة «F»	دلالة «F»	متوسط المربعات	مجموع المربعات				
		.42	.52	بين المجموعات	4.23	محاسبة	متطلبات الإعداد
.282	0.76	.45	44.71	داخل المجموعات	4.10	إدارة	
			45.23	المجموع	3.97	اقتصاد	
					3.92	علوم مالية ومصرفية	
					3.45	أخرى	
		.24	1.43	بين المجموعات	4.42	محاسبة	إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة
.113	1.34	.46	43.70	داخل المجموعات	4.29	إدارة	
			45.13	المجموع	3.96	اقتصاد	
					4.10	علوم مالية ومصرفية	
					3.58	أخرى	
		.86	.58	بين المجموعات	4.10	محاسبة	الميزات والفوائد
.127	1.67	.48	31.42	داخل المجموعات	4.32	إدارة	
			31.90	المجموع	4.12	اقتصاد	
					4.16	علوم مالية ومصرفية	
					3.72	أخرى	
		.29	.67	بين المجموعات	3.91	محاسبة	معوقات التطبيق
.324	1.42	.83	32.52	داخل المجموعات	3.67	إدارة	
			33.19	المجموع	3.72	اقتصاد	
					3.34	علوم مالية ومصرفية	
					3.46	أخرى	
		.42	1.76	بين المجموعات	4.16	محاسبة	الدرجة الكلية لكافة الأبعاد
1.052	1.62	.33	31.92	داخل المجموعات	4.09	إدارة	
			33.68	المجموع	3.94	اقتصاد	
					3.88	علوم مالية ومصرفية	
					3.55	أخرى	

يلاحظ من الجدول (9) أن قيمة «F» للدرجة الكلية (1.62)، ومستوى الدلالة (1.052)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ولذا تقبل الفرضية الصفيرية الثالثة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفيرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة».

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفيرية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة».

اختبار صحة الفرضية الرابعة استخدمت المتوسطات الحسابية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في كافة أبعاد الاستبانة حول محور توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفيرية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

## الجدول (10)

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول توافر المتطلبات اللازمة لإعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفيرية في فلسطين تبعاً لسنوات الخبرة، وبدرجة حرية (3) بين المجموعات و (97) داخل المجموعات لجميع الأبعاد

البعد	نتائج المتوسطات		نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)			
	المستوى	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة «F» دلالة «F»
متطلبات الإعداد	أقل من 5 سنوات	3.81	بين المجموعات	.59	.42	.432
	5 – أقل من 10	3.82	داخل المجموعات	4.71	.52	
	10 – أقل من 15	4.13	المجموع	41.30		
	أكثر من 15	4.34				
إمكانية لتنفيذ الإجراءات والخطوات اللازمة	أقل من 5 سنوات	3.99	بين المجموعات	1.24	.44	.383
	5 أقل من 10	3.81	داخل المجموعات	44.80	.67	
	10 – أقل من 15	4.12	المجموع	45.04		
	أكثر من 15	4.24				
الميزات والفوائد	أقل من 5 سنوات	3.84	بين المجموعات	.56	.77	.335
	5 أقل من 10	4.21	داخل المجموعات	31.42	.38	
	10 – أقل من 15	4.02	المجموع	55.98		
	أكثر من 15	4.31				
معوقات التطبيق	أقل من 5 سنوات	3.91	بين المجموعات	.97	.59	.454
	5 أقل من 10	3.78	داخل المجموعات	32.82	.43	
	10 – أقل من 15	3.78	المجموع	33.79		
	أكثر من 15	3.82				
الدرجة الكلية لكافة الأبعاد	أقل من 5 سنوات	3.90	بين المجموعات	.76	.58	.226
	5 – أقل من 10	3.94	داخل المجموعات	32.82	.26	
	10 – أقل من 15	4.01	المجموع	32.78		
	أكثر من 15	4.18				

يلاحظ من الجدول (10) أن قيمة «F» للدرجة الكلية (1.37)، ومستوى الدلالة (2.26)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ولذا تقبل الفرضية الصفيرية الرابعة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة أبعاد الاستبانة حول إمكانية تطبيق الموازنة الصفيرية. وكذلك لكافة الأبعاد، وهذه النتيجة ناتجة عن الخبرة

لتحسين العمليات. وتساعد في رفع الكفاءة والفاعلية في الأجهزة الحكومية، وتعمل على مسح شامل لجميع احتياجات المؤسسة، كل ذلك يؤدي إلى تمكين الإدارة العليا من معرفة كل أوامر التنظيم وبالتالي إعداد موازنة شاملة وواضحة ومستقرة.

تتمثل بعض الصعوبات بارتفاع تكاليف تطبيقها في بعض الوزارات الحكومية، بسبب حاجتها لمعلومات كثيرة وخاصة عن البرامج، كما يمكن أن تؤدي إلى تأخير عملية تحليل السياسات العامة، ومن أكثر المعوقات التي تواجهها أنها تحتاج إلى وقت طويل في إعدادها إضافة إلى الحاجة لتدريب العاملين ماليين أو غير ماليين، وقلة توافر الأطر المؤهلة والخبرة بنظامها.

## التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

1. توافر متطلبات تطبيق نظام الموازنة الصفريّة في الوزارات الفلسطينية لذلك نقترح السير قُدماً في تطبيقها في الموازنة العامة الفلسطينية، وتشجيع صنّاع القرار على تبني أسلوب الموازنة الصفريّة في إعداد الموازنة العامة الفلسطينية.
2. إجراء دراسات معمقة من قبل المعنيين بإعداد الموازنات العامة، والإفادة من تجارب الدول المتقدمة التي استخدمت نظام الموازنة الصفريّة.
3. بذل مزيد من الجهد والوقت لتوفير متطلبات إعداد الموازنة الصفريّة، ورفع جاهزية الموظفين العاملين من خلال تدريبهم وتأهيلهم بطرق وأساليب إعداد الموازنة الصفريّة، ورفع كفاءتهم في هذا المجال، واستقدام الأطر المؤهلة والخبرة.
4. سن التشريعات والقوانين من قبل الجهات الرسمية باستخدام وتطبيق أسلوب الموازنة الصفريّة، وإبعاد الخوف من التغيير.
5. تكثيف الجهود لتذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق الموازنة الصفريّة في الوزارات الفلسطينية وخاصة فيما يتعلق بالتكلفة والوقت وإيجاد الحلول المناسبة لهذه العقبات، واقترح البدء ببعض الوزارات التي يمكن تطبيقها بسهولة أكثر من غيرها لتعمم فيما بعد على باقي الوزارات.
6. على المكلفين بإعداد الموازنة العامة الربط بين التكاليف والمنافع في بنودها كمقدمة لاستخدام أسلوب الموازنة الصفريّة.

## المصادر والمراجع العربية

- أحمر، إسماعيل حسين. (2003). المحاسبة الحكومية من التقليد إلى الحداثة: عمان، دار المسيرة للنشر.
- جعفر، يونس، وعبد القادر، حسين. (2012). إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة كموازنة تخطيطية في المجالس المحلية الفلسطينية: مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 27 (2)، 18.
- جعفر، يونس. (2010). إمكانية تطبيق الموازنة البرامج والأداء في موازنة السلطة الفلسطينية: رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الخطيب، خالد شحادة، والمهاني، محمد خالد. (2010). المحاسبة

الطويلة التي يتمتع بها الباحثون فهي منطقية ومناسبة للوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها، وتتوافق هذه النتيجة مع مجمل الدراسات التي جرى استعراضها سابقاً التي تشير بالمجمل إلى إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة في الموازنة العامة وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة قمبر ومجدوب في دورها المهم عند توافر المتطلبات اللازمة لتطبيقها. الاستنتاجات

## نستخلص من الدراسة النتائج الآتية:

تتوافر متطلبات تطبيق نظام الموازنة الصفريّة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الباحثين، ويوجد برامج محوسبة لإعداد الموازنة، كما يتوافر نظام رقابة على التكاليف، وأهداف الوحدات الإدارية محددة وواضحة، ويمكن تحديد أولويات البرامج والأنشطة المنوي تنفيذها كخطوة من خطوات إعداد الموازنة الصفريّة، بالإضافة انه يمكن الربط بين التكاليف والعائد من خلال الموازنة العامة، كما أن آليات إعدادها واضحة، إضافة إلى ذلك تتوافر قدرة وكفاءة ووقت وجهد من قبل الإدارة العليا من وجهة نظر الباحثين، إضافة إلى ذلك يوجد مرونة في عملية التخطيط والإعداد مع إمكانية اتخاذ قرار من قبل المسؤولين بتبني إعداد الموازنة العامة على أساس الموازنة الصفريّة، ولا شك أنه يوجد وضوح في وحدات القرار مع إمكانية تخصيص الموارد وفق أولويات محددة وواضحة، كل ذلك يدعم فرضية إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (جعفر وعبد القادر، 2013)، إن غالبية أفراد العينة تدعم تطبيق الموازنة الصفريّة في الموازنة العامة لدولة فلسطين.

تتطلب عملية إعداد الموازنة العامة باستخدام أسلوب الموازنة الصفريّة خطوات محددة، وتسمح بتوافر موازنة مستقرة وفعالة تتمتع بكفاءة في تخصيص الموارد المالية واختيار أفضل البدائل للتنفيذ بشكل واضح ودقيق.

سهولة توافر خطوات تطبيق نظام الموازنة الصفريّة في الوزارات الفلسطينية، ويمكن أن تُحدد وحدات القرار وتحليل كل وحدة قرار إلى مجموعات من الأنشطة وتحديد البدائل مع الأخذ بعين الاعتبار القديم والجديد، وتحديد أولوياته لمواجهة المتطلبات وتقييم البرامج واستبعاد البرامج التي لا تلبى الحد الأدنى من الأداء، بالإضافة إلى اختيار البديل الأفضل بالاعتماد على تحليل التكلفة والمنافع. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الشرايرة والرحاحلة، 2009) التي جرت على الوزارات الأردنية، ودراسة (قمبر ومجدوب، 2020) التي أجريت في الجزائر.

يتمتع تطبيق أسلوب الموازنة الصفريّة بمزايا وفوائد كثيرة ومن أهمها أنها تعمل على تحسين وسائل التخطيط والرقابة والمتابعة، وتحسين الفعالية في تخصيص الموارد، والتخلص من الهدر فيها والمبالغة في رصد الاعتمادات، كما تحد من الزيادة المضطربة في النفقات والتركيز على النفقات وهذا يتفق مع دراسة (Shayne ckavanagh, 2014)، وتبين التضخم في الموازنة العامة. كما تتمتع بفوائد لها علاقة باتخاذ القرارات، وترشد عملية اتخاذ القرارات لأنها تقدم تبريرات مناسبة للاعتمادات المالية المطلوبة للبرامج الحالية والجديدة، وتوفر دقة ووضوح اختيار البدائل المختلفة، وتمكن الإدارة العليا من إيجاد طرق التكاليف الفاعلة

- الحكومية: الطبعة الثانية، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- سالم، عوادي هادي. (2014). استخدام أسلوب الموازنة الصفيرية لمواجهة تحديات الموازنة الاتحادية في العراق أنموذج مقترح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (42) 9.
  - سدخان، سناء محمد. (2018). الموازنة الصفيرية ومقومات نجاحها في العراق، مجلة العلوم القانونية كلية القانون، جامعة بغداد، العدد الخاص لبحوث المؤتمر فرع القانون، دراسة منشورة. في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (12) 2، 78.
  - الشرايري، جمال عادل، والرحاطة، محمد ياسين. (2009). إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة الصفيرية في الوزارات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - (1) 25، 506.
  - عبد الجليل، توفيق، والبدور خالد. (2021). المحاسبة الحكومية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
  - عبد القادر، حسين، وجعفر، يونس. (2013). المالية العامة والموازنات، مكتبة دار الفكر، القدس: مكتبة دار الفكر.
  - الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة العامة. (2021). تقرير تحليل الموازنة العامة.
  - قانون رقم (7) للعام. (1998). بشأن تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية، مادة رقم (1).
  - قمبر، محمد امين، ومجدوب، علاء الدين. (2020). الانتقال من أسلوب موازنة البنود إلى أسلوب الموازنة الصفيرية في إعداد الموازنة العامة في الجزائر - بين التحديات والمتطلبات، مجلة اقتصاد المال والاعمال، (5) 1، 91.
  - القيسي، أعاد حمود. (2017). المالية العامة والتشريع الضريبي: الطبعة 10، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - محمد، عمر، وفراج، زيدان. (2019). دور الموازنة الصفيرية في تقييم الاداء وترشيد الانفاق: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - جامعة نجران، المجلة العالمية للاقتصاد الاعمال، مركز رفاة للدراسات والابحاث، (1) 7، 37.
  - مختار، أحمد، وبيرش، حميدة. (2019). بعنوان الموازنة الصفيرية كمقاربة لترشيد الانفاق العام في الجزائر: دراسة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12(2) 45.
  - الهليل، حسني جمال. (2006). دور الأنظمة المحاسبية الحكومية في تقويم الأداء الحكومي من خلال تنفيذ الموازنات في الإنفاق الحكومي باستخدام الموازنة الصفيرية: كلية التجارة ببور سعيد - جامعة قناة السويس - جمهورية مصر العربية.

### المصادر والمراجع الأجنبية

- Accounting Tools. (2019). Accounting CPE courses & books, Zero-base budgeting. <https://www.accountingtools.com/articles>.
- Alaa – Aldin. (2007). Zero- Base Budgeting. Employees Perceptions and Attitudes in Brunei Public Sector Organizations, JKAU: Econ. & Adm., Vol.21.
- Hilton R, Warren, N. (2005). Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. McGraw-Hill.
- Ibrahim, Mukdad. (2019). Designing Zero-Based Budgeting for Public Organizations, Problems and Perspectives in Management: vol. 17. (2)32.

### المصادر والمراجع العربية مترجمة

- Ahmaro, Ismail Hussein. (2003). Government Accounting from Tradition to Modernity: Amman, Al-Masirah Publishing House .
- Jaafar, Younes, and Abd-el-Kader, Hussein. (2012). The Possibility of Implementing the Zero-Based Budget as a Planning Budget in the Palestinian Local Councils: Al-Quds Open University Journal for Research and Studies, Issue 27, Volume 2, 18.
- Jaafar, Younes. (2010). The Possibility of Implementing the Budget Programs and Performance in the Palestinian



- Mustapha, Ibrahim and others. (2017). *Zero- Based Budgeting is a Panacea to Fiscal Distress Do the Perceived Benefits Significantly Influence its Adoption in Borno State: Saudi Journal of Business and Management Studies*, vol. 2(10)24.
- Shaun, Kyle Hawke Callaghan. (2014). *Five Myths and Realities About Zero-Based Budgeting*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights>.
- Shayne, Ckavanagh. (2014). *Zero-based Budgeting (Modern Experiences and Current Perspectives: Government Finance Officers Association, Chicago*.
- Sunny, Beredugo. (2019). *Comparative Analysis of Zero-Based Budgeting and Incremental Budgeting Techniques of Government Performance in Nigeria: International Journal of Research and Innovation in Social Science*, vol3, No71.
- Warren, C.S., J.M. Reeve, and P.E. Fess. (2005). *Accounting 21st ed. Thomson Southwestern*.

### المواقع الالكترونية

- <http://www.pmf.ps/internal.php?var=10&tab=01>, 12-12-2023.
- <https://www.accountingtools.com/articles>.
- [WWW.CIPFA.org](http://WWW.CIPFA.org).The Institute of Public Finance and Accountancy, *Zero Based Budgeting*, 2007.
- <https://efinancemanagement.com/budgeting/zero-based>, Last Updated on: September 22, 2022.
- [https://eg.linkedin.com/in/abdulazim-alfadni?trk=pulse-article\\_main-author-card](https://eg.linkedin.com/in/abdulazim-alfadni?trk=pulse-article_main-author-card), 27/10/2021.
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights>.
- معلومات عن الموازنة الصفرية على موقع مؤرشف من الأصل في 8 نوفمبر 2020. [www.mot.gov.ps](http://www.mot.gov.ps) وزارة المالية، الصفحة الالكترونية
- <https://www.marefa.org> مصر المعرفة،

# أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين

## The Impact of Implementing Corporate Governance Principles on Achieving Financial Sustainability: A practical Study on the Banks Listed on the Palestine Stock Exchange

**Darwish Mostafa Al-Jakhlab**

Assistant Professor \ The Islamic University \ Palestine

dgekhlep@iugaza.edu.ps

**درويش مصطفى الجخلاب**

أستاذ مساعد/ الجامعة الإسلامية / فلسطين

**Ibaida Mohammed Al-Jmassi**

Lecturer \ The Islamic University \ Palestine

obaida.moh.95@gmail.com

**عبيدة محمد الجماصي**

محاضر/الجامعة الإسلامية / فلسطين

Received: 29/ 1/ 2023, Accepted: 29/ 3/ 2023.

DOI: 10.33977/1760-008-019-005

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

تاريخ الاستلام: 29/ 1/ 2023م، تاريخ القبول: 29/ 3/ 2023م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

**الملخص:**

المدى المتوسط والبعيد (رشوان، 2018). ووصفت (OECD, 2009) أسباب الانهيارات واعلانات الإفلاس التي صاحبت الأزمة المالية العالمية بأنها لحد كبير نتيجة الإخفاقات والضعف في ترتيبات حوكمة الشركات، ولم تفلح إجراءات حوكمة الشركات في حماية الشركات وأصحاب المصالح من المخاطر المفرطة في عدد من شركات الخدمات المالية بسبب الضعف الواضح بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

**مشكلة الدراسة:**

يعد القطاع البنكي من أهم القطاعات الاقتصادية التي تسعى لتحقيق الاستدامة، وتحديد الاستدامة المالية، للحصول على أقصى المنافع، وتنويع وتوسيع مصادر التمويل، وتعزيز النمو المستمر وصولاً إلى الاستقرار المالي، وتفادي التعرض للتعثّر والإفلاس (بن مخلوف، 2016). وقد حققت العديد من المؤسسات المالية تحسناً في الأداء المالي نتيجة لتطبيق قواعد الحوكمة، وأثبت كل من (Uchenna et al. 2020) و (Chenuos, et al. 2014) أن تطبيق قواعد الحوكمة يسهم في تحقيق الاستدامة المالية، وخلصت دراسة (Onchieku 2021) إلى انعكاس تطبيق قواعد الحوكمة على تحسين العائد المالي للشركات، الأمر الذي دعا الباحثان للتفكير بانعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على الاستدامة المالية في القطاع المصرفي في فلسطين، خاصة بعد اعتماد الجهات الرقابية الفلسطينية لائحة لحوكمة الشركات في عام 2009 (اللجنة الوطنية للحوكمة، 2009)، وألزمت البنوك بمبادئ الحوكمة. لذا تركّز هذه الدراسة على اختبار أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، وتلخصت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀ ما أثر تطبيق إطار تنظيمي وقانوني في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين؟
- ◀ ما أثر تطبيق حماية حقوق المساهمين في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين؟
- ◀ ما أثر تطبيق حماية حقوق أصحاب المصالح في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين؟
- ◀ ما أثر تطبيق الشفافية والافصاح في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين؟
- ◀ ما أثر تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين؟
- ◀ ما أثر تطبيق المعاملة المتكافئة للمساهمين في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين؟

**فرضيات الدراسة:**

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، فإنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق الاستدامة المالية في البنوك

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق الاستدامة المالية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. واختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغت (277) من مجتمع الدراسة، اعتمدت على الاستبانة عند جمع البيانات وطبق المنهج الوصفي التحليلي للوصول لأهداف الدراسة. وقد بينت النتائج وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق الاستدامة المالية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين، وكان بعد مسؤوليات مجلس الإدارة بالمرتبة الأولى في التأثير على الاستدامة المالية وبمعامل تحديد (44%)، وجاء بعد الشفافية والافصاح بالمرتبة الثانية في التأثير على الاستدامة المالية وبمعامل تحديد (37%).

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، الحوكمة، حوكمة الشركات، الاستدامة المالية، البنوك المدرجة بورصة فلسطين.

**Abstract**

The study aimed to identify the impact of applying the principles of corporate governance on achieving the financial sustainability for banks listed on the Palestine Exchange. The study population consisted of employees in banks listed on the Palestine Stock Exchange. A simple random sample of 277 employees selected from the study population, and a questionnaire used to collect data, and the descriptive analytical method applied to reach the objectives of the study. The results showed that there is a positive impact of applying the principles of corporate governance on achieving the financial sustainability for the banks listed on the Palestine Exchange. Whereas, the dimension of the responsibilities of the Board of Directors ranked first in influencing financial sustainability with a determination coefficient of 44%. However, the dimension of transparency and disclosure came in the second rank in influencing financial sustainability with a determination coefficient of 37%.

**Keywords:** Principles of governance, governance, corporate governance, financial sustainability, listed banks on Palestine Stock Exchange

**المقدمة:**

الاستدامة المالية هي الضمان الوحيد لاستمرار الشركات في تحقيق أهدافها المخطط لها، والتي تتطلب تغطية كافة التكاليف المالية، وزيادة في الأرباح، ونمو في الشركات دون الدخول في أزمات مالية تضطرها للاقتراض دون القدرة على الوفاء بالسداد (الغمري وضرغام، 2022).

وتمثل الاستدامة المالية عاملاً رئيسياً لنجاح المؤسسات على

ووضع السياسات ، وتطوير النظم فيما يخص انعكاسات وآثار اعتماد مبادئ الحوكمة على الأداء المالي على المدى الطويل.

### حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة بالحدود والمحددات التالية:

1. شملت الدراسة الموظفين العاملين في البنوك المدرجة في المحافظات الجنوبية.
2. لا يوجد فروع أو عاملون لبنك الصفا في المحافظات الجنوبية.

### متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: مبادئ حوكمة الشركات التي تتضمن الأبعاد التالية (الإطار التنظيمي والقانوني، حماية حقوق المساهمين، حماية حقوق أصحاب المصالح، الشفافية والافصاح، مسؤوليات مجلس الإدارة، المعاملة المتكافئة للمساهمين) (السنوسي وحجازي، 2019).

المتغير التابع: الاستدامة المالية المتمثلة بالأبعاد التالية (التخطيط المالي الاستراتيجي، الإدارة المالية السليمة، التكامل المالي المستدام، السيولة، تنوع الدخل، رأس المال التكنولوجي) (إسكندر، 2021).

### الدراسات السابقة:

في القطاع المالي، أجرى العابدي والعداوي (2022) دراسة هدفت للتعرف على طبيعة الارتباط ، والتأثير لحوكمة الشركات على الأداء الاستراتيجي المصرفي بالتطبيق على عينة من المصارف التجارية العراقية، واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء في جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من أعضاء الإدارة العليا للمصارف عينة البحث، وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق الأداء الاستراتيجي المصرفي.

وعزز أونشيكو (Onchiku, 2021) بدراسته التي تقيس مدى تأثير ممارسات حوكمة الشركات في العائد المالي لمؤسسات التمويل الأصغر التي تستقبل الودائع في كينيا، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات ، وطبقت على مجتمع الدراسة الذي يتألف من 9 مؤسسات تمويل صغير، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير لحوكمة الشركات على العائد المالي لمؤسسات التمويل الأصغر في كينيا. وجاءت في ذات السياق دراسة أوتشينا (Uchenna et al., 2020) التي هدفت إلى دراسة تأثير حوكمة الشركات حول الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر في نيجيريا خلال الفترة من 2011 إلى 2015، باستخدام العائد على الأصول، والاكتفاء الذاتي للتشغيل، واستقلالية المجلس، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي فقط لبعد حجم مجلس الإدارة، في حين لم يثبت أي أثر لبعد استقلالية مجلس الإدارة، وتنوع الجنس فيه على الاستدامة المالية.

أما في مجال المنظمات الأهلية فقد قام بسيسو (2022) بتحري أثر الممارسات الإدارية في تعزيز الاستدامة المالية في قطاع غزة، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (254) مفردة من العاملين في المنظمات الأهلية، واستخدمت الدراسة

المدرجة في بورصة فلسطين

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود إطار تنظيمي وقانوني في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
  2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحماية حقوق المساهمين في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
  3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحماية حقوق أصحاب المصالح في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
  4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والافصاح في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
  5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
  6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعاملة المتكافئة للمساهمين في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
- أهداف الدراسة: يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين. وتنبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:

1. اختبار أثر تطبيق إطار تنظيمي وقانوني في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
2. فحص أثر تطبيق حماية حقوق المساهمين في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين
3. دراسة أثر حماية حقوق أصحاب المصالح في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
4. تحديد أثر تطبيق الشفافية والافصاح في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
5. معرفة أثر تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
6. بيان أثر تطبيق المعاملة المتكافئة للمساهمين في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مفاهيم مالية معاصرة ، نحو الاستدامة المالية ، ومبادئ الحوكمة وقياس مدى تأثير مبادئ الحوكمة التي تتضمن: الإطار التنظيمي والقانوني الفعال، وحماية حقوق المساهمين، وحماية حقوق أصحاب المصالح، والشفافية والافصاح، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والمعاملة المتكافئة للمساهمين في تحقيق الاستدامة المالية. كما أنه يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في التأثير على ممارسات وتطبيقات وقرارات كل من مجالس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح في المؤسسات المالية عند اتخاذ القرارات ،

## الإطار النظري

### أولاً: حوكمة الشركات

حوكمة الشركات: عبارة عن توفير حماية لأموال المستثمرين والموكليين، وحصولهم على العوائد المناسبة، وضمان عدم استخدام أموالهم في استثمارات غير آمنة، ويجري من خلال مجموعة من الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية، وترتكز هذه النظرية على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن الآليات المحاسبية والقوائم المالية، ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً (الخضر، 2018).

وتعد حوكمة الشركات هي الأساليب التي تدار بها المؤسسات من خلال مجلس الإدارة الذي يحدد كيفية وضع الأهداف وحماية مصالح حملة الأسهم، مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين (الصلحين، 2021). وعرفت أنها مجموعة من «الآليات والإجراءات والقوانين والقرارات التي تضمن ممارسة المسؤولين والعاملين سلطاتهم في إطار من الشفافية والمساءلة والعدالة داخل المؤسسة للحفاظ على كافة الأنظمة الداخلية والخارجية (المدهون، 2020).

وعرفها حمد (2019) أنها نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط المؤسسة، وهي أداة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها على المدى البعيد بطريقة تحمي حقوق ذوي المصالح، وهذا التعريف من أكثر التعريفات التي ترتبط بمفهوم الاستدامة بشكله العام.

ويعرف الباحثان الحوكمة أنها مجموعة القواعد المؤسسية الضابطة للمساواة بين أصحاب المصالح.

#### أبعاد الحوكمة:

1. وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال: يؤكد على إطار حوكمة يعمل على رفع مستوى الشفافية، وأن يتوافق مع القانون ويحدد تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المسؤولة عن الرقابة، ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، وكذلك يجب صياغة إطار لحوكمة الشركات يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، وكفاءة الأسواق، وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية، ويجب أن تكون القوانين والتشريعات المنظمة لحوكمة الشركات متوافقة مع القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ (شبير، 2017).

2. حماية حقوق المساهمين: توفير حماية للمساهمين، وتسهيل ممارسة حقوقهم، والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية، وبصفة عامة هناك مجموعة من القواعد التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق المساهمين الأساسية التي تتمثل بالأساليب الآمنة لتسجيل الملكية، والمشاركة العادلة في الأرباح، والحصول على المعلومات الكافية عن القرارات المتعلقة بأي تغييرات، والالتزام بالإفصاح عن هيكل رأس المال، والطرق التي تسمح لبعض المساهمين بممارسة درجة من الرقابة بما يتناسب مع حصصهم (الزين، 2020).

3. حماية حقوق أصحاب المصالح: يتضمن مبدأ حماية

معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للممارسات الإدارية الفاعلة في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة.

أما في المجال الصناعي فقد قام نجوين (Nguyen, et al., 2021) بدراسة تأثير هياكل الحوكمة على بيئة الشركات الصناعية الصينية، واستخدمت عينة من الشركات الصينية من الصناعات شديدة التلوث على مدى 5 سنوات، وتوصلت الدراسة إلى أن استقلالية مجلس الإدارة والتنوع بين الجنسين لهما تأثير إيجابي على أداء الشركات، كما أن آليات الحوكمة الداخلية لها تأثير في العلاقة بين الأداء المالي والبيئي.

وهدف دراسة شارما وأرورا (Arora & Sharma, 2016) لاختبار أثر حوكمة الشركات في أداء الشركات الصناعية الهندية، واعتمدت الدراسة على عدد كبير من الشركات التي تغطي 20 صناعة حيوية في الهند خلال الفترة من 2001 حتى 2010 مستخدمة الأسلوب الوصفي التحليلي، وأوضحت النتائج أن العدد الأكبر لأعضاء مجلس الإدارة يكون مصحوباً بعمق أكبر بالمعرفة الفكرية التي تنعكس على تحسن في اتخاذ القرار الذي يحسن الأداء، إضافة إلى أن العائد على حقوق الملكية والربحية غير مرتبط بمؤشرات حوكمة الشركات.

في القطاع التجاري والخدمي أعد أورايو وموينجي (Orayo & Mwengei, 2016) دراسة هدفت قياس العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء المالي لقطاع التجارة والخدمات في كينيا، واستخدمت الدراسة تحليل محتوى التقارير المالية المنشورة لشركات القطاع التجاري والخدمي المدرجة في بورصة كينيا NSE في العام 2015، واستخدمت الدراسة الانحدار لتحقيق أهداف البحث. وخلصت النتائج إلى أن حجم مجلس الإدارة والاجتهاد فيه ينعكس على زيادة كبيرة في الأداء المالي للشركات، بينما أدى التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة إلى انخفاض كبير في الأداء المالي للشركات.

اختبرت دراسة أبيه وبادو (Badu & Appiah, 2017) أثر حجم مجلس الإدارة على أداء الشركات المدرجة في غانا ونيجيريا، وقد كانت العينة ممثلة بـ (137) شركة مدرجة، وجمعت البيانات من التقارير المنشورة في بورصتي غانا ونيجيريا عن الفترة ما بين 2008 وحتى 2014، وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لحجم مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات في بورصتي غانا ونيجيريا.

بينت الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً كبيراً بموضوع الاستدامة المالية وارتباطها وعلاقتها بتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المالي وفي القطاعات المختلفة بما فيها المؤسسات غير الربحية. وأشارت النتائج إلى انعكاسات إيجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق الاستدامة المالية، إلا أن الدراسات السابقة لم تتناول الاستدامة المالية في النظام المصرفي في فلسطين وتأثيرها بمبادئ الحوكمة. لذا كان هذا البحث.

استمرارية عمل الشركة على المدى الطويل الأجل (الحجوي، 2020). وعرفها قباجة (2012) أنها مقدرة المصارف على الوفاء بالتزاماتها بشكل مستمر بدون التعرض إلى الافلاس، وهذا يتطلب من المصرف تغيير سياساته مع الاستمرار في مقدرته على الوفاء بالتزاماته.

أبعاد الاستدامة المالية:

تتمثل مبادئ الاستدامة المالية في التالي:

1. التخطيط المالي الاستراتيجي: هو التخطيط الذي يأخذ بالحسبان كفاية الموارد المالية، وكيفية الحصول على موارد جديدة لنمو الأنشطة المستقبلية وليس التركيز على الإدارة اليومية لتحقيق خططها وأهدافها الاستراتيجية (Macleod, et al, 2001).

2. الإدارة المالية السليمة: إن معرفة كيفية إدارة الموارد المالية أمر أساسي لتحقيق الاستدامة المالية من خلال ضمان الشفافية في الإدارة المالية، والاهتمام ببناء وتقوية نظام للرقابة الداخلية، فالفهم الكامل للميزانية أمر بالغ الأهمية للإدارة المالية الجيدة، شريطة أن تستند الميزانيات إلى معلومات دقيقة حول برامج المؤسسة وخدماتها، ويجب أن تتضمن الميزانية معلومات تاريخية، وتحدد الخطوط العريضة وتقديم صورة واقعية للأهداف المالية (Molony & Petwrrson, 2017).

3. النكامل المالي المستدام: هي عملية تلزم المنظمة على إنشاء علاقة وثيقة باستدامة رأس المال طويل الأجل وقصير الأجل لتغطية كافة العمليات المصرفية التي تضمن استمرارية الشركة المالية عبر الأجيال الحالية والمستقبلية بما يحقق أهدافها المالية المستدامة (Macleod, et al, 2001).

4. السيولة: تعني النقدية المتاحة لتسديد المدفوعات، وهي قدرة المنظمة على سداد التزاماتها المالية عند تاريخ الاستحقاق وسرعته وسهولة وبأقل خسارة ممكنة (Cheptot, Iravo & Wan-dera, 2017).

5. تنوع الدخل: عبارة عن عملية توليد الدخل من مصادر داخلية وخارجية تضمن توفير التمويل الرئيسي للمنظمة، وليس التركيز على توليد الدخل الداخلي فقط، والسبب في ذلك أن الظروف الاقتصادية يمكن أن تتغير في أية لحظة ولأي سبب من الأسباب مما يتسبب في أزمة كبرى، ومن أجل التقليل من الكلف الإدارية في ميزانيتها وبمستوى معقول من المخاطر (Macleod, et al, 2001).

6. رأس المال التكنولوجي: هي نسبة رأس المال الموجودة في المصرف لدعم العمليات المصرفية الحديثة طويلة الأجل بمرور الزمن، من خلال تفعيل الخدمات المصرفية وتقديمها تكنولوجيا عبر الوسائل الإلكترونية المتاحة مثل البطاقات الإلكترونية كالفيزا والماستر كارد، والقروض الممنوحة طويلة الأجل، وبهذا تضمن استدامة المنظمة مالياً، (Cheptot, et al, 2017).

حقوق أصحاب المصالح الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح وحمايتها كما ينص عليها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة المالية للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، ويتيح هذا المبدأ لأصحاب المصالح فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم، وأن يؤكد إطار حوكمة الشركات احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون (صهيون، 2014).

4. الإفصاح والشفافية: يجب أن تشمل المعلومات العامة مثل (أهداف الشركة، حقوق التصويت، المخاطر الجوهرية)، إجراء التدقيق السنوي لحسابات الشركة بوساطة مدقق مستقل ومؤهل بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بشكل فعال المركز المالي للمؤسسة وأدائها في المجالات المهمة، إضافة إلى ضرورة أن تعد المعلومات المفصحة عنها استنادا إلى معايير المحاسبة الدولية وتشمل المعلومات المالية وغير المالية، وتوفير قنوات نشر المعلومات لتمكين مختلف الأطراف ذوي المصالح من الوصول إليها بشكل عادل وبكلفة منخفضة في الوقت المحدد (طالب، المشهداني، 2011).

5. مسؤولية مجلس الإدارة: يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وبالاعتماد على النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كذلك يجب أن يعمل المجلس لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين، والوصول للمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، في كل ما ينتج عنه من قرارات تقلل من التأثيرات المتباينة على مختلف فئات المساهمين، ويتبع مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية ويضع في اعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة (OECD, 2007).

6. المعاملة المتكافئة للمساهمين: يجب أن يقوم إطار حوكمة الشركات على المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بين ذلك صغار المساهمين، والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، ويجب على أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لديهم -سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث - أية مصلحة مادية في أية عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر (عودة، 2017).

## ثانياً: الاستدامة المالية:

هي قدرة الشركة على تلبية جميع مواردها والتزامات التمويل سواء كانت هذه الأموال تأتي من رسوم المستخدم أم من مصادر الميزانية والوفاء بالتزاماتها وخدمة أصحاب المصلحة مع مرور الوقت (إسكندر، 2021). وعرفت أنها نظام معلومات يلزم الشركات بالعمل وممارسة أنشطتها بشكل يدعم الاستدامة من خلال تلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة في الوقت الحاضر والأجيال القادمة، وبهذا يعد إلزاماً مستمراً لضمان

## الطريقة والإجراءات:

## أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

## ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتمثل في العاملين (المديرين، والمديرين الماليين، والمدققين، والمحاسبين، والإداريين) في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، والتمثلة في (بنك فلسطين، بنك القدس، بنك الاستثمار الفلسطيني، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك العربي، البنك الوطني)، والبالغ عددهم (990) موظفاً في المحافظات الجنوبية، وذلك حسب إحصائية البنوك المدرجة في بورصة فلسطين لعام (2021م).

## ثالثاً: عينة الدراسة:

استخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبلغت عينة الدراسة (277) مفردة، وذلك حسب معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة:

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

M حجم المجتمع، S قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95. أي قسمة (1.96) على معدل خطأ 0.05، P نسبة توافر الخاصية وهي 0.05، q النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.05.

ووزعت (277) استبانة على الفروع العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (260) استبانة، أي بنسبة استجابة (93.9%)، وجرى تحليل (260) استبانة وهي عينة الدراسة الفعلية. والجدول (1) يبين توزيع مفرداتها:

الجدول (1)

توزيع مفردات العينة

المتغيرات الديموغرافية	العدد	النسبة المئوية
ذكر	187	71.9
أنثى	73	28.1
المجموع	260	100
أقل من 30 سنة	41	15.8
30 إلى أقل من 40 سنة	88	33.8
40 إلى أقل من 50 سنة	101	38.8
50 سنة فأكثر	30	11.5
المجموع	260	100

## رابعاً: أداة الدراسة:

أعدت استبانة حول «أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية».

## خامساً: صدق الاستبانة:

تأكد الباحثان من صدق الاستبانة بالطرق الآتية:

1. صدق المحكمين: عُرِضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة والمتخصصين العاملين في الجامعات الفلسطينية الذين قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مجالات وفقرات الاستبانة.

2. صدق الاتساق الداخلي: تبين من الجداول (2 و3) أنه عند احتساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات «حوكمة الشركات» ومجال «الاستدامة المالية» والدرجة الكلية لكل مجال تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعد المجالان صادقين لما وضعا لقياسه.

## الجدول (2)

صدق الاتساق الداخلي لمجالات حوكمة الشركات

رقم الفقرة	المجال	معامل الارتباط	المجال	معامل الارتباط	المجال	معامل الارتباط	المجال	معامل الارتباط	المجال	معامل الارتباط
1		*.87		*.48		*.55		*.74		*.72
2		*.79		*.60		*.53		*.64		*.86
3	إطار	*.81		*.51		*.79		*.77		*.79
4	تنظيمي وقانوني	*.79	حماية حقوق المساهمين	*.70	حماية حقوق أصحاب المصالح	*.82	شفافية والافصاح	*.90	مسؤوليات مجلس الإدارة	*.74
5	فعال للحوكمة	*.73		*.77		*.74		*.82		*.77
6		*.80		*.88		*.86		*.74		*.77
7		*.79		*.81		*.88		*.71		*.81
8		*.81		*.83		*.89		*.74		*.84

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq .05$

## الجدول (3)

صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستدامة المالية

رقم الفقرة	المجال	معامل الارتباط	المجال	معامل الارتباط	المجال	معامل الارتباط	المجال	معامل الارتباط	المجال	معامل الارتباط
1		*.74		*.87		*.87		*.80		*.82
2	التخطيط المالي	*.88	الإدارة المالية	*.89	التكامل المالي	*.89	السيولة	*.81	تنوع الدخل	*.87
3	الإستراتيجي	*.94	السليمة	*.89	المستدام	*.88	رأس المال التكنولوجي	*.80		*.80
4		*.86		*.80		*.85		*.87		*.81
5		*.78		*.66		*.82		*.82		*.87

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq .05$

المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الاستدامة المالية		
التخطيط المالي الإستراتيجي	.78	*.000
الإدارة المالية السليمة	.80	*.000
التكامل المالي المستدام	.87	*.000
السيولة	.84	*.000
تنوع الدخل	.86	*.000
رأس المال التكنولوجي	.72	*.000

3. الصدق البنائي: يبين الجدول رقم (4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq .05$  وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول (4)

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة

المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
حوكمة الشركات		
إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة	.94	*.000
حماية حقوق المساهمين	.92	*.000
حماية حقوق أصحاب المصالح	.90	*.000
الشفافية والافصاح	.93	*.000
مسؤوليات مجلس الإدارة	.90	*.000
المعاملة المتكافئة للمساهمين	.92	*.000

## سادساً: ثبات الاستبانة:

تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، ويبين جدول رقم (5) أن قيمته مرتفعة لكل مجال وأن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.98)، وهذا يعني



## نتائج الدراسة وتفسيرها

### تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات «حوكمة الشركات»

- تحليل فقرات مجال «وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحكومة»

الجدول (8)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتوفر لدى البنك هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويساهم في تطوير الحوكمة.	4.36	0.84	87.2	1
2	ينفذ البنك نشاطاته وفقاً لدليل إجراءات وسياسات معتمدة.	4.18	0.79	83.5	5
3	تمارس الجهات الرقابية السلطة الكاملة في التدقيق والمحاسبة على الأخطاء.	4.19	0.70	83.8	3
4	يصدر البنك القرارات الإشرافية والتنظيمية في الوقت المناسب وبشفافية تامة.	4.07	0.77	81.4	8
5	تمنح الجهات الإشرافية والتنظيمية في البنك السلطة الكافية للقيام بواجباتها.	4.18	0.83	83.6	6
6	تتمتع الجهات الإشرافية والتنظيمية في البنك بالنزاهة والموضوعية.	4.17	0.79	83.4	7
7	يوفر البنك هيئات تنظيمية تضبط كافة جوانب الحوكمة.	4.21	0.80	84.2	2
8	يتماشى البنك مع المتطلبات القانونية والتنظيمية للحكومة مع أحكام القانون.	4.18	0.72	83.7	4
	الدرجة الكلية	4.19	0.63	83.8	

من جدول (8) اتضح أن الوزن النسبي لمجال «إطار تنظيمي وقانوني فعال للحكومة» يساوي (83.8%)، مما يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود هيكل تنظيمي في البنوك الفلسطينية يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويساهم في تطوير الحوكمة، وتوفير هذه البنوك لهيئات تنظيمية تضبط كافة جوانب الحوكمة، وممارسة الجهات الرقابية السلطة الكاملة في التدقيق والمحاسبة على الأخطاء، وتماشى البنوك مع المتطلبات القانونية والتنظيمية للحكومة، وتنفيذها لنشاطاتها وفقاً لدليل إجراءات وسياسات معتمدة، ومنح الجهات الإشرافية فيها السلطة الكافية للقيام بواجباتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، 2019)، ودراسة (بوسلمة، 2018)، اللتين أشارتا إلى وجود درجات مرتفعة من الموافقة على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحكومة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العريني، 2014) ودراسة (حلاوة

أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة قابلة للتوزيع، وجرى التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة. الاختبارات السابقة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تُطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

الجدول (5)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
حوكمة الشركات	47	.97
الاستدامة المالية	30	.95
جميع فقرات الاستبانة	77	.98

### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

استخدم اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kol-S) K-S) (mogorov-Smirnov Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6).

الجدول (6)

المجال	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
حوكمة الشركات	.67	.74
الاستدامة المالية	.88	.41
جميع فقرات الاستبانة	.78	.57

تبين من النتائج الموضحة في جدول (6) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي واستخدمت الاختبارات المعملة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

### المحك المعتمد في الدراسة

استخدم الباحثان للإجابة على المحاور السابقة مقياس (ليكرت) الخماسي كما في جدول (7):

الجدول (7)

المقياس	درجة الموافقة	المتوسط	الوزن النسبي
1	قليلة جداً	1 - 1.79	20% - 35.99%
2	قليلة	1.80 - 2.59	36% - 51.99%
3	متوسطة	2.60 - 3.39	52% - 67.99%
4	كبيرة	3.40 - 4.19	68% - 83.99%
5	كبيرة جداً	4.20 - 5	84% - 100%

تحليل فقرات مجال « حماية حقوق أصحاب المصالح »

الجدول (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات « حماية حقوق أصحاب المصالح »

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يحمي البنك حقوق أصحاب المصالح بعلاقات تعاقدية موثقة.	4.18	.82	83.6	3
2	يطور البنك آليات مشاركة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي وإشراكهم في اتخاذ القرارات.	4.12	.72	82.3	5
3	يزود البنك أصحاب المصالح بالمعلومات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم.	4.19	.75	83.8	2
4	يضع البنك آليات وإجراءات فعالة لمواجهة حالات الإعسار.	4.20	.80	84.1	1
5	يلتزم البنك بالقواعد الأخلاقية في ممارساته تجاه أصحاب المصالح.	4.07	.73	81.5	7
6	تتوافر القدرة لأصحاب المصالح لإيصال اهتماماتهم حول الممارسات الغير قانونية إلى مجلس الإدارة.	4.17	.84	83.3	4
7	يوفر البنك آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة بهدف استمرارية البنك وزرع الثقة بين جميع الأطراف.	4.02	.87	8.4	8
8	يوفر البنك ضمانات تحمي حقوق أصحاب المصالح عند حدوث خلاف مع الإدارة.	4.10	.89	82.0	6
	الدرجة الكلية	4.13	.62	82.6	

من جدول (10) اتضح أن الوزن النسبي لمحو، حماية حقوق أصحاب المصالح ” يساوي (82.6%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال حسب المحك المعتمد، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وضع البنوك لآليات وإجراءات فعالة لمواجهة حالات الإعسار، وتزويدها لأصحاب المصالح بالمعلومات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم، وحمايتهم لحقوق أصحاب المصالح بعلاقات تعاقدية موثقة، وتطويرها لآليات مشاركة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفيرها لضمانات تحمي حقوق أصحاب المصالح عند حدوث خلاف مع الإدارة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، 2019)، ودراسة (بوسلمة، 2018) اللتين أشارتا إلى وجود درجات مرتفعة من الموافقة على محور حماية حقوق أصحاب المصالح. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العريني، 2014) ودراسة (حلاوة وطه، 2013)، ودراسة (Hendrickse, 2008) في وجود درجات متوسطة من الموافقة على حماية حقوق أصحاب المصالح.

وطه، 2013)، ودراسة (Hendrickse, 2008) في وجود درجات متوسطة من الموافقة على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة.

تحليل فقرات مجال « حماية حقوق المساهمين »

الجدول (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات « حماية حقوق المساهمين »

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتمتع المساهمين بحق الحصول على الأرباح السنوية خلال الفترة المتعارف عليها قانونياً.	4.29	0.64	85.8	1
2	ينبثق عن مجلس الإدارة لجان تخصصية لمتابعة الأعمال التخصصية.	4.16	0.70	83.2	2
3	لا يتحيز أعضاء مجلس الإدارة لمصالحهم الذاتية على حساب الأقلية من المساهمين	4.11	0.79	82.2	3
4	يشارك المساهمون في تعديلات على النظام الأساسي وينود التأسيس.	3.97	0.98	79.4	5
5	يطلع المساهمين على جميع العمليات الرئيسية والمهمة والتي تقوم بها إدارة البنك.	3.90	0.99	77.9	7
6	يمثل مجلس الإدارة رأي الأغلبية من المساهمين في التوجهات.	3.97	0.88	79.3	4
7	يملك المساهمون الحق في تعيين أو عزل أعضاء مجلس الإدارة.	3.90	0.92	78.0	6
8	يعطى البنك فرصة لكافة المكونات من المساهمين بالمشاركة في صناعة القرار.	3.82	0.92	76.5	8
	الدرجة الكلية	4.01	0.60	8.3	

من جدول (9) اتضح أن الوزن النسبي لمحو (حماية حقوق المساهمين يساوي (80.3%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تمتع المساهمين بحق الحصول على الأرباح السنوية خلال الفترة المتعارف عليها قانونياً، كما ينبثق عن مجلس الإدارة لجان تخصصية لمتابعة الأعمال التخصصية، وترجع أيضاً لعدم تحيز أعضاء مجلس الإدارة لمصالحهم الذاتية على حساب الأقلية من المساهمين، كما يمثل مجلس الإدارة رأي الأغلبية من المساهمين في التوجهات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، 2019م)، ودراسة (بوسلمة، 2018م) اللتين أشارتا إلى وجود درجات مرتفعة من الموافقة على حماية حقوق المساهمين. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العريني، 2014م) ودراسة (حلاوة وطه، 2013)، ودراسة (Hendrickse, 2008) في وجود درجات متوسطة من الموافقة على حماية حقوق المساهمين.

- تحليل فقرات مجال «الشفافية والإفصاح»

الجدول (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات «الشفافية والإفصاح»

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في البنك بالوضوح.	4.27	0.74	85.5	1
2	يطبق البنك تعليماته بموضوعية.	4.19	0.60	83.8	3
3	يفصح البنك عن نظام الرقابة الداخلية ومدى فاعليته.	4.02	0.79	8.4	8
4	يشمل الإفصاح عن المعلومات المهمة المتعلقة بعوامل المخاطرة المتوقعة وسياسة إدارتها.	4.10	0.82	81.9	7
5	يفصح البنك عن النتائج المالية لكل الأطراف بشفافية.	4.27	0.76	85.4	2
6	يفصح البنك عن خدماته التي يقدمها تجاه المجتمع المحلي.	4.16	0.91	83.2	5
7	يفصح البنك عن مكافأة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكيفية اختيارهم.	4.15	0.99	83.1	6
8	يعمل البنك على مراجعة المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير المحاسبة الدولية.	4.17	0.85	83.4	4
	الدرجة الكلية	4.17	0.63	83.3	

من جدول (11) اتضح أن الوزن النسبي لمحور «الشفافية والإفصاح» يساوي (83.3%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اتسام الأنظمة والتعليمات المطبقة في البنوك بالوضوح، وإفصاحها عن النتائج المالية لكل الأطراف بشفافية، وعملها على مراجعة المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير المحاسبة الدولية، وإفصاحها عن الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي، وعن مكافأة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكيفية اختيارهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السنوسي وحجازي، 2020)، ودراسة (الخطيب، 2019)، ودراسة (بو سلمة، 2018)، ودراسة (نجم، 2017) في وجود درجات مرتفعة من الموافقة على محور الشفافية والإفصاح. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العريني، 2014) ودراسة (حلاوة وطه، 2013)، ودراسة (Hendrickse، 2008) في وجود درجات متوسطة من الموافقة على الشفافية والإفصاح.

- تحليل فقرات مجال «مسؤوليات مجلس الإدارة»

الجدول (12)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات «مسؤوليات مجلس الإدارة»

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يلتزم المجلس بالقوانين مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة.	4.35	0.76	86.9	1

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
2	يشرف مجلس الإدارة على عمليات الإفصاح والاتصالات.	4.27	0.77	85.4	3
3	يطبق مجلس الإدارة مهامه بمعايير أخلاقية عالية.	4.25	0.75	84.9	4
4	يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية إدارة المخاطر ومواجهة الأزمات.	4.10	0.78	81.9	7
5	يلتزم مجلس الإدارة بضمان استقلالية المراجعين الداخليين والخارجيين.	4.08	0.81	81.6	8
6	يقوم مجلس الإدارة بمهامه الرقابية وتقييمها داخل البنك.	4.21	0.71	84.2	5
7	يعمل المجلس ضمن خطة استراتيجية شاملة للإشراف والرقابة.	4.28	0.78	85.6	2
8	يقوم المجلس بمراجعة الخطط والاستراتيجيات ومراقبة الأداء والتنفيذ.	4.14	0.88	82.8	6
	الدرجة الكلية	4.21	0.63	84.2	

من جدول (12) اتضح أن الوزن النسبي لمجال «مسؤوليات مجلس الإدارة» يساوي (84.2%)، مما يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى التزام المجلس بالقوانين مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة، وعمله ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة، وإشرافه على عمليات الإفصاح والاتصالات، وتطبيقه لمهامه بمعايير أخلاقية عالية، وقيامه بمراجعة الخطط والاستراتيجيات ومراقبة الأداء والتنفيذ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، 2019)، ودراسة (بو سلمة، 2018)، ودراسة (الريس، 2019) في وجود درجات مرتفعة من الموافقة على محور مسؤوليات مجلس الإدارة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العريني، 2014) ودراسة (حلاوة وطه، 2013)، ودراسة (Hendrickse، 2008) في وجود درجات متوسطة من الموافقة على مسؤوليات مجلس الإدارة.

- تحليل فقرات مجال «المعاملة المتكافئة للمساهمين»

الجدول (13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات «المعاملة المتكافئة للمساهمين»

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعامل البنك كافة المساهمين من نفس الطبقة معاملة متساوية.	4.08	0.89	81.7	7
2	يتيح البنك لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.	4.12	0.87	82.5	6

في المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.8%)، ثم محور الشفافية والافصاح في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (83.3%)، وجاء محور المعاملة المتكافئة للمساهمين في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (83.1%)، ثم في المرتبة الخامسة محور حماية حقوق أصحاب المصالح بوزن نسبي (82.6%)، في حين جاء محور حماية حقوق المساهمين في المرتبة السادسة بوزن نسبي (80.3%)».

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود هيكل تنظيمي في البنوك الفلسطينية يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويسهم في تطوير الحوكمة، وتمتع المساهمين بحق الحصول على الأرباح السنوية خلال الفترة المتعارف عليها قانونياً، وعدم تحيز أعضاء مجلس الإدارة لمصالحهم الذاتية على حساب الأقلية من المساهمين، ووضع البنوك لآليات وإجراءات فعالة لمواجهة حالات الإعسار، وتزويدها لأصحاب المصالح بالمعلومات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم، وحمايتهم لحقوق أصحاب المصالح بعلاقات تعاقدية موثقة، كما أن الأنظمة والتعليمات المطبقة في البنوك تتسم بالوضوح، كما ترجع إلى التزام المجلس بالقوانين مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة، وعمله ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة، ومساواة البنوك بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحققهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وعملها على ضمان المعاملة المتساوية للمساهمين فيما يخص الاطلاع على التقارير المالية حال صدورهم، وسماحها للإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين بتحقيق معاملة متكافئة لكافة المساهمين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السنوسي وحجازي، 2020)، ودراسة (الخطيب، 2019)،

#### الجدول (14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات « حوكمة الشركات»

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	(t)	(sig)	الترتيب
1	وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة	4.19	.63	83.8	30.653	.000	2
2	حماية حقوق المساهمين	4.01	.60	80.3	27.446	.000	6
3	حماية حقوق أصحاب المصالح	4.13	.62	82.6	29.550	.000	5
4	الشفافية والافصاح	4.17	.63	83.3	29.680	.000	3
5	مسؤوليات مجلس الإدارة	4.21	.63	84.2	30.938	.000	1
6	المعاملة المتكافئة للمساهمين	4.15	.67	83.1	27.568	.000	4
	الدرجة الكلية	4.14	.58	82.9	31.960	.000	

ودراسة (الريس، 2019)، ودراسة (بو سلمة، 2018)، ودراسة (نجم، 2017) ودراسة (Arabiati, 2016)، ودراسة (Shrivastava & Addas, 2014)، ودراسة (et al, 2013 Gjerde) في وجود درجات

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
3	تسمح الاجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين بتحقيق معاملة متكافئة لكافة المساهمين.	4.18	0.92	83.6	3
4	يساوي البنك بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحققهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية.	4.21	0.82	84.2	1
5	يعمل البنك على ضمان المعاملة المتساوية للمساهمين (كبار أو صغار حملة الأسهم) فيما يخص الاطلاع على التقارير المالية حال صدورهم.	4.19	0.82	83.8	2
6	يعمل البنك على ضمان المعاملة المتساوية للمساهمين ومنع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالافصاح أو الشفافية.	4.12	0.75	82.5	5
7	يعمل البنك على ضمان المعاملة المتساوية لكافة المساهمين من خلال التكفل بالعمليات والإجراءات المتعلقة بالإبلاغ عن الاجتماعات العامة للمساهمين.	4.16	0.68	83.2	4
	الدرجة الكلية	4.15	0.67	83.1	

من جدول (13) اتضح أن الوزن النسبي لمحور « المعاملة المتكافئة للمساهمين» يساوي (83.1%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى مساواة البنوك بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحققهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وعملها على ضمان المعاملة المتساوية للمساهمين فيما يخص الاطلاع على التقارير المالية حال صدورهم، وسماحها للإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين بتحقيق معاملة متكافئة لكافة المساهمين، وعملها على ضمان المعاملة المتساوية للمساهمين ومنع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالافصاح أو الشفافية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، 2019)، ودراسة (بو سلمة، 2018)، في وجود درجات مرتفعة من الموافقة على محور المعاملة المتكافئة للمساهمين. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العريني، 2014) ودراسة (حلاوة وطه، 2013)، ودراسة (Hendrickse, 2008) في وجود درجات متوسطة من الموافقة على المعاملة المتكافئة للمساهمين.

#### - تحليل جميع فقرات حوكمة الشركات

من جدول (14) تبين أن الوزن النسبي (82.9%) لفقرات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وبانحراف معياري (.58)، وبقيمة احتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يشير إلى أن مستوى تطبيق حوكمة الشركات في البنوك جاء بدرجة كبيرة. وشغل محور مسؤوليات مجلس الإدارة المرتبة الأولى بوزن نسبي (84.2%)، بينما جاء محور وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة

## ثانياً: تحليل فقرات مجال «الاستدامة المالية»

استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (15).

الجدول (15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرات «الاستدامة المالية»

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	(t)	(sig)	الترتيب
1	التخطيط المالي الاستراتيجي	4.28	.68	85.5	30.322	.000	3
2	الإدارة المالية السليمة	4.23	.62	84.7	31.938	.000	4
3	التكامل المالي المستدام	4.22	.51	84.5	38.719	.000	5
4	السيولة	4.35	.53	87.1	41.333	.000	1
5	تنوع الدخل	4.30	.62	86.1	33.714	.000	2
6	رأس المال التكنولوجي	4.21	.57	84.2	34.440	.000	6
	الدرجة الكلية	4.27	.48	85.3	42.969	.000	

درجات منخفضة من الموافقة على تحقيق الاستدامة المالية.

## اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الشركات على تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين».

للتحقق من ذلك استخدم نموذج الانحدار البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (16)

أثر مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق الاستدامة المالية

المتغير	قيمة المعامل	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (F) للنموذج	R <sup>2</sup>
المقدار الثابت	2.03	12.532	*.000		
مبادئ حوكمة الشركات	.53	13.901	*.000	*193.244	0.43

يبين جدول (16) أن «القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل وجود أثر لمبادئ حوكمة الشركات على تحقيق الاستدامة المالية، وقد بلغ معامل التحديد 43، وهذا يعني أن مبادئ حوكمة الشركات فسرت 43% من التباين الكلي في الاستدامة المالية، ويرجع الباقي لعوامل أخرى».

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أبعاد حوكمة الشركة لها أهمية في تعزيز الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين فكلما زاد استخدام هذه الأبعاد والمتمثلة في (وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة، وحماية حقوق المساهمين، وحماية حقوق أصحاب المصالح، والشفافية والافصاح، ومسؤوليات مجلس الإدارة، المعاملة المتكافئة للمساهمين) أدى ذلك لزيادة

مرتفعة من الموافقة على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Okoye & Isibor, 2020) (العريني، 2014م) ودراسة (حلاوة ووطه، 2013)، ودراسة (Hendrickse, 2008) في وجود درجات متوسطة من الموافقة على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

يتبين من جدول (15) أن «الوزن النسبي للدرجة الكلية لفقرات الاستدامة المالية بلغ (85.3%)، وبقيمة احتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يشير إلى أن مستوى تحقيق الاستدامة المالية في البنوك جاء بدرجة كبيرة جداً. وشغل محور السيولة المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.1%)، بينما جاء محور تنوع الدخل في المرتبة الثانية بوزن نسبي (86.1%)، ثم محور التخطيط المالي الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (85.5%)، وجاء محور الإدارة المالية السليمة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (84.7%)، ثم في المرتبة الخامسة محور حماية التكامل المالي المستدام بوزن نسبي (84.5%)، في حين جاء محور رأس المال التكنولوجي في المرتبة السادسة بوزن نسبي (84.2%)»، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى حرص البنوك على التخطيط المالي طويل الأجل في توضيح مهامها، وتحديثها للإجراءات اللازمة في تحقيق أهدافه الاستراتيجية، وإعدادها للخطة المالية، وتبنيها للقرارات المالية بناءً على التحليل المالي ونتائج المؤشرات المالية، والتزامها بالشفافية المالية والإجراءات الرقابية الدقيقة، وتميزها بالتكامل المالي المتنوع لتغطية تكاليف عملياتها المصرفية، واهتمامها بمتابعة التنبؤات بناءً على الخطة المالية، وامتيازها بالقدرة على سداد الالتزامات عند تاريخ الاستحقاق، وعملها على توليد الدخل من مصادر متعددة وليس من مصدر واحد، وحرصها على توفير التمويل الرئيسي لتقليل التكاليف الإدارية، وسعيها لضمان استدامتها المالية من خلال تفعيل خدماتها الإلكترونية، وتفعيل خدماتها التكنولوجية عبر الوسائل الإلكترونية لتحقيق مردود مالي لها وللمستفيدين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بسيسو، 2022) ودراسة (اسكندر، 2021) ودراسة (إبراهيم والعاني، 2018) ودراسة (رانية، 2020م) ودراسة (الهاشمي، 2017) في وجود درجات مرتفعة من الموافقة على تحقيق الاستدامة المالية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Hendrickse, 2008) ودراسة (Okoye & Isibor, 2020) ودراسة (العريني، 2014) في وجود

يعني أن حماية حقوق المساهمين فسرت (33%) من التباين الكلي في الاستدامة المالية، ويرجع الباقي لعوامل أخرى.

3. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحماية حقوق أصحاب المصالح على تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين».

للتحقق من ذلك استخدم نموذج الانحدار البسيط، والنتائج موضحة في جدول (19):

الجدول (19)

أثر حماية حقوق أصحاب المصالح على تحقيق الاستدامة المالية

المتغير	قيمة المعامل	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (F) للنموذج	R <sup>2</sup> للنموذج
المقدار الثابت	2.41	14.816	*.000		
حماية حقوق أصحاب المصالح	.45	11.538	*.000	*133.120	.34

يبين جدول (19) أن «القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (05)، وهذا يدل على وجود أثر لحماية حقوق أصحاب المصالح على تحقيق الاستدامة المالية، وقد بلغ معامل التحديد (34)، وهذا يعني أن حماية حقوق أصحاب المصالح فسرت (34%) من التباين الكلي في الاستدامة المالية، ويرجع الباقي لعوامل أخرى.

4. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والافصاح على تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين».

للتحقق من ذلك استخدم نموذج الانحدار البسيط، والنتائج موضحة في جدول (20):

الجدول (20)

أثر الشفافية والافصاح على تحقيق الاستدامة المالية

المتغير	قيمة المعامل	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (F) للنموذج	R <sup>2</sup> للنموذج
المقدار الثابت	2.37	12.532	*.000		
الشفافية والافصاح	.46	13.901	*.000	*149.839	.37

يبين جدول (20) أن «القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (05)، وهذا يدل على وجود أثر للشفافية والافصاح على تحقيق الاستدامة المالية، وقد بلغ معامل التحديد (37)، وهذا يعني أن الشفافية والافصاح فسرت (37%) من التباين الكلي في الاستدامة المالية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

5. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين».

للتحقق من ذلك استخدم نموذج الانحدار البسيط، والنتائج موضحة في جدول (21):

فرص تحقيق الاستدامة المالية للبنوك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shrivastava & Addas, 2014) ودراسة (Ajlili & Bouni, 2018) ودراسة (Arabiat, 2016) ودراسة (Gjerde et. al., 2013) في وجود أثر لتطبيق حوكمة الشركات على أداء الاستدامة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Okoye & Isibor, 2020) التي أشارت لعدم وجود أثر لتطبيق حوكمة الشركات على الاستدامة المالية.

وينفرد من الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

1. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة على تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين».

للتحقق من ذلك استخدم نموذج الانحدار البسيط، والنتائج موضحة في الجدول جدول (17):

الجدول (17)

أثر وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة على تحقيق الاستدامة المالية

المتغير	قيمة المعامل	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (F) للنموذج	R <sup>2</sup> للنموذج
المقدار الثابت	2.48	14.992	*.000		
وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة	.42	1.909	*.000	*119.008	.32

يبين جدول (17) أن «القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (05)، وهذا يدل على وجود أثر لوجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة على تحقيق الاستدامة المالية، وقد بلغ معامل التحديد (32)، وهذا يعني أن وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة فسرت (32%) من التباين الكلي في الاستدامة المالية، ويرجع الباقي لعوامل أخرى.

2. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحماية حقوق المساهمين على تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين».

للتحقق من ذلك استخدم نموذج الانحدار البسيط، والنتائج موضحة في جدول (18):

الجدول (18)

أثر حماية حقوق المساهمين على تحقيق الاستدامة المالية

المتغير	قيمة المعامل	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (F) للنموذج	R <sup>2</sup> للنموذج
المقدار الثابت	2.41	14.669	*.000		
حماية حقوق المساهمين	.46	11.408	*.000	*13.147	.33

يبين جدول (18) أن «القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (05)، وهذا يدل على وجود أثر لحماية حقوق المساهمين على تحقيق الاستدامة المالية، وقد بلغ معامل التحديد (33)، وهذا

الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، إذ بلغ معامل التأثير (34).

- يوجد أثر للشفافية والافصاح في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، إذ بلغ معامل التأثير (37).

- يوجد أثر لمسؤوليات مجلس الإدارة في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، إذ بلغ معامل التأثير (44).

- يوجد أثر للمعاملة المتكافئة للمساهمين في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، إذ بلغ معامل التأثير (36).

### توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

- ضرورة إعداد دراسات تتناول أثر الحوكمة في الاستدامة المالية في القطاعات الاقتصادية الأخرى في البورصة الفلسطينية.

- البحث عن متغيرات إضافية غير قواعد الحوكمة تساهم بتحقيق الاستدامة المالية.

- تبني وتعزيز تطبيق قواعد الحوكمة من قبل مجالس إدارة المؤسسات المالية والشركات المدرجة.

- اعتماد الجمعيات العمومية للمؤسسات المالية والشركات اللوائح الناظمة والمحددة لمسؤوليات مجلس الإدارة، لأنها الأكثر تأثيراً من بين قواعد الحوكمة على الاستدامة المالية.

- سلامة تطبيق قواعد الحوكمة من قبل الإدارة العليا يؤدي لتحقيق منافع مالية على المدى الطويل لجميع الأطراف.

- ضرورة تبني تطبيق قواعد الحوكمة من قبل الجهات الحكومية لتأثيرها على الاستقرار المالي للمؤسسات.

### المصادر والمراجع العربية:

- القرآن الكريم
- إبراهيم، هويدا والعاني، عماد. (2018). دور المحفظة الاستثمارية في تحقيق الاستدامة المالية للبنك المركزي العراقي للمدة (2008 - 2018)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(52): 295 - 309.
- اسكندر، زهراء جار الله. (2021). دور التمويل الأخضر في تحقيق الاستدامة المالية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرفي جبهان والموصل للتنمية والاستثمار في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الحمدانية، 11(1): 92 - 121.
- بسيسو، مايا. (2022). أثر الممارسات الإدارية على تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بعزة، فلسطين.
- البشير، زيبيدي. (2016). دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.

الجدول (21)

أثر مسؤوليات مجلس الإدارة على تحقيق الاستدامة المالية

المتغير	قيمة المعامل	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (F) للنموذج	R <sup>2</sup> للنموذج
المقدار الثابت	2.14	14.407	*.000		
مسؤوليات مجلس الإدارة	.51	14.478	*.000	*209.617	.44

يبين جدول (21) أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (05)، وهذا يدل على وجود أثر لمسؤوليات مجلس الإدارة على تحقيق الاستدامة المالية، وقد بلغ معامل التحديد (44)، وهذا يعني أن مسؤوليات مجلس الإدارة فسرت (44%) من التباين الكلي في الاستدامة المالية، ويرجع الباقي لعوامل أخرى.

6. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعاملة المتكافئة للمساهمين على تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين».

للتحقق من ذلك استخدم نموذج الانحدار البسيط، والنتائج موضحة في جدول (22):

الجدول (22)

أثر المعاملة المتكافئة للمساهمين على تحقيق الاستدامة المالية

المتغير	قيمة المعامل	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار (F) للنموذج	R <sup>2</sup> للنموذج
المقدار الثابت	2.50	16.993	*.000		
المعاملة المتكافئة للمساهمين	.42	12.144	*.000	*147.470	.36

يبين جدول (22) أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (05)، وهذا يدل على وجود أثر للمعاملة المتكافئة للمساهمين على تحقيق الاستدامة المالية، وقد بلغ معامل التحديد (36)، وهذا يعني أن المعاملة المتكافئة للمساهمين فسرت 36% من التباين الكلي في الاستدامة المالية، ويرجع الباقي لعوامل أخرى.

### نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين إذ بلغ معامل التأثير (43).

وكانت نتائج الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية على النحو الآتي:

- يوجد أثر لوجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، إذ بلغ معامل التأثير (32).

- يوجد أثر لحماية حقوق المساهمين في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، إذ بلغ معامل التأثير (33).

- يوجد أثر لحماية حقوق أصحاب المصالح في تحقيق

- الجزائر، 12(1): 619 – 639.
- صهيون، حسن. (2014). مدى تطبيق قواعد الحوكمة وأثارها المتوقعة على أداء الشركات المساهمة العاملة في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين
- طالب، علاء والمشهداني، إيمان. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العابدي، عمار والعدراوي، أمير. (2022). أثر تطبيق حاكمية المنظمة في تحقيق الأداء المصرفي الاستراتيجي، مجلة كلية الكوثر الجامعية، عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي الخامس الدولي للعلوم الإدارية والاقتصادية نحو اتجاهات حديثة وإدارة متطورة في بناء اقتصاد يواكب العصر: 30 – 44.
- العريني، منال. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الأردن، 3(12): 2226 – 2717.
- عودة، ريم. (2017). أثر الحوكمة وخصائص الشركات على الإفصاح الاختياري (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين
- الغمري، محمد وضرغام، ماهر (2022). مدى تطبيق تقارير الأستدامة المالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين: دراسة استكشافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، 30 (3) 1 – 32.
- الفرجاني، إبراهيم والجليل، فيصل. (2020). نموذج محاسبي مقترح للتكامل بين حوكمة الشركات و الأداء المستدام كمدخل لتعظيم قيمة شركات التأمين الليبية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة زيتن، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا، 15(15): 260 – 328.
- قباجة، أحمد. (2012). الأستدامة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية، التجربة التاريخية والافاق المستقبلية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس)، فلسطين.
- المجالي، آمال. (2018). أثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية إدارة الأزمات في الشركات المساهمة العامة في القطاع المصرفي الأردني، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، عمان، 24(1): 167 – 205.
- المدهون، أحمد. (2020). درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة لدورها في تعزيز مبادئ الحوكمة وسبل تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين
- نجم، نورة. (2017). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين
- الهاشمي، ليلي. (2017). رأس المال المصرفي حسب متطلبات لجنة بازل ودوره في تحقيق الأستدامة المالية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 18(2): 201 – 220.
- بن مخلوف، أميرة. (2016). آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الأستقرار المالي دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر.
- بوسلمة، حكيمية. (2018). حوكمة الشركات كألية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة: تجربة ماليزيا نموذجاً، مجلة الامتياز لبحوث والاقتصاد والإدارة. 2 (2): 48 – 64
- الحجاوي، طلال وخفاجي، إيمان. (2020). قياس مدى التزام الشركات العراقية بالإبلاغ عن الأستدامة وفقاً لمؤشرات P & S / ISX / ESG ومعايير GRI: بحث تطبيقي في عينة من الشركات المساهمة العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، المجلة العربية للإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 40(1): 143 – 172.
- حلاوة، جمال وطه، نداء. (2013). واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 3: 1 – 26.
- حمد، سلام. (2019). أثر محددات الحوكمة على الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية للبنوك وشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الخضسر، أوصيف. (2018م). دور حوكمة الشركات في معالجة مشاكل نظرية الوكالة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 24(2): 399 – 415.
- الخطيب، منار. (2019). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة مهنة التدقيق في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- رانية، تكواشت. (2020). دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الراصد العلمي، جامعة وهران، الجزائر، 7(2): 247 – 265.
- رشوان، عبد الرحمن وأبو رحمة، محمد. (2018). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في تعزيز جودة التقارير المالية، دراسة حالة على الكليات الفلسطينية، غزة.
- الرئيس، يوسف. (2019). تأثير قواعد الحوكمة على إدارة الأرباح (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الزين، محمد. (2020). أثر ممارسات حوكمة الشركات على قيمة الشركة المالية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- السنوسي، ادريس و حجازي، هيثم . (2019). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- شبير، ماهر. (2017). أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة – دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الصلاحيين، عبد المجيد. (2021). الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثلجي الأغواط،



- (2018). *The Impact of Applying the Principles of Governance as a Tool to Achieve Sustainable Development in Enhancing the Quality of Financial Reports, a Case Study on the Palestinian Colleges, Gaza, Palestine.*
- Al-Zain, Muhammad (2020). *The Impact of Corporate Governance Practices on the Company's Financial Value (unpublished master's thesis), Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.*
  - Al-Senussi, Idris and Hegazy, Haitham (2019). *The Impact of Governance on Achieving Competitive Advantage A field Study in Private Hospitals in Amman (unpublished master's thesis), Middle East University, Amman.*
  - Shabir, Maher (2017). *The Impact of Using Governance Mechanisms in Reducing Agency Costs - An Empirical Study on Companies Listed on the Palestine Stock Exchange (Unpublished Master's Thesis), Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.*
  - Salaheen, Abdul Majeed (2021). *Governance in Islamic Financial Institutions, Journal of Economic Issue Studies, Amar Thaliji University of Laghouat, Algeria, 12(1): 619-639.*
  - Suhyoon, Hassan (2014). *The Extent to Which Governance Rules are Applied and Their Expected Effects on the Performance of Corporate Companies Operating in Palestine (unpublished master's thesis), Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.*
  - Taleb, Alaa and Al-Mashhadani, Iman (2011). *Corporate Governance and Strategic Financial Performance of Banks, 1st Edition, Amman: Safaa House for Publishing and Distribution.*
  - Al-Abedi, Ammar and Al-Ardawi, Amir (2022). *The Impact of the Organization's Governance Application in Achieving Strategic Banking Performance, Al-Kut University College Journal, Special Issue of the Research of the Fifth International Scientific Conference for Administrative and Economic Sciences «Towards Modern Trends and Advanced Management in Building an Economy that Keeps Up with the Times: 30-44».*
  - Oda, Reem (2017). *The Impact of Governance and Corporate Characteristics on Voluntary Disclosure (Unpublished Master's Thesis), Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.*
  - Al-Ghamari, Mohammed and Durgham, Maher (2022). *The Extent of Applying the Financial Sustainability Reports of the Companies Listed on the Palestinian Exchange (Exploratory research), IUG Journal of Economics and Business Studies, 30 (3): 1-32.*
  - Arini, Manal (2014). *The Reality of the Application of Governance From the Point of View of Members of the Administrative and Academic Bodies Working at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, The Specialized International Educational Journal, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Jordan, 3 (12): 2226-2717.*
  - Al-Ferjani, Ibrahim and Jalil, Faisal (2020). *A Proposed Accounting Model for Integration Between Corporate Governance and Sustainable Performance as an Input to Maximize the Value of Libyan insurance companies, Journal of Economic and Political Sciences, Faculty of Economics and Commerce Zliten, Al Asmariya Islamic University, Libya, (15): 260-328.*
  - Qabaja, Ahmed (2012). *Financial Sustainability of the Palestinian National Authority, Historical Experience and Future Prospects, Palestine Economic Policy Research Institute (MAS), Palestine.*
  - Al-Khdar, Awsif (2018 AD). *The Role of Corporate Governance in Addressing the Problems of Agency Theory, Journal of Economic Issue Studies, University of Mohamed*
- يعقوب، مروى وعثمان، عبد اللطيف ويحيا باي، نجاة. (2018). الندوة الوطنية حول مدرسة حوكمة جديدة للدراسات التجارية التجارية العليا نحو: دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة، قطب جامعة القليعة، الجزائر 16 - 17.
- ### المصادر والمراجع العربية مترجمة:
- The Holy Qur'an
  - Ibrahim, Howaida and Al-Ani, Emad (2018). *The Role of the Investment Portfolio in Achieving Financial Sustainability for the Central Bank of Iraq (2008-2018), Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 16 (52): 295-309.*
  - Iskandar, Zahraa Jarullah (2021). *The Role of Green Finance in Achieving Financial Sustainability An analytical study of the opinions of a sample of workers in Cihan and Mosul Banks for Development and Investment in Nineveh Governorate, Journal of Kirkuk University For Administrative and Economic Sciences, University of Al-Hamdaniya, 11 (1): 92-121.*
  - Bousselma, Hakima (2018). *Corporate Governance as a Mechanism to Confront Financial Corruption and Achieve Sustainable Development - Malaysia's Experience as a Model, Journal of Excellence for Economics and Management Research, 2 (2): 48-64.*
  - Bseiso, Maya (2022). *The Impact of Administrative Practices on Enhancing the Financial Sustainability of NGOs in the Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis), Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.*
  - Ben Makhlof, Amira (2016). *Governance Mechanisms to Manage Banking Risks and Enhance Financial Stability Case Study of a Sample of Commercial Banks Operating in Algeria (Unpublished Master's Thesis), Larbi Ben M'hidi University - Oum El Bouaghi, Algeria.*
  - Al-Bashir, Zbaidy (2016). *The Role of Corporate Governance in Achieving the Quality of Financial Reports and Improving Financial Performance (Unpublished doctoral dissertation), Mohamed Boudiaf University of M'sila, Algeria.*
  - Hijawi, Talal and Khafaji, Iman (2020). *Measuring the Extent to Which Iraqi Companies are Committed to Reporting on Sustainability According to P & S / ISX / ESG Indicators and GRI Standards: Applied Research in a Sample of Corporate Iraqi Companies Listed in the Iraq Stock Exchange, Arab Journal of Management, College of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq, 40 ( 1): 143-172.*
  - Hamad, Salam (2019). *The Impact of Governance Determinants on Risk Disclosure in the Financial Reports of Banks and Insurance Companies Listed on the Palestine Stock Exchange (Unpublished Master's Thesis), College of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.*
  - Halawa, Jamal and Taha, Neda' (2013). *The Reality of Governance at Al-Quds University, Journal of Economics and Human Development, Al-Quds University, Palestine, 3: 1-26.*
  - Khatib, Manar (2019). *The Impact of Applying Corporate Governance Rules on the Quality of the Auditing Profession in Palestine (unpublished master's thesis), Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.*
  - Rania, Teqwasht (2020). *The Role of Corporate Governance in Achieving Sustainable Development, Scientific Monitor Journal, Oran University, Algeria, 7 (2): 247-265.*
  - Alrays, Yousif (2019). *The Impact of Governance Rules on Earnings Management (Unpublished Master's Thesis), Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.*
  - Rashwan, Abd A l-Rahman and Abu Rahma, Muhammad

- Management, Insights into Business Practice and Leadership»
- Nguyen, T. H., Elmagrhi, M. H., Nim, C. G., & Wu, Y. (2021). Environmental Performance, Sustainability, Governance and Financial Performance: Evidence From Heavily Polluting Industries in China. *Business Strategy and the Environment*, 30 (5), 2313-2331.
  - OECD (2007). *Principles of Corporate Governance*, Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service.
  - OECD (2009). *Annual Report 2009*, Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service.
  - Okoye, L., Isibor, A. (2020). *Corporate Governance and Financial Sustainability of Microfinance Institutions in Nigeria*, 29th IBIMA Conference Sustainable Economic Growth, Educational Excellence, Excellence Through Vision 2020, 3-4 May 2017. Vienna, Austria.
  - Onchieku, C. (2021). *Effect of Corporate Governance Practices on Financial Return of Deposit Taking Micro Finance Institutions in Kenya* (Doctoral dissertation), University of Nairobi.
  - Orayo, J., & Mwengei O. (2016). *Empirical Analysis on Financial Performance of Listed Firms in Commercial and Service Sector in Kenya: Corporate Boards, Do They Matter? Africa International Journal of Management Education and Governance*. 2 (2), 10-29, [ISSN 2518-0827] [www.oircjournals.org](http://www.oircjournals.org)
  - Shrivastava, P & Addas, A. (2014) *The Impact of Corporate Governance on Sustainability Performance*, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 4 (1), 21-37, DOI: 10.1080/20430795.2014.887346
  - Sontag-Padilla, L. M., Staplefoote, L., & Morganti, K. G. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations: A Review of the Literature*. RAND Corporation. <http://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt5hhvjg>
  - Uchenna, O. L., Adedayo, E. O., Ahmed, A., & Isibor, A. (2020). *Corporate Governance and Financial Sustainability of Microfinance Institutions in Nigeria*, In *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference-Education Excellence and Innovation Management through Vision*, 4035-4045.
  - Kheidar Biskra, (24): 399-415.
  - Al-Madhoun, Ahmed (2020). *The Degree to Which Higher Education Institutions in Gaza Governorates Practice Their Role in Promoting the Principles of Governance and Ways to Develop it* (unpublished master's thesis), Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.
  - Almajaly, Amal (2018). *The Impact of Corporate Governance on the Effectiveness of Crisis Management in Public Shareholding Companies in the Jordanian Banking Sector*, *Al-Manara Journal for Research and Studies*, Al Al-Bayt University, Amman, 24 (1): 167-205.
  - Najm, Noura (2017). *The Degree of Practicing the Principles of Governance in the University College of Applied Sciences in Gaza From the Viewpoint of its Employees and Ways to Develop it* (unpublished master's thesis), College of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.
  - Al-Hashemi, Layla (2017). *Banking Capital According to the Requirements of the Basel Committee and its Role in Achieving Financial Sustainability*, *Journal of Economic Sciences*, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq, 18 (2): 201-220.
  - Yacoub, Marwa and Othman, Abdel Latif and Yahya Bey, Najat (2018). *The National Symposium on a New School of Governance for Graduate Commercial Studies Towards: The Role of Corporate Governance in Achieving Sustainable Development*, Qutub University of Kolea, Algeria 16-17.
- ### المصادر والمراجع الأجنبية:
- Ajili, H. and Bouri, A. (2018). *Corporate Governance Quality of Islamic Banks: Measurement and Effect on Financial Performance*, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 11 (3), 470-487. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-05-2017-0131>
  - Arabiat, B. (2016). *The Impact of Corporate Governance Principles on Stock Market liquidity, An applied study on Jordanian financial companies listed on the Amman Stock Exchange*. *the Journal of Finance*, 55 (1), 81-106.
  - Arora, A. and Sharma, C. (2016). *Corporate Governance and Firm Performance in Developing Countries: Evidence from India*, *Corporate Governance*, 16 (2), 420-436. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2016-0018>
  - Badu, E. A., & Appiah, K. O. (2017). *The Impact of Corporate Board size on Firm Performance: Evidence From Ghana and Nigeria*. *Research in Business and Management*, 4 (2), 1-12.
  - Chenuos, N. K., Mohamed, A., Bitok, S. K. (2014). *Effects of Corporate Governance on Micro Finance Institutions Financial Sustainability in Kenya*. *European Journal of Business and Management*, 6(30):71-81.
  - Cheptot, A., Iravo, M., Wandera, R. (2017). *Financial Sustainability of Community Based Organizations, In Mt. Elgon Sub-County, Kenya*, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Issn 2348-7585 (Online) 4 (2).
  - Gjerde, T., Mahenthiran, S., & Cademartori, D. (2013). *Effect of Ownership, Governance, and Transparency on Liquidity-Chilean Evidence*, *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 9 (2), 183-202.
  - Hendrickse, F. (2008). *Governance and Financial Sustainability of NGO's in South Africa*, Doctoral Dissertation, University of the Western Cape.
  - MacLeod, P., Leon, P., & Esquivias, P. (2001). *Integrated Strategic and Financial Planning for Non Governmental Organizations*. Nature Conservancy.
  - Moloney, M., & Pettersen, J. (2017). *Early Childhood Education Management, Insights into business Practice and Leadership*.
  - Molony, M., Petwrsso, J. (2017). *Early Childhood Education*

# أثر القدرة الإدارية للمديرين التنفيذيين على قيمة المنشأة في الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين

## The Impact of Managerial Ability of Executive Managers on the Value of the Enterprise in Non Financial Companies Listed on Palestine Stock Ex- change

**Sabri Maher Mushtaha**

Associate Professor \ Al-Quds Open University \  
Palestine

smushtaha@qou.edu

**صبري ماهر مشتهي**

أستاذ مشارك / جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

**Ibrahim Ali Waked**

Assistant Professor \ Al-Azhar University \ Palestine

iwaked@outlook.com

**إبراهيم علي واكد**

أستاذ مساعد / جامعة الأزهر / فلسطين

**Ahmed Bashir Elbardawil**

Researcher \ Coastal Municipalities Water Utility \  
Palestine

Ahmedbardaweel6@gmail.com

**أحمد بشير البردويل**

باحث / مصلحة مياه بلديات الساحل / فلسطين

Received: 1/ 2/ 2023, Accepted: 29/ 3/ 2023.

DOI: 10.33977/1760-008-019-006

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

تاريخ الاستلام: 1/ 2/ 2023م، تاريخ القبول: 29/ 3/ 2023م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

Through data analysis, the study found that there was efficient (ability) managers in PSE listed companies, in general. The service companies have the highest management ability, while industrial companies have the lowest management ability. It also showed there is a positive impact of managerial ability on the value of the enterprise as measured by the Tobin's Q indicator with both return on assets and debt ratio as control variables.

The study recommended that stakeholders establish clear rules and procedures for the selection and placement of executives with high managerial ability to reflect this on the company's value. It also recommended that the listed companies deal with managerial ability as one of the intangible assets. In addition, the study recommended that attention be paid to the Tobin's Q indicator and its disclosure in financial reports.

**Keywords:** Managerial ability, firm value, Tobin's Q Indicators, Demerjian Model.

## المقدمة

تعد القدرة (الكفاءة) الإدارية للمديرين التنفيذيين أحد عناصر رأس المال الفكري، لذا فإن قياس تأثيرها على قيمة الشركة يعد أحد الموضوعات التي لا تزال تلقى اهتمام الدراسات في مجالات المحاسبة والإدارة والاقتصاد، ومن أحد أسباب نجاح الشركات الكبيرة كفاءة الموارد البشرية لديها فتوصل (Chang, Dasgupta & Hilary, 2010) إلى أن ارتفاع القدرة الإدارية للمديرين التنفيذيين يرتبط معه تحسين في أداء الشركة، لذلك كان قياس القدرة الإدارية أحد جوانب الاهتمام في هذه الدراسة.

وتعرف القدرة أو الكفاءة الإدارية أنها مجموعة من الخصائص والصفات التي يتسم بها المديرون التنفيذيون بالشركة مثل المستوى التعليمي، والمعرفة والخبرات المهنية والمهارات العملية، والقدرة على التواصل مع الآخرين والقدرة على إدارة وتحمل المخاطر، وتؤدي هذه الصفات إلى أن يكون هؤلاء المديرون على دراية ومعرفة أفضل بطبيعة نشاط الشركة، والبيئة التي يعمل فيها، والقطاع الذي ينتمي إليه، وينتج عن هذه الخصائص اتخاذ قرارات أفضل من بين الفرص المتاحة، والتنبؤ بمستقبلها ونشاطها الاقتصادي، واستغلال مواردها، وتحقيق أكبر قدر من الإيرادات من هذه الموارد بالمقارنة مع أقرانهم في الصناعة نفسها، مما يؤدي إلى تعظيم قيمة الشركة وتعظيم مزايا الشركة التنافسية (Demerjian et al., 2013; عبد المجيد 2020).

اتفق ما تقدم مع ما جاء به هولكوم وآخرون (Holcomb, et al., 2009) فعرفوا الكفاءة الإدارية أنها تتمثل في المعرفة والمهارة والقدرة التي تعظم قيمة الشركة. وفي جانب آخر عرفها (Lin, 2015) أنها كفاءة الإدارة العليا في إدارة الأنشطة التشغيلية للشركة وتقاس من خلال المخرجات التي تنتج على أساس المدخلات. ويعرفها أرورا وآخرون (Arora et al., 2017) أنها قدرة المديرين على فهم اقتصاد الشركة وهيكل الصناعة لغرض إجراء تقييم للفرص المستقبلية والأداء. ومما سبق يمكن للباحثين تعريف القدرة

## المخلص :

هدفت الدراسة قياس أثر القدرة الإدارية لدى المديرين التنفيذيين في قيمة المنشأة للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين، ولتحقيق ذلك اعتمدت على القوائم المالية المنشورة للشركات غير المالية خلال الفترة 2011 – 2021، لعينة تألفت من 30 شركة من مختلف القطاعات غير المالية (الصناعة، الخدمات، الاستثمار) ومثلت العينة ما نسبته 90.9% من مجتمع الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على نموذج Demerjian في قياسها للمتغير المستقل المتمثل في القدرة الإدارية، كما اعتمدت على مؤشر Tobin's Q كمتغير وكيل عن قيمة المنشأة، واستخدام معدل العائد على الأصول ونسبة المديونية كمتغيرات ضابطة لضبط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

ومن خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أنه يوجد كفاءة (قدرة) إدارية لدى المديرين في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بشكل عام، فحازت الشركات الخدمية على أعلى درجة قدرة إدارية، بينما حازت الشركات الصناعية على أقل درجة من القدرة الإدارية، كما تبين أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية لدى المديرين على قيمة المنشأة مقاسة بمؤشر Tobin's Q بوجود كل من (معدل العائد على الأصول ونسبة المديونية) كمتغيرات ضابطة.

وقد أوصت الدراسة أصحاب المصالح بوضع قواعد وإجراءات واضحة لاختيار وتنصيب المديرين التنفيذيين ذوي القدرات الإدارية العالية لانعكاس ذلك على قيمة الشركة. وأوصت الشركات المدرجة بالتعامل مع القدرة الإدارية كأحد عناصر الأصول غير الملموسة، وضرورة الاهتمام بمؤشر Tobin's Q والإفصاح عنه ضمن التقارير المالية.

الكلمات المفتاحية: القدرة الإدارية، قيمة المنشأة، Tobin's Q، نموذج Demerjian.

## Abstract:

The study aimed to measure the impact of the managerial ability of executives on the value of the business to non-financial companies listed on the Palestine Stock Exchange. To this end, the author relied on the published financial statements of non-financial companies during 2011-2021 comprising a sample of 30 companies from various non-financial sectors such as industry, services, and investment. The sample represented 90.9% of the study community. The study relied on Demerjian model to measure the independent variable of managerial ability. It also relied on Tobin's Q indicator as a proxy variable on the value of the enterprise, as well as using the return on assets and debt ratio as control variables to adjust the relationship between the independent and dependent variable.

وبناءً على النظرية التي تقوم على فرض "محدودية أهمية المديرين التنفيذيين" فإن أداء الشركة يعتمد على خصائص الشركة نفسها، والعوامل الاقتصادية المحيطة بهما أكثر من الكفاءة الإدارية للمديرين التنفيذيين. إذ إن الارتفاع في القدرة الإدارية للمديرين التنفيذيين يعني إمكانية استغلال ذلك لتحقيق مصالح شخصية على حساب المساهمين وأصحاب المصالح، الأمر الذي يؤثر سلباً على ربحية المنشأة وقيمتها السوقية. (Graham, 2018) (Harvey & Puri, 2013) (Baik et al, 2018).

وتشير نظرية الوكالة (Agency theory) إلى أن توافر القدرة الإدارية يدعم السلوك الانتهازي؛ فأشار (Baik et al. (2012 إلى انخفاض جودة الأرباح مع ارتفاع القدرة الإدارية للمديرين باعتبارهم يميلون للمخاطرة، إضافة إلى عدم فعالية الاستثمارات نتيجة لسلوكيات الاستثمار المفرط. وعليه، تعاني المنشآت التي يتميز مديروها بقدرة إدارية مرتفعة من ارتفاع تكاليف الوكالة التي تزيد في النهاية من مخاطر انهيار الأسهم وتكلفة رأس المال (سليمان والجوهري، 2022).

وهو ما يتوافق مع فرضية التبريح الإداري (Rent Extraction Hypothesis) التي تشير إلى سعي المديرين نحو تحقيق منافعهم الشخصية من خلال التلاعب بتوقعات الأطراف الخارجية من أصحاب المصالح؛ وبالتالي فإن القدرة الإدارية قد لا تؤدي إلى مردود إيجابي على النتائج المالية للمنشأة خاصة في ظل اختلاف أهداف المديرين.

#### ومن هذه الدراسات :

دراسة (سليمان والجوهري، 2022) التي هدفت إلى اختبار للأثر المعدل للقدرة الإدارية المقاسة من خلال نموذج Demer- jian على العلاقة بين ممارسات التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة لـ 80 شركة مصرية خلال الفترة من عام 2016 - 2020م، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين القدرة الإدارية والأداء المالي المستقبلي للمنشأة مقاساً بكل من معدل العائد للأصول كمقياس محاسبي ونسبة Tobin's Q كمقياس سوقي.

كما جاءت دراسة راتناويت وآخرون (Ratnawait, et al., 2021) لاختبار الميزة التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرة الإدارية وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بالتطبيق على 100 شركة أندونيسية صغيرة ومتوسطة في عام 2018، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقدرة الإدارية على أداء المنشآت، كما بينت أن الميزة التنافسية يمكن أن تتوسط تأثير القدرة الإدارية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وفي ذات السياق جاءت دراسة نجى (Nghi, 2021) لتبحث في تأثير القدرة الإدارية والحوافز الإدارية على أداء الشركة. وعلى وجه الخصوص دراسة كيف يمكن لعامل القدرة الإدارية أن يمارس تأثيراً كبيراً على ربحية الشركات ومخاطرها. ومن خلال القيام بذلك، يمكن أن توفر الدراسة العديد من الآثار المترتبة على السياسة حول كيفية تأثير القدرة الإدارية على قرارات الشركة وسياسات الأعمال المقابلة لها. جمعت بيانات الدراسة من خلال المسح السنوي للشركات (AES)، الذي أجراه مكتب الإحصاء العام في

الإدارية أنها مجموعة من المعرفة والخبرات والقدرات التي يكتسبها المديرون التي يتمكنون من خلالها إدارة، وتحمل مخاطر الشركة، واستغلال مواردها استغلالاً أمثل وصولاً إلى تعظيم القيمة السوقية لسعر سهم الشركة.

ويمكن بيان أهمية القدرة (الكفاءة) الإدارية من جوانب عدة كالآتي:

1. القدرة الإدارية لها دور أساسي في تعظيم قيمة الشركة وما تقدمه العوامل الأخرى مثل عمر الشركة، أو حجمها، فيكون لدى المديرين الذين لديهم كفاءة عالية في الإدارة قابلية على نقل المعلومات عن الشركة بصورة أكثر مصداقية إلى من هم خارج الشركة، والعمل على إزالة عدم التماثل في المعلومات التي قد تواجه الشركة في سوق الأوراق المالية، فحالة التماثل في المعلومات يمكن أن توفر إقبال على أسهم الشركة مما يؤدي إلى زيادة الطلب وارتفاع أسعار الأسهم، وتخفيض تكلفة تقييم الشركة من قبل المستثمرين قبل اتخاذ قرارهم بالاستثمار (Chemmanura & Paeglis, 2005).

2. تعمل الكفاءة الإدارية على حل مشكلة الوكالة التي تنشأ بين الموكل (المستثمر) والوكيل (المديرون)، ويجري خلق حالة من التوازن في امتلاك المعلومات الخاصة بالشركة بتحسين البيئة المعلوماتية للشركة مما يؤدي إلى زيادة تدفق المعلومات المتاحة لأسواق الأوراق المالية.

3. إن الكفاءة الإدارية ممكن أن تعد إشارة لمساعدة المستثمرين في التنبؤ بالأرباح المستقبلية، فيقوم المديرون ذوو الكفاءة العالية بالتنبؤ بالأرباح المستقبلية وتكون أكثر دقة من تلك التنبؤات المرتبطة بالمديرين ذوي الكفاءة المنخفضة، وبالتالي فإن استجابة السوق للأخبار الواردة بشأن توقعات الأرباح تكون أكبر لو كانت الكفاءة الإدارية عالية على العكس من الكفاءة المنخفضة فتكون استجابة السوق لتلك الاخبار منخفضة (Baik, et al. 2011).

4. تعد الكفاءة الإدارية عاملاً مهماً في تحديد السياسات المالية والتمويلية في الشركة، فتستطيع الشركات التي يتوافر لديها مديرون ذوو كفاءة عالية من الدخول إلى أسواق رأس المال بشكل أكثر سهولة يؤثر على السياسات التمويلية الخاصة بالشركة (Jen-sen & Fuller, 2002).

5. إن المديرين ذوي الكفاءة لديهم قدرة بالتأثير بشكل جيد على جودة الأحكام والتقديرات المحاسبية المستخدمة في تحديد الأرباح المحاسبية، مما يؤدي إلى انخفاض مقدار الأخطاء في تقدير المخصصات وانخفاض في عمليات تعديل القوائم المالية (Dejong & Ling, 2013).

قدمت الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القدرة الإدارية للمديرين التنفيذيين وجوانب الأداء المختلفة لدى الشركة أيبين متعارضين بناءً على نظرية تكاليف التعاقد (The Contracting Cost Theory) التي تقوم على فرض "أهمية المديرين التنفيذيين" التي تعني أن المديرين التنفيذيين أصحاب القدرات العالية هم الأقدر على تحسين كافة جوانب الأداء في الشركة كونهم أكثر معرفة بطبيعة نشاط الشركة وبيئة عملها، ولديهم القدرة على صياغة أحكام أكثر دقة من المديرين الأقل قدرة وبالتالي تعظيم ربحية الشركة ورفع قيمتها السوقية. (Baik, et al. 2019).

بينما دراسة صالحى وآخرون (Salehi, et al.,2020) هدفت إلى دراسة أثر القدرة الإدارية في العلاقة بين المنافسة في سوق المنتجات وكفاءة القرارات الاستثمارية مع التركيز على سلوك تحمل المخاطر والمبالغة في الاستثمار. وجرى قياس كفاءة القرارات الاستثمارية من خلال النموذج الذي قدمه (Richardson,2006) لقياس كفاءة الاستثمار على عينة مكونة من (85) شركة صناعية مسجلة في بورصة طهران للأوراق المالية خلال الفترة من 2011 حتى 2015، والذي يعتمد على التقدير المتزامن لكل من التدفقات النقدية الحرة والمبالغة في الاستثمار. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير للقدرة الإدارية على العلاقة بين المنافسة في سوق المنتجات، وكفاءة القرارات الاستثمارية.

أما دراسة رمضان ومعزوز (2020) استهدفت تقييم الكفاءة الإدارية، والملاءة المالية، والسيولة لبعض شركات التأمين المصرية المتخذة كعينة للدراسة، وتحديد تأثير هذه المتغيرات على الربحية لتلك الشركات، مع تحديد أكثر المتغيرات تأثيراً، للفترة بين عامي 2013 – 2018. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم برنامجا Microsoft Excel 2010، و SPSS Statistics20 في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الملاءة المالية-وفقاً لمعدل التغير في حجم الأقساط الصافية-وربحية شركات التأمين. في حين أن العلاقة سالبة بين الملاءة المالية-وفقاً للمخصصات الفنية-والربحية بشركات تأمينات الممتلكات والمسؤوليات. مع وجود علاقة سالبة بين السيولة والربحية بشركات التأمين كافة، والتأثير بينهما تأثير سلبي وتأثير قوي وتأثير متوسط. كما تبين أن العلاقة طردية وقوية جداً بين المتغيرات المستقلة مجتمعمة، وبين الربحية بكافة الشركات عينة الدراسة، وأخيراً يتبين أن هذه المتغيرات المستقلة (الكفاءة الإدارية، الملاءة المالية، والسيولة) تختلف في التأثير فيما بينها على المتغير التابع (الربحية).

ومن جانب آخر جاءت دراسة ميكا وسانشيز (Meca and Sanchez, 2018) التي هدفت إلى تحليل أثر القدرة الإدارية في جودة التقارير المالية واعتمدت في ذلك على دراسة تطبيقية لعينة من البنوك في تسع دول مختلفة، وجرى مشاهدة (877) شركة-سنة خلال فترة من عام (2004) حتى عام (2010)، وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة الإدارية تؤدي دوراً جوهرياً في جودة التقارير المالية بالبنوك، وأن المديرين الذين لديهم قدرات إدارية عالية يكونون أقل احتمالاً للقيام بالممارسات غير المشروعة للأرباح.

كما استهدفت دراسة حسين (Hessian, 2018) اختبار دور القدرة الإدارية للمديرين في الحد من التأثير السلبي للإدارة الحقيقية للأرباح على الأداء المستقبلي للمنشأة، بالتطبيق على 605 مشاهدة ما بين عامي 2005 إلى 2015. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة الإدارية للمديرين والإدارة الحقيقية للأرباح من خلال التلاعب بالأنشطة التشغيلية. وهو ما يُشير إلى استخدام المديرين لقدراتهم في الإدارة الحقيقية للأرباح من خلال زيادة حجم المبيعات بشكل وهمي، وتحقيق مستويات غير عادية من الإنتاج، والتحكم في النفقات الاختيارية بهدف تحقيق مستويات معينة من الأرباح، وذلك كبديل عن استخدامهم لتلك القدرات في تحقيق الأرباح المستهدفة دون الانخراط في تلك

فيتنام (GSO) خلال الفترة 2009 – 2013 بعد إزالة الشركات التي لديها معلومات مالية غير كافية، وتضم مجموعة البيانات النهائية أكثر من 50000 شركة. وتظهر النتيجة الرئيسية للدراسة أن هناك علاقة مهمة وإيجابية بين القدرة الإدارية وأداء الشركة. وتشير هذه النتيجة إلى أن القدرة الإدارية تؤدي دوراً مهماً في اتخاذ القرارات المالية. وتقدم هذه الدراسة دليلاً تجريبياً حول العلاقة السببية بين التعويض الإداري وسلوك المخاطرة الثابت. وعلى وجه التحديد وجدت الدراسة أن مخاطر الشركة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بخطط التعويض بما في ذلك  $\text{lower delta and higher vega}$ . وتشير الدراسة إلى أن حساسية ثروة الرئيس التنفيذي لتقلبات الأسهم يمكن أن تؤثر إيجابياً على كل من  $\text{delta and vega}$  أو الحوافز الإدارية.

بينما دراسة (عبد المجيد، 2020) هدفت إلى استكشاف أثر القدرة الإدارية للمديرين التنفيذيين في الجوانب المختلفة للاستثمار، بالتطبيق على بيانات الشركات السعودية غير المالية خلال الفترة من 2008 م حتى 2018 م. وجرى قياس القدرة الإدارية باستخدام نموذج (Demerjian et. al,2012) الذي يعتمد على أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA). أما جوانب الاستثمار فقد تمثلت في الفرص الاستثمارية المتاحة، وحجم الاستثمار، وكفاءة القرارات الاستثمارية. وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط القدرة الإدارية للمديرين التنفيذيين في الشركات السعودية يقترّب من المتوسط الذي توصلت إليه الدراسات السابقة. كما توصلت إلى أن القدرة الإدارية كانت ذات تأثير موجب وجوهري على كل من حجم الاستثمار، وكفاءة القرارات الاستثمارية، وهو ما يتفق مع نظرية التعاقد الفعال. وكانت ذات تأثير سالب وجوهري مع الفرص الاستثمارية المتاحة، وهو ما يتفق مع نظرية استخراج الإيجار. وفي ضوء هذا النتائج التي تفيد أن القدرة الإدارية تمثل إحدى المحددات الأساسية للاستثمار، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير القدرة الإدارية للمديرين التنفيذيين في الشركات السعودية بغرض تحسين الجوانب المختلفة للاستثمار. وتسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم رؤية أوضح حول كيفية تأثير القدرة الإدارية على الجوانب المختلفة لاستثمارات الشركات السعودية في ظل تباين الآراء حول مدى تأثير خصائص محددة للمديرين على نتائج أعمال الشركة. كما تسهم هذه النتائج أيضاً في تحسين العديد من التطبيقات التي تُخدم مجالس الإدارة والمستثمرين وواضعي السياسات.

أما دراسة محمد (2020) فقد هدفت إلى اختبار الأثر التفاعلي بين تجنب الضريبة والقدرة الإدارية على كفاءة القرارات الاستثمارية لعينة تألفت من 73 شركة مسجلة في البورصة المصرية خلال الفترة من 2015 – 2018م، وقد اعتمدت الدراسة في قياسها للقدرة الإدارية على ما يعرف بمؤشر القدرة الإدارية (DEA Score) الذي قدمه (Demerjian et al.,2012)، وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة الإدارية إذا كانت منخفضة تتضخم مشكلتها الوكالة وعدم تماثل المعلومات، ويصاحب ذلك عدم كفاءة القرارات الاستثمارية، بينما في ظل القدرة الإدارية المرتفعة يؤدي ارتفاع معدل الضريبة الفعال المحاسبي إلى انخفاض وافراط ونقص الاستثمار، أي كفاءة القرارات الاستثمارية.

ويستخدم عادة في مجال الاقتصاد، والعلوم المالية كمؤشر أداة جيد للشركات، ويمكن حسابه بسهولة بناء على البيانات المالية الموجودة في القوائم المالية (النعيمة، 2012)، وحسب دراسة (النجار، 2013) فإن النموذج يقيس قيمة الشركة كمشروع تشغيلي أعلى من تكلفة الأصول المطلوبة للحصول على تدفقاتها التقنية.

ينبغي على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، وتعزيز القدرة الإدارية للمدراء التنفيذيين في الشركات الفلسطينية بصفقتها من الشركات التي تعتبر عماد الاقتصاد الوطني، وأن تلبى حاجة أصحاب المصالح من خلال بناء جسور الثقة فيما تقدمه من معلومات ذات موثوقية وملائمة لترشيد اتخاذ قراراتهم.

### مشكلة الدراسة

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة في مجال الدراسة، نجد أن القدرة الإدارية للمديرين التنفيذيين التي يمكن أن تنعكس على قرارات المنشأة ونتائجها الاقتصادية وقيمة الشركة لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة وخاصة في بيئة الأعمال الفلسطينية، مما دفع الباحثين إلى إلقاء الضوء على هذه القضية من خلال الدراسة الحالية التي تتمثل مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

◀ ما أثر القدرة أو الكفاءة الإدارية في قيمة المنشأة في الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين؟

### فرضيات الدراسة

يتمثل فرض الدراسة الرئيس في:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية للمدراء التنفيذيين على قيمة المنشأة في الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى "بيان أثر القدرة الإدارية للمدراء التنفيذيين في قيمة المنشأة"

ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. إبراز مدى توافر القدرة الإدارية لدى المديرين التنفيذيين للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين.
2. التعرف إلى أثر القدرة الإدارية لدى المديرين التنفيذيين على قيمة المنشأة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

### أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها إذ إن كفاءة الإدارة التنفيذية تحظى بأهمية كبيرة كونها أحد العناصر الهامة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستثمارية وأثرها على قيمة الشركة، ولها أهمية لكل من إدارات الشركات والمساهمين وسوق رأس المال والباحثين في هذا المجال، وقياس الأداء المالي للمنشآت بأدوات ووسائل قياس حديثة، لما لها من دور بارز في تقييم نتائج أعمال المنشأة والمقارنة مع الأهداف الموضوعية،

الممارسات التي انعكست سلبياً على الأداء المستقبلي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير للقدرة الإدارية للمديرين على تخفيض الأثر السلبي للأنشطة الحقيقية لإدارة الأرباح على الأداء المستقبلي للمنشأة.

وقد تميزت الدراسة الحالية بتناولها موضوع جدلي مهم ونادر- في حدود علم الباحثين- لم يجر بحثه في بيئة الأعمال الفلسطينية- حيث تناولت كمتغير مستقل مؤشر القدرة الإدارية لدى المديرين التنفيذيين من خلال أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA Score) الذي قدمه (Demerjian et al 2012) باعتباره النموذج الأكثر شيوعاً واعتمادية في تقييم الكفاءة النسبية لمديري الشركات، بينما تناولت كمتغير تابع قيمة المنشأة المقاسة من خلال مؤشر Tobins Q كأحد المقاييس السوقية وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2011 - 2021، الأمر الذي يدل على أن هذه الدراسة تعكس الواقع الحالي لقطاعات البورصة غير المالية في فلسطين باعتبارها عينة الدراسة.

كما تتميز الدراسة الحالية باعتمادها في جمع البيانات على القوائم المالية المدققة والمنشورة للشركات عينة الدراسة، مما يعكس مصداقية وموثوقية النتائج التي جرى التوصل إليها في الدراسة الحالية. كما اعتمدت الدراسة على متغيرات ضابطة لضبط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتبيان الأثر بين المتغير المستقل من جهة والمتغير التابع من جهة أخرى بشكل أدق.

وبلا شك تواجه أغلب الشركات مشكلة في التوفيق بين مصالح الإدارة ومصالح أصحاب الملكية، وهو ما يطرح مشكلة سلطة اتخاذ القرارات التي تكون نتيجة فصل الملكية عن الإدارة، ولقد ركزت العديد من الأبحاث على حل هذه المشكلة، وحاولت البحث عن الأسباب الرئيسة لهذه المشكلة، والعمل على إيجاد وسيلة للحد منها بوضع مؤشر عادل لقياس ثروة المساهمين، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى العديد من المؤشرات الحديثة لقياس الأداء تهدف إلى تحديد قدرة المديرين على تعظيم القيمة للمساهمين، وتحقيق عائد يتناسب مع حجم رأس المال المستثمر، وتعددت التعريفات التي تعبر عن القيمة السوقية فهي عبارة عن السعر الذي تتداول به أسهم رأس المال في سوق الأوراق المالية، متأثراً بالعوامل الاقتصادية المؤثرة في تحديد السعر، مثل ظروف العرض والطلب، وربحية الشركة مقارنة بالشركات الأخرى، والقيمة الدفترية للسهم (مرعي، 1993، 345).

وتعرف القيمة السوقية بأنها القيمة النقدية التي تحدد عوامل العرض والطلب في نقطة زمنية معينة، وهي تتمثل في سعر الإغلاق ولذلك تتصف بعدم استقرار وثبات القيمة الحقيقية للسهم (الغالب، 2017). وحسب تعريف أسواق المال المتداولة فإن القيمة السوقية هي سعر السهم الذي يتحدد في ضوء العرض والطلب عليه (اليوسف والحمودي، 2010، 20). والسعر الذي تتداول به أسهم رأس المال في سوق الأوراق المالية (البراجنة، 2009، 36). لذلك يمكن استنتاج أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية (تكلفة الإحلال) للأصول، وفي حالة الأسهم، فإنها سعر السهم مضروباً بعدد أسهم الشركة المتداولة بالبورصة المالية.

ويعد مقياس توين مؤشراً يقيس الربح المستقبلي للاستثمار (Tobin, 1969) وعُرف أنه يقيس نسبة القيمة السوقية للشركات،

وقد شملت الدراسة الشركات التي تنطبق عليها الشروط التالية:

1. توافر بياناتها المالية المدققة والمنشورة طيلة فترة الدراسة من سنة 2011 ولغاية 2021.
2. ألا تقوم بعملية الاندماج أو اتحاد خلال فترة الدراسة.
3. ألا يتوقف نشاط الشركة خلال فترة الدراسة.
4. يجري تداول أسهمها من سنة 2011 إلى 2021.
5. لا تتبع قطاع البنوك أو التأمين لاتباعها معايير خاصة مختلفة عن باقي القطاعات.

تتكون عينة الدراسة التي جرى التحليل عليها من (30) شركة أي ما نسبته (90.9%) من مجتمع الدراسة، وجمعت البيانات من القوائم المالية لتلك الشركات من سنة (2011 – 2021) بواقع (330) مشاهدة، والجدول رقم (1) يوضح أن أكبر القطاعات تمثيلاً في عينة الدراسة هو قطاع الصناعة بنسبة (43.33%)، يليه قطاع الخدمات بنسبة 30%، ثم يليهما قطاع الاستثمار بنسبة (26.67%).

#### الجدول (1):

توزيع عينة الدراسة حسب القطاع الاقتصادي

القطاع	التكرار	المشاهدات	النسبة المئوية
قطاع الصناعة	13	143	43.33%
قطاع الاستثمار	8	88	26.67%
قطاع الخدمات	9	99	30.00%
المجموع	30	330	100.00%

(المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)

### متغيرات الدراسة

أ. المتغير المستقل: كفاءة (قدرة) المديرين

يتمثل المتغير المستقل للدراسة في كفاءة المديرين الذي جرى قياسه باستخدام النموذج الذي قدمته دراسة (Demerjian, et al., 2012)، ويتضمن هذا النموذج مرحلتين

#### المرحلة الأولى: تقدير الكفاءة الكلية للمنشأة

في هذه المرحلة يجري قياس كفاءة الشركة ككل عن طريق استخدام أسلوب تحليل تغليف البيانات (Data Envelopment Analysis Model)، وهو نموذج رياضي يعتمد على مقارنة المخرجات التي حققتها الشركة بالمدخلات التي استخدمت وتتراوح نتيجة هذا النموذج بين الصفر والواحد، وإن الشركة الحاصلة على القيمة (1) تكون ذات كفاءة عالية، والشركة التي تقل عن (1) هي شركة أقل كفاءة وتحتاج إلى زيادة إيراداتها أو تخفيض مدخلاتها.

$Max0 = sales/COGS + SG\&A + PPE + R\&D + Ops\ lease +$

$Intangible\ As:$

وتحديد الاتجاهات المستقبلية، وتقويم مسار المنشأة واتخاذ القرارات اللازمة من الأطراف المعنية والتي تسهم في تعظيم ثروة المساهمين.

### حدود الدراسة

الحد المكاني: الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين والخاصة بثلاثة قطاعات وهم: قطاع الاستثمار، وقطاع الخدمات، وقطاع الصناعة.

الحد الزمني: التقارير المالية السنوية من العام 2011 حتى عام 2021.

### مصطلحات الدراسة

القدرة الإدارية: مجموعة الخصائص والصفات التي يتسم بها المديرين التنفيذيين بالشركة، مثل المستوى التعليمي، والمعرفة، والخبرة المهنية، والسمعة والمهارات، وإمكانيات التواصل مع الآخرين وأسلوب إدارة وتحمل المخاطر، وغيرها. وتؤدي هذه الصفات إلى أن يكون هؤلاء المديرين على دراية ومعرفة أفضل بطبيعة نشاط الشركة والبيئة التي تعمل فيها، والقطاع الذي تنتمي إليه، والبيئة الاقتصادية الكلية على مستوى الدولة. (Demerjian et al., 2013)

القيمة السوقية: السعر الذي تتداول به أسهم رأس المال في سوق الأوراق المالية (البراجنة، 2009، ص: 36).

### إجراءات الدراسة

يعد هذا الجزء في البحث أساسياً في الدراسة يحقق إنجاز الشق العملي، وعن طريقه نحصل على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يجري تفسيرها، وتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الرسالة.

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة والمجتمع والعينة وقياس المتغيرات، ويتضمن وصفاً لإجراءات الدراسة والأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات المتغيرات.

### منهجية الدراسة

حددت جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة مسبقاً بمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة التي تسعى إلى التعرف على مدى تأثير القدرة الإدارية في قيمة المنشأة لدى الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين، التي بلغت 33 شركة مدرجة داخل السوق حسب الموقع الإلكتروني بتاريخ 30/11/2022، وستختار الشركات ضمن عينة الدراسة إذا توافرت لها تقارير سنوية خلال الفترة من 2011 – 2021 لاستخراج البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة،



المديرين حسب القطاع، فتبين أن الشركات العاملة ضمن قطاع الخدمات تعد الأكثر كفاءة لأنها نالت متوسط (3.72) درجة، ويرجع ذلك في رأي الباحثين إلى أن الشركات الخدمائية تركز بشكل أساسي على رأس المال البشري، ثم يليها قطاع الاستثمار، لأنه نال متوسط (1.10) درجة، ويعد قطاع الشركات الصناعية الأقل كفاءة لأنها نالت درجة سالبة وهي (3.27-). ويبين الجدول درجة كفاءة (قدرة) المديرين على مستوى السنة، فأظهر أن هناك تحسناً تدريجياً في كفاءة المديرين في الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين. إلا أن هناك تراجعاً في درجة الكفاءة لدى الشركات الصناعية.

الجدول (2):

كفاءة (قدرة) المديرين

السنة/القطاع	استثمارية	خدمية	صناعية	متوسط السنة
2011	.41	1.36	-1.19	.19
2012	.50	1.64	-1.44	.23
2013	.70	2.30	-2.02	.33
2014	.56	1.84	-1.62	.26
2015	.96	3.16	-2.78	.45
2016	1.19	3.93	-3.45	.56
2017	1.75	5.07	-4.46	.79
2018	1.39	4.61	-4.05	.65
2019	1.62	6.02	-5.29	.78
2020	1.16	4.30	-3.78	.56
2021	1.80	6.69	-5.87	.87
الإجمالي الكلي	1.10	3.72	-3.27	.52

## ب. المتغير التابع: قيمة الشركة.

سيستخدم مؤشر Tobin's Q (القيمة السوقية/تكلفة الإحلال)، وتفترض النسبة أن القيمة السوقية المشتركة لجميع الوحدات الاقتصادية في سوق الأوراق المالية يجب أن تكون مساوية لتكاليف استبدالها. وتحسب نسبة Q أنها القيمة السوقية للشركة مقسومة على قيمة استبدال موجودات الشركة، (وسيستخدم إجمالي الموجودات بدلا من تكلفة الإحلال بسبب عدم إفصاح الشركات عن تكلفة الإحلال لموجوداتها)، وهو مقياس يستخدم للتشجيع على الاستثمار أي كلما كانت القيمة أكبر من (1) فهذا يدل على أن القيمة السوقية للوحدة الاقتصادية أكبر من قيمتها المسجلة "الفعلية" وهذا يشجع على الاستثمار فيها، والعكس صحيح (Tobin & Brainard, 1993) (Chung & Pruitt, 1994). وستحسب قيمة Tobin's Q في الدراسة الحالية وفق الصيغة المعدلة لأنموذج (Chung & Pruitt, 1994, p71).

وبالتالي فإن الصيغة لأنموذج Tobin's Q كالآتي:

$$\text{Tobin's Q} = (\text{MVE} + \text{PS} + \text{DEBT}) / \text{TA}$$

أي أن:

Sales: المبيعات.

COGS: تكلفة البضاعة المباعة.

A&amp;SG: المصروفات البيعية والإدارية.

PPE: صافي الأصول الثابتة.

R&amp;D: نفقات البحث والتطوير.

Opslease: الإيجار التشغيلي للشركة.

Intangible As: الأصول غير الملموسة.

## المرحلة الثانية: تعديل درجة الكفاءة الكلية للمنشأة

ترجع درجة الكفاءة الكلية المحسوبة في المرحلة الأولى وفقا لنموذج تحليل مغلف البيانات إلى الإدارة والمنشأة، ويتطلب الأمر في هذه المرحلة لتحديد درجة القدرة الإدارية استبعاد مجموعة من العوامل التي تساعد أو تعيق الإدارة، وتمثل العوامل التي تساعد أو تعيق المديرين على رفع كفاءة الشركة في (حجم الشركة، عمر الشركة، تدفق النقدي الحر الموجب، والحصة السوقية للشركة، مؤشر العملات الأجنبية)، بغرض استبعاد تأثير تلك العوامل من كفاءة الشركة التي جرى قياسها عن طريق المعادلة السابقة، ويتحقق الحصول على قيمة كفاءة الإدارة التي تتمثل في بواقي معادلة الانحدار التالية، وذلك على أن تكون الشركات التي لديها بواقي موجبة هي الأكثر كفاءة إدارياً وتلك التي لديها بواقي سالبة هي الأقل كفاءة إدارياً من الشركات الأخرى، وذلك بعد استبعاد أي عوامل تساعد أو تعيق الإدارة. (Baik et al., 2018)

$$\text{FE} = \text{B}_0 + \text{B}_1 \ln(\text{TA}) + \text{B}_2 \ln(\text{Age}) + \text{B}_3 \text{PFCF} + \text{B}_4 \text{MS} + \text{B}_5 \text{FCI} + \text{B}_6 \text{Y} + \text{Et}$$

أي أن:

FE: كفاءة الشركة.

Ln(TA): اللوغاريتم الطبيعي للأصول في نهاية السنة t وهو

يعبر عن حجم الشركة.

Ln(Age): اللوغاريتم الطبيعي لعمر الشركة.

PFCF: هو صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة مطروحا منه

التغير في رأس المال التشغيلي.

MS: الحصة السوقية للشركة وتحسب بقسمة مبيعات

الشركة في نهاية السنة t على مبيعات القطاع للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين.

FCI: مؤشر يأخذ القيمة (واحد) في حالة وجود تسويات

خاصة بالعملة الأجنبية في القوائم المالية للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين.

Y: متغير وهمي يعبر عن الفترة المالية.

Et: بواقي المعادلة التي تدل على كفاءة المديرين، والشركات

التي لديها بواقي موجبة هي الأكثر كفاءة إدارياً، وتلك التي لديها بواقي سالبة هي الأقل كفاءة إدارياً من الشركات الأخرى.

تظهر النتائج في جدول رقم (2) متوسط درجة كفاءة

حيث أن:

**MVE:** حاصل ضرب سعر السهم في نهاية العام بعدد الأسهم العادية المكتتب بها.

**PS:** القيمة النقدية للأسهم الممتازة القائمة للشركة.

**DEBT:** قيمة المطلوبات قصيرة الأجل - قيمة الموجودات قصيرة الأجل + القيمة الدفترية للديون طويلة الأجل.

**TA:** القيمة الدفترية لإجمالي موجودات الشركة.

وتظهر النتائج في جدول (3) متوسط القيمة السوقية باستخدام مؤشر Tobin's Q حسب القطاع الاقتصادي، وتبين أن متوسط القيمة السوقية إلى إجمالي الأصول (63%) للشركات عينة الدراسة، مما يدل على أن القيمة السوقية للشركات عينة الدراسة تمثل (63%) من إجمالي أصولها وهذا يعد حسب رأي الباحثين مؤشراً غير مشجع على الاستثمار، لأنه في حالة إفلاس الشركة لا يمكن للشركة أن تسترد أموال المساهمين، كما يوضح الجدول أن أعلى متوسط لقيمة الشركة بين القطاعات الاقتصادية كان من نصيب قطاع الشركات الخدمية فبلغ متوسط المؤشر (67.00%) وتعود الأسباب حسب رأي الباحثين إلى ارتفاع أسعار أسهم هذه الشركات مقارنة بالقطاعات الأخرى في بورصة فلسطين، بينما بلغ المتوسط لدى قطاع الشركات الصناعية (64.00%) ويليه قطاع الشركات الاستثمارية بمتوسط (58%)، ومن ناحية السوق بشكل عام أظهرت نتائج الجدول أن هناك انخفاضاً تدريجياً في القيمة السوقية للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين مما يدل على انخفاض الطلب على أسهم تلك الشركات، وانخفاض أسعار أسهمها مما يؤدي إلى انخفاض قيمتها السوقية. وقد توافقت النتائج الوصفية لقيمة الشركة مع دراسة (الفار، 2018) التي أجريت في بيئة الأعمال الفلسطينية.

الجدول (3)

القيمة السوقية باستخدام مؤشر Tobin's Q

السنة/القطاع	استثمارية	خدمية	صناعية	متوسط السنة
2011	.62	.80	.60	.66
2012	.68	.82	.61	.69
2013	.61	.82	.59	.66
2014	.58	.71	.58	.62
2015	.54	.64	.63	.61
2016	.51	.64	.68	.62
2017	.61	.52	.68	.62
2018	.56	.63	.76	.67
2019	.52	.68	.72	.65
2020	.61	.62	.60	.61
2021	.54	.56	.60	.57
الإجمالي الكلي	.58	.67	.64	.63

ت. المتغيرات الضابطة:

أولاً: العائد على الأصول

يظهر الجدول (4) ربحية الشركة مقاسة باستخدام معدل العائد على الأصول (ROA)، وهي صافي الربح بعد الفوائد والضرائب مقسومة على إجمالي الأصول لقطاعات الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين لكل سنة من سنوات الدراسة للفترة ما بين (2011 - 2021)، ويتضح من خلاله أن الربحية للشركات الفلسطينية تعاني من التذبذب، والتشتت الكبير وعدم الاستقرار، فتراوحت نسبة صافي الربح بعد الفوائد والضرائب إلى إجمالي الأصول للشركات الفلسطينية ما بين (-0.027، +0.069)، ويرجع ذلك في رأي الباحثين إلى عدم استقرار الأرباح التشغيلية بعد الضرائب، مما يشير إلى نمو متواضع جداً للاقتصاد الفلسطيني، ونال قطاع الشركات الصناعية أعلى معدل ربحية بمتوسط (4.6%) خلال سنوات الدراسة، ثم يليه قطاع الشركات الخدمية بمعدل ربحية (1.7%) خلال سنوات الدراسة، وأخيراً قطاع الشركات الاستثمارية بمعدل ربحية (1.2%) خلال سنوات الدراسة، أي بمتوسط معدل ربحية لجميع القطاعات (2.8%).

الجدول (4)

معدل العائد على الأصول (ROA)

السنة/القطاع	استثمارية	خدمية	صناعية	متوسط السنة
2011	.028	.009	.035	.026
2012	.004	.018	.038	.023
2013	.002	.014	.056	.029
2014	-.021	-.027	.038	.003
2015	.011	.009	.018	.013
2016	.012	.019	.054	.033
2017	.009	.031	.060	.038
2018	.013	.028	.035	.027
2019	.012	.028	.050	.033
2020	.025	.018	.050	.034
2021	.034	.038	.069	.051
متوسط القطاع	.012	.017	.046	.028

ثانياً: نسبة المديونية

تقاس من خلال إجمالي الالتزامات المتداولة وطويلة الأجل إلى إجمالي الأصول. ويظهر الجدول (5) متوسط نسبة المديونية للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين، وجرى قياسه بقسمة إجمالي الالتزامات إلى إجمالي الأصول وفقاً لدراسة (Gill & Obradovich, 2013)، وتبين من الجدول أن أعلى نسبة مديونية كانت لدى قطاع الخدمات بمتوسط يتراوح ما بين (37 - 45) وبمتوسط

(الجدول 6)

جدول التوزيع الطبيعي

Jarque-Bera (Test)			Variable
التوزيع	Sig	J-B	
غير طبيعي	.0000	362.5011	قيمة المنشأة (Tobin's q)
غير طبيعي	.0000	2798.415	القدرة الإدارية
غير طبيعي	.0000	3722.269	معدل العائد على الأصول
غير طبيعي	.0061	1.18022	نسبة المديونية

#### اختبار مساواة متوسط البواقي للصففر

أظهر هذا الاختبار عدم وجود مشكلة للبواقي في نماذج البحث، ويلاحظ من جداول الانحدار لنموذج البحث أن قيمة متوسط البواقي للنموذج كانت قريبة من الصفر.

#### اختبار عدم ثبات تباين الخطأ العشوائي

استخدم اختبار (Robust\_Standard\_Errors) لضبط مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي (Heteroskedasticity) لنموذج البحث؛ وتبين أن إحصائية (White) كانت أقل من (0.05). لجميع نماذج البحث وهذا يعني أننا نرفض الفرضية العدمية بأن نموذج البحث يعاني من مشكلة عدم ثبات تباين الخطأ العشوائي.

#### اختبار ارتباط بيرسون

(الجدول 7)

ارتباط بيرسون للمتغيرات

Correlation	الكفاءة الادارية	ربحية الشركة	نسبة المديونية
القدرة الإدارية	1		
معدل العائد على الأصول	-.236743	1	
نسبة المديونية	-.033925	-.306761	1

يظهر الجدول (7) عدم وجود ارتباط عال بين بعض المتغيرات المستقلة في النموذج، فكانت أعلى قيمة ارتباط بين المتغيرات تقريبا (30%) -؛ وكانت بين (ربحية الشركة و نسبة المديونية)، الأمر الذي يدل على عدم احتمالية وجود مشكلة الاشتراك الخطي Collinearity وللتأكد أجري اختبار (Variance Inflation Factor (VIF).

#### اختبار التداخل الخطي

إن قوة النموذج الخطي العام تعتمد على فرضية استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة (تعامل المتغيرات الضابطة كمتغيرات مستقلة)، وإذا لم يتحقق هذا الشرط؛ فإن النموذج الخطي العام عندئذ لا يصلح للتطبيق، ولا يمكن اعتباره جيدا لعملية تقدير للمعاملات، ولتحقيق ذلك تم استخدام مقياس (-Collinearity Stasis (tics بحساب معامل (VIF) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، إذ يعد ذلك الاختبار مقياساً لتأثير الارتباط بين المتغيرات المستقلة. يلاحظ في الجدول (8) أن قيم (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة

عام لقطاع الخدمات (40%)، بينما تتراوح نسبة المديونية للقطاع الصناعي ما بين (26 - 34). وبمتوسط عام للقطاع الصناعي (30%)، ثم يليه قطاع الاستثمار بنسبة مديونية تتراوح ما بين (19 - 38). وبمتوسط عام لقطاع الاستثمار (29%)، ويلاحظ من خلال نسب المديونية أن لكل قطاع خصوصية معينة في تكوين هيكله المالي تتوافق مع طبيعة القطاع.

(الجدول 5)

نسبة المديونية

السنة/القطاع	استثمارية	خدمية	صناعية	متوسط السنة
2011	.19	.37	.26	.27
2012	.24	.38	.28	.30
2013	.26	.39	.28	.31
2014	.28	.41	.29	.32
2015	.27	.38	.29	.31
2016	.29	.38	.29	.32
2017	.32	.38	.31	.33
2018	.32	.39	.34	.35
2019	.32	.41	.33	.35
2020	.37	.45	.33	.37
2021	.38	.43	.33	.37
متوسط القطاع	.29	.40	.30	.33

## النتائج والمناقشة

### التحقق من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي

قبل البدء بتحليل البيانات وتقدير نماذج البحث واختبار الفرضيات لابد أولاً من التحقق من صلاحية البيانات، ويتم ذلك عبر مجموعة من الاختبارات؛ هي: التوزيع الطبيعي، وتجانس تباين الخطأ العشوائي، واختبار بيرسون، والتداخل الخطي وغيرها، علماً إنه تم استخدام أسلوب (Panel Data) في عرض البيانات.

### اختبار التوزيع الطبيعي

للتحقق من مدى اقتراب البيانات من توزيعها الطبيعي، تم استخدام اختبار (Jarque-Bera) المعلمي حيث تكون قاعدة القرار قبول الفرضية العدمية -إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي- إذا كانت احتمالية اختبار (J-B) أكبر من (5%)، وقد أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كما هي في الجدول رقم (6) أن احتمال (J-B) لجميع المتغيرات كانت أقل من (5%)؛ مما يعني عدم اقترابهم من التوزيع الطبيعي، وللتغلب على مشكلة عدم التوزيع طبيعياً؛ تم أخذ اللوغاريتم الطبيعي (ln) للمتغيرات كي تقترب من التوزيع الطبيعي

ولجميع القطاعات كانت أقل من الـ (5) مما يعني أن نموذج الدراسة يخلو من مشكلة التداخل والاشترار الخطي.

ولجميع القطاعات كانت أقل من الـ (5) مما يعني أن نموذج الدراسة يخلو من مشكلة التداخل والاشترار الخطي.

الجدول (9)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع		المتغيرات المستقلة
قيمة المنشأة المقاسة بـ (Tobin's q)	Coefficient	
Sig	.000	A
	.565	القدرة الإدارية
	.002	معدل العائد على الأصول
	.059	نسبة المديونية
	.171	Prob(F-statistic)
	.019	Adjusted R <sup>2</sup>
	.69	Mean of residual
	.000	White
	.000	

وبملاحظة معنوية قيمة العلاقة لنموذج الدراسة على مستوى جميع شركات العينة كما هو موضح في الجدول (9)، تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات نموذج الدراسة مجتمعة على قيمة المنشأة المقاسة بـ (Tobin's q) عند مستوى (0.05) في جميع شركات عينة الدراسة في الفترة t، حيث كانت قيمة P-Value تساوي 0.04 وهي أقل من (5%)، وبناءً عليه قبلت الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة للقدرة الإدارية للمدراء التنفيذيين على قيمة المنشأة في الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين بوجود المتغيرات الضابطة (ربحية الشركة، نسبة المديونية) عند مستوى (0.05) في جميع شركات عينة الدراسة في الفترة t، ويرجع ذلك وفق رأي الباحثين إلى أن المديرين أصحاب الكفاءة الإدارية المرتفعة يقومون بالعديد من الممارسات التي من شأنها زيادة الطلب على أسهم الشركة مما يؤدي إلى زيادة القيمة السوقية للشركة، ويمكن للقدرة الإدارية المرتفعة لدى المديرين أن تولد استغلالاً أمثل لأصول المنشأة مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة وتحسين الأداء المالي، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (Park & Hung, 2017) (Gan, 2019). بوجود علاقة طردية بين الكفاءة الإدارية وقيمة المنشأة.

## نتائج الدراسة

بناءً على ما تبين في الفقرات السابقة من تحليل لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات فإنه يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج تفاوت درجة كفاءة المديرين لدى الشركات عينة الدراسة باستخدام نموذج (Demerjian et al., 2012)، فبلغ متوسط درجة كفاءة المديرين للشركات عينة الدراسة ككل (52.52) درجة، وهي درجة موجبة أي يوجد لدى المديرين في الشركات عينة الدراسة كفاءة إدارية، ويعد قطاع الخدمات هو القطاع الذي يملك مديرين ذوي كفاءة مرتفعة، إذ بلغ متوسط درجة كفاءة مديره (3.72) درجة، ويليه قطاع الاستثمار بمتوسط درجة كفاءة مديره (1.10) درجة، ثم قطاع الصناعة بمتوسط درجة كفاءة مديره

الجدول (8)

التداخل الخطي للمتغير المستقل والضابط

VIF	المتغيرات
1.076	القدرة الإدارية
1.162	معدل العائد على الأصول
1.186	نسبة المديونية

النموذج الرياضي

$$tobins\ q = \alpha + \beta_1\ efficiency + \beta_3\ prof + \beta_4\ dep\_R + e \dots \dots \dots (1)$$

حيث إن:

<i>tobins q</i>	مؤشر توبينز
<i>efficiency</i>	القدرة الإدارية
<i>prof</i>	معدل العائد على الأصول
<i>dep_R</i>	نسبة المديونية
$\beta_1 - \beta_4$	معاملات النموذج
$\alpha$	الثابت في النموذج
E	الخطأ العشوائي

## اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد التأكد من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي يمكن الآن اختبار نموذج الدراسة؛ ولغرض اختبار نموذج الدراسة صُمم النموذج الرياضي السابق ذكره، واستخدم أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على مستوى العينة ككل، وعلى مستوى القطاعات بشكل مستقل. ولمعرفة الأسلوب الملائم لهذه الدراسة هل (Cross-section Fixed) أو (Cross-section random) أو ما يعرف بالتغلب على مشكلة (heterogeneity)، فاعتمد على أسلوب (random Cross-section) واختبار (Hausman Test) لنموذج الدراسة.

## فرضيات الدراسة:

**HO1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية للمديرين التنفيذيين على قيمة المنشأة في الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين.

للحكم على معنوية الأثر الارتباطي للمتغير المستقل، والمتغير التابع بشكل عملي وفاعل تُتبع قاعدة القرارات التالية لإطلاق الحكم الحيادي، وهي:

إذا كانت (Sig.R > 5%) تُقبل الفرضية H0 (لا توجد علاقة).

إذا كانت (Sig.R < 5%) تُقبل الفرضية H1 (توجد علاقة).

**HO1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية للمديرين

للمنشأة: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول، ص 291 - 350

- سلطة النقد الفلسطينية. (2018). تعليمات رقم 4 و5 لسنة 2018 بشأن تطبيق نسبة تغطية السيولة وتطبيق نسبة صافي التمويل المستقر، [www.pma.ps](http://www.pma.ps).

- عبد المجيد، حميده محمد. (2020). "قياس أثر القدرة الإدارية على الاستثمار دراسة تطبيقية على الشركات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة 61 (1)، 87 - 158

- الغالي، مجيد محسن محمد. (2017). أثر القوى الخمسة ومؤشرات السوق المالية في القيمة السوقية للسهم دراسه تطبيقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13 (51)، 15.

- الفار، سماح عفيف. (2018). العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين باستخدام نموذج Tobin's q، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر- غزة، فلسطين.

- محمد، عبد الله حسين. (2021). أثر جودة التقارير المالية والقدرة الإدارية على العلاقة بين ممارسات تجنب الضريبة وكفاءة القرارات الاستثمارية في بيئة الأعمال المصرية، مجلة الفكر المحاسبي، 24 (3)، 543 - 593

- مرعي، عبد الحي. (1993). المحاسبة المالية المتقدمة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية.

- النجار، جميل. (2013). مدى تأثير الرفع المالي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين - دراسة اختبارية، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية: (15) 1.

- النعيمي، شهاب الدين. (2012). التنبؤ بأداء وربحية الشركات باستخدام معادلة Tobin's q، مجلة دراسات محاسبية ومالية: (7) 20.

- النعيمي، عدنان، التميمي، أرشد. (2009). الإدارة المالية المتقدمة، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- اليوسف، الحمودي، جمال، فواز. (2010). "الإدارة المالية" منشورات جامعة دمشق.

## المصادر والمراجع مترجمة للإنجليزية

- Al-Barajneh, Amjad Ibrahim (2009). *Examining the Relationship Between the Distribution of Profits and Each of the Market and Book Value of Shares traded in the Palestine Stock Exchange. A Published Master's Thesis, Islamic University, College of Commerce / Department of Accounting and Finance, Gaza, Palestine.*
- Ramadan, A., Ebrahem, M (2020). *the Effect of Administrative Efficiency, Solvency, and Liquidity on the Profitability of Insurance Companies: An Applied Study on some Egyptian Companies, Journal of Financial and Business Research, Vol.21, No.1, pp514-558.*
- Sliman, H., Ibrahim, E. (2022). *Administrative Ability and Its Implications for the Relation between Tax Planning and the Future Financial Performance: Applied Study, Scientific Journal of Business Research, (1), pp291-350.*
- Palestine Monetary Authority (2018). *Instructions No. 4 and 5 of 2018 Regarding the Application of the Liquidity Coverage Ratio and the Application of the Net Stable Funding Ratio, www.pma.ps.*
- Abdul-Majid, Hamida Muhammad (2020). *Measuring the Impact of Managerial Ability to invest, an Applied Study on Saudi Companies, Journal of Public Administration, Institute of Public Administration 61 (1), pp 87-158*

(3.27-) درجة وهي درجة سالبة أي يعد قطاع الصناعة هو القطاع الذي يملك مديرين ذوي كفاءة منخفضة.

2. أظهرت النتائج قيمة المنشأة السوقية المقاسة ب (To-bin's q) لدى الشركات عينة الدراسة، فحصل قطاع الخدمات على أعلى قيمة سوقية وقد بلغت متوسط (67%)، يليه قطاع الصناعة بمتوسط (64%)، بينما نال قطاع الاستثمار قيمة سوقية أقل من باقي القطاعات فبلغ متوسطها (58%).

3. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقدرة الإدارية للمدراء التنفيذيين على قيمة المنشأة في الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين، ولم تختلف هذه النتيجة باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه الشركة.

## توصيات الدراسة

1. السعي نحو تحقيق درجة كفاءة مرتفعة لدى المديرين في الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين، مما يسهم في التخطيط المستقبلي الفعال وتحديد الاحتياجات المالية لاقتناص الفرص الاستثمارية مما يؤدي الى تحسين الأداء المالي، ويساعد الشركة في جذب المساهمين الجدد مما يؤدي الى رفع القيمة السوقية لأسهم الشركات.

2. ينبغي على الشركات المدرجة التعامل مع القدرة الإدارية كأحد عناصر الأصول غير الملموسة، التي تمكن الشركة من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة بما يترتب عليه زيادة الأرباح المستقبلية، وزيادة المزايا التنافسية، الأمر الذي من شأنه التأثير إيجابياً على الأداء المالي المستقبلي للشركة ومن زيادة قدرتها على الاستمرار في الأجل الطويل.

3. ضرورة قيام هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بإدراج القدرة الإدارية للمدير التنفيذي الأول كأحد السمات الشخصية المميزة ضمن معايير الموافقة على توليه منصب المدير العام.

4. قيام الشركات المدرجة بإدراج القدرة الإدارية كأحد السمات الشخصية المميزة للمديرين ضمن معايير اختيار كواردها.

5. ضرورة الاهتمام بمؤشر (Tobin's q) والافصاح عنه ضمن التقارير المالية والعمل على عقد ورشات عمل وتوعية المحللين والمديرين الماليين في الشركات بأهمية هذا المؤشر ودوره في خلق القيمة.

## المصادر والمراجع باللغة العربية

- البراجنة، أمجد إبراهيم. (2009). اختبار العلاقة بين توزيع الأرباح وكل من القيمة السوقية والدفترية للأسهم المتداولة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.
- رمضان، عبد الحكم، وإبراهيم معزوز. (2020). أثر الكفاءة الإدارية والملاءة المالية والسيولة على ربحية شركات التأمين المصرية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 1، ص 514 - 558.
- سليمان، حامد، وإبراهيم الجوهري. (2022). القدرة الإدارية وإي عكاساتها على العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي

- Gan, H. (2019). Does CEO Managerial Ability Matter? Evidence from Corporate Investment Efficiency. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 52(4), pp1085–1118. <https://doi.org/10.1007/s11156-017-0695-0>.
- Gill, A., & Obradovich, J. (2013). The Impact of Corporate Governance and Financial Leverage on the Value of American Firms". *International Research Journal of Finance and Economics*, 91(1), pp (1-15).
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Puri, M. (2013). Managerial Attitudes and Corporate Actions. *Journal of Financial Economics*, 109(1), pp103-121.
- Hessian, M. I. (2018). The Impact of Managerial Ability on the Relation Between Real Earnings Management and Future Firm's Performance: Applied Study. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1(3), pp43-80
- Hendrikson, Elden, S. (1982). *Accounting Theory*, 4th ed., Home wood: Richard D. Irwin.
- Holcomb, T., R. Holmes Jr., and B. Connelly. (2009). Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value creation. *Strategic Management Journal*, 30, pp457-485.
- Jensen, C. M., & Fuller, J. (2002). What's a Director to do? Negotiations, Organization and Markets Research Papers. *Harvard NOM Research Paper*, 02-38.
- Lin, M. F., & Yu, P. H. (2015). The Association Between Earnings Persistence and Internal Control Quality. Evidence From China. *Journal of Finance and Economics*, 3(4), pp38-68.
- Meca, E.G., Sanchez, I., (2018). Does Managerial Ability Influence the Quality of Financial Reporting, *European Management Journal*, Vol. 36, Issue4, pp544-557.
- Nghi, P., (2021). Managerial Ability, Managerial Incentives and Firm Performance: Empirical Evidence from Vietnam, the journal of Asian Finance Economics and Business, Vol.8, Issue4, pp 193-200.
- Park, S.Y., and H.Hung (2017). The Effect of Managerial Ability on Future Stock Price Crash Risk: Evidence from Korea, Available at: <https://doi.org/10.3390/su9122334>.
- Ratnawati, R., Rokhman, M. T. N., & Rahayu, Y. N. (2021). Managerial ability as an effort to improve SME Performance Through Competitive Advantage in the pandemic time COVID 19. *Journal of Applied Management*, Vol.19, No. (2),pp 363-375
- Richardson, S. (2006). Over-Investment of Free Cash Flows. *Review of Accounting Studies*, Vol. 11, No. 2–3, pp. 159–189.
- Salehi, M., Daemi, A. and Akbari, F. (2020). The Effect of Managerial Ability on Product Market Competition and Corporate Investment Decisions: Evidence From Iran, *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol.11, No.1, pp. 49-69
- Tobin, J. (1969). A General Equilibrium Approach to Monetary Theory. *Journal of money, Credit and Banking*, 1(1), 15-29.
- Tobin, J., & Brainard, W. C. (1963). Financial Intermediaries and the Effectiveness of Monetary Crols. *The American Economic Review*, 53(2), 383-400.
- Al-Ghalbi, Majid Mohsen Muhammad (2017). The Impact of the Five Forces and Financial Market Indicators on the Market Value of the Share, An Applied Study, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, Volume 13, Issue 51, p. 15)
- Al-Far, S.A. (2018). Factors Affecting Financial Performance on Non-Financial Companies Listed in Palestine Exchange Using Tobin's Q, Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University-Gaza, Palestine
- Mohamed, A. (2021). The Effect of the Financial Reports Quality and Managerial Ability on the Relationship Between Corporate Tax Avoidance and the Investment Decisions Efficiency in Egypt, *Journal of Accounting Thought*, Vol.24, No.3, pp543-593
- Mari, Abdel-Hay (1993). *Advanced Financial Accounting*, University Youth Foundation for Publishing, Alexandria.
- Al-Najjar, Jamil. (2013). The Extent of the Impact of Financial Leverage on the Financial Performance of Public Shareholding Companies Listed on the Palestine Stock Exchange - An Experimental study, *Al-Azhar University Journal, Human Sciences Series: (15) 1*.
- Al-Nuaimi, Shihab Al-Din (2012). Forecasting the Performance and Profitability of Companies Using the s'Tobin Equation. *Journal of Accounting and Financial Studies: (7) 20*.
- Al-Nuaimi, Adnan, Al-Tamimi, Arshad. (2009). *Advanced Financial Management*, Amman, Jordan, Dar Al-Yazouri Scientific for Publishing and Distribution.
- Al-Yousef, Al-Hamoudi, Jamal, Fawaz (2010). *Financial Management*, Damascus Group Publications.

## المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

- Aamir, B., Sheikh, M., Munir, A., Naz, A., & Saif, I. (2021). Managerial Ability and Firm Performance: Evidence from an Emerging Market, *Cogent Business and Management*, Vol.8, Issue1.
- Arora, S., Sharma, M., & Vashisht, A. K. (2017). Impact of Managerial Ability and Firm-Specific Variables on Insider's Abnormal Returns. *Decision*, 44(4), pp275- 286
- Baik, B., Brockman, P. A., Farber, D. B., & Lee, S. (2018). Managerial Ability and the Quality of Firms' Information Environment. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 33(4), pp506-527.
- Baik, B., Choi, S., Farber, D. (2019). Managerial Ability and Income Smoothing, *The Accounting Review*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3469415>
- Baik, B., Farber, D. B., & Lee, S. S. (2011). CEO Ability and Management Earnings Forecasts. *Contemporary Accounting Research*, 28, pp1645–1668
- Chang, Y. Y., Dasgupta, S., & Hilary, G. (2010). CEO Ability, Pay, and Firm Performance. *Management Science*, 56(10), pp1633-1652. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1205>.
- Chemmanura, T. J., & Paeglis, I. (2005). Management Quality, Certification, and Initial Public Offering. *Journal of Financial Economics*, 76, pp331-368
- Chung, K.H. and Pruitt, S.W. (1994). A Simple Approximation of Tobin's q. *Financial Management*, 23, pp70-74. <https://doi.org/10.2307/3665623>
- Dejong, D., & Ling, Z. (2013). Managers: Their Effects on Accruals and Firm Policies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 40(1-2), pp 82–114. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12012>.
- Demerjian, P. R., Lev, B., & McVay, S. E. (2012). Quantifying Managerial Ability: A New Measure and Validity Tests. *Management Science*, 58(7), pp1229-1248. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1487>
- Demerjian, P. R., Lev, B., Lewis, M. F., & McVay, S. E. (2013). Managerial Ability and Earnings Quality. *The Accounting Review*, 88(2), pp463-498.

# أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة «دراسة ميدانية»

## The Impact of Administrative Empowerment in Organizational Change At Al-Awda Hospital at Gaza Strip “Afield study”

**Mohammed Abed Eshteiwy**  
Associate Professor /Al-Quds Open University/  
Palestine  
meshteiwy@qou.edu

**محمد عبد اشتيوي**  
أستاذ المشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Received: 6/ 3/ 2023, Accepted: 3/ 5/ 2023.

DOI: 10.33977/1760-008-019-007

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

تاريخ الاستلام: 6/ 3/ 2023م، تاريخ القبول: 3/ 5/ 2023م.

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

of field of work, and towards each of the administrative empowerment and organizational change in the hospital due to the dimensions of delegation, training and learning, effective communication and independence. However, the dimensions of motivation and teamwork came for the benefit of administrators. Moreover, the study results proved that there were no differences in the responses of the sample members towards the administrative empowerment and organizational change in the hospital due to the variables of gender, age, educational qualification and years of service. The study recommended enhancing employee participation when developing change plans to be part of the success or failure of the work as a whole. Providing a training plan based on the requirements of organizational change to be circulated to employees as an integral part of it.

**Keywords:** Management empowerment, organizational change.

### المقدمة:

أصبحت سمة التغيير حاضرة في كثير من المنظمات المعاصرة، خاصة في ظل التحولات البيئية الحاصلة والتغير في متطلبات واحتياجات العملاء، سيما في قطاع الصحة وما وصلت إليه ثورة الحوسبة والاتصالات والوسائط المعلوماتية المتسارعة، الأمر الذي أوجب على تلك المنظمات أن تتبنى التغيير في مجالات عملها المتعددة، وفرض عليها التكيف والتناغم مع التغيرات الجديدة، ومن المجالات التي يمكن أن تخضع لعمليات التغيير المجال الإداري، والعمليات الإنتاجية، والأفراد، أساليب العمل، أدوات العمل، وغير ذلك. ولما كان النمط القيادي السائد له تأثير جوهري في عمليات التغيير، فإن السلوكيات والممارسات القيادية تحقق النجاح أو الفشل في تلك العمليات، ومن المنطقي أن عمليات التغيير في مضمونها تمثل الانتقال من نقطة إلى أخرى-غالباً ما تكون أفضل منها، أي أنها ستعتمد على تغيرات عديدة لكي تصل إلى النقطة الأفضل، ومن تلك النقاط النمط القيادي السائد، الذي يتوجب أن يتناغم مع عمليات التغيير الذي يمكن التعبير عنه بممارسات القيادة تجاه الآخرين في مستشفى العودة، والذي لن يتحقق إلا بمنح مساحات حرية للعاملين في إبداء آرائهم وإظهار إبداعاتهم التي يمكن البناء عليها في إعدادهم وتمكينهم لعمليات التغيير المتوقعة. فتمكين العاملين يعني أن تمنح القيادة الفرصة للعاملين بالتدريب والتعلم والتأهيل ليمتلكوا إمكانيات عالية تجعلهم قادرين على إنجاز مهام التغيير المطلوبة منهم على أكمل وجه. وهذا ما أكده القرشي والسبتي (2015: 62) عندما اعتبر أن التمكين يتمثل في اقتسام القوة والسلطة بين أعضاء المؤسسة جميعاً، وما تقدم يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاقاً، وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج.

### مشكلة الدراسة:

تعد بيئة العمل لأية مؤسسة من المؤسسات رافعة لنجاح

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الفنيين والإداريين جميعاً، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة باستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع الحقيقي البالغ (115) عامل. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأثبتت النتائج: أن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر في التغيير التنظيمي بنسبة (86.6%) وهي نسبة كبيرة جداً، ما عدا بعد «التفويض» لم يثبت له تأثير. وأن المستشفى تمارس التمكين الإداري، والتغيير التنظيمي بمستوى كبير. وتمارس الاتصالات الفعالة، والتفويض بمستوى كبير جداً. وتمارس التدريب والتعلم، والاستقلالية، والعمل الجماعي، والتحفيز بمستوى كبير. وأثبتت النتائج وجود فروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغير «مجال العمل» تجاه كل من (التمكين الإداري- والتغيير التنظيمي) في المستشفى تعزى للأبعاد (التفويض- التدريب- والتعلم-الاتصالات الفعالة-الاستقلالية) ما عدا بعدي (التحفيز- والعمل الجماعي)، وكانت الفروق لصالح الإداريين. وأثبتت عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة تجاه (التمكين الإداري- والتغيير التنظيمي) في المستشفى تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي-العمر-المؤهل العلمي- سنوات الخدمة). وقد أوصت الدراسة بتعزيز مشاركة العاملين عند وضع خطط التغيير ليكونوا جزءاً من النجاح أو الفشل للعمل بمجمله. وتوفير خطة تدريبية تعتمد على متطلبات التغيير التنظيمي تُعمم على للعاملين؛ لأنهم جزء أصيل منها.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التغيير التنظيمي.

### Abstract:

The study aimed to demonstrate the effect of administrative empowerment on organizational change at al-Awda Hospital in the Gaza Strip. The study population comprised all the technical and administrative workers. It was applied to a simple random sample using the comprehensive survey method for all members of the actual community of 115 workers. The study followed the descriptive analytical approach, and used a questionnaire to collect data. The results proved that all dimensions of administrative empowerment affect the organizational change by 86.6%, which is a very large percentage, except for the delegation dimension, which did not prove to have an effect. The hospital practices of administrative empowerment and organizational change came at a significant level. Effective communication and delegation of tasks are practiced at a very high level. Training and learning, autonomy, teamwork and motivation are practiced at a high level. In addition, the results showed that there were differences in the responses of the sample members towards the variable



غزة؟

◀ هل يوجد أثر للتمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة؟

◀ هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري- والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة بقطاع غزة تعزى للمتغيرات (مجال العمل- العمر-النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي-سنوات الخدمة)؟

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

وللتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتفويض في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحفيز في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للعمل الجماعي في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتدريب والتعلم في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاتصالات الفعالة في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستقلالية في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري- والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة بقطاع غزة تعزى للمتغيرات (مجال العمل- العمر-النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة).

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى:

- استكشاف واقع التمكين الإداري في مستشفى العودة بقطاع غزة.

- التعرف على درجة التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

- بيان أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

- استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري- والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة بقطاع غزة.

عملها ، وتحقيق أكبر مساحة تنافسية بين مثيلاتها، ولما كانت مستشفى العودة في قطاع غزة تعمل في بيئة غير مستقرة غالباً، أصبحت تبذل قصارى جهدها وامكاناتها لتذليل العديد من العقبات التي تواجهها في العمل، وفي المقابل يتوجب عليها مجاراة الحداثة الحاصلة عالمياً، سيما بما يتعلق بطرق وأدوات العمل المختلفة، وعليه فسمّة التغيير مفروضة في كافة مجالات العمل في المستشفى بما يحقق حالة من التوافق والمناغمة لتلك التطورات، ومن الطبيعي أن تختلف طبيعة المديرين في المؤسسات، سواء من الناحية الفردية أو من الناحية التنظيمية، وهو ما يشكل توجهات مختلفة لدى هؤلاء المديرين، والتي يمكن التعرف عليها بالنمط القيادي وسلوكياتهم التي يمارسونها، ويكون لكل منهم طريقته في إدارة العمل وإنجاز المهام من خلال فريق العمل في المؤسسة، علماً أن التوجهات العامة للعمل في المستشفى تكون مركزية محتكمة لتوجهات وقرارات القائمين على اتحاد لجان العمل الصحي باعتبار المستشفى أحد مؤسسات هذه اللجان، ويكون المديرون فيها الجهة التنفيذية لتلك التوجهات، فقد يختلف أسلوب التنفيذ من مدير لآخر، بحسب قدرته على التفاعل مع تلك التوجهات وامكاناته الفردية تجاه تنفيذها مع فريق العمل، فقد يمارس أحدهم الأسلوب الديكتاتوري مع المرؤوسين باعتبار أنهم جهة تنفيذية فقط، وقد يمارس آخر الأسلوب الديمقراطي ومنح المرؤوسين مساحة حرية للتعبير عن آرائهم ومشاركاتهم الفعلية في تنفيذ المهام المطلوبة، وذلك بعد تدريبهم وتمكينهم وتجربتهم بمنحهم جزء من صلاحيات الرؤساء لهم لينفذوا بعض النشاطات والمهام ويتحملوا مسؤولية نتائج أعمالهم، وأمام المطلوب من عمليات تغيير وانتقال من نقطة إلى الأفضل منها قد يكون للمرؤوسين الممكّنين دور في عمليات التغيير والتحول نحو الأفضل. ومن خلال عقد الباحث للعديد من اللقاءات التوعوية والإرشادية في مجال الإدارة للعديد من العاملين في مستشفى العودة في قطاع غزة، وعبر التفاعل معهم والنقاش حول العديد من النقاط المتعلقة بعمليات التغيير والتطور والحداثة، لاحظ الباحث أن توجهات عدد منهم تعزى أي تعثرات في العمل إلى المستويات الأعلى منهم، أو إلى إدارة المستشفى نفسها، الأمر الذي يربطه بعضهم بعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب، وأن مستوى التحديث والتغيير في المستشفى متدن بسبب قدرات وإمكانات العاملين المحدودة. وهو ما أكدته دراسة (شريف، 2020) التي بينت أن كثيراً من المنظمات تعاني من فشل عمليات التغيير لأسباب عدة، أهمها مقاومة التغيير وثقافة المؤسسة، ما يتطلب منها الانتقال من نموذج القيادة والتحكم إلى نموذج تمكين العاملين، إضافة إلى تعزيز الكفاءات البشرية وتنميتها وتشجيع فرق العمل والمشاركة، وتحفيز الأداء بالمكافآت وتفويض السلطات. في ضوء ما ورد يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

◀ ما أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

◀ ما واقع التمكين الإداري في مستشفى العودة بقطاع غزة؟

◀ ما درجة التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة؟

## حدود الدراسة:

تحدت الدراسة بالحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** يتمثل الحد الموضوعي للدراسة في كونها تستكشف أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

**الحد الزمني:** طبقت مفردات الدراسة خلال العام الجماعي 2022-2023.

**الحد المكاني:** طبقت مفردات الدراسة على مستشفى العودة بقطاع غزة. العاملة في محافظة الشمال- تل الزعتر من المحافظات الجنوبية الفلسطينية-قطاع غزة.

**الحد البشري:** طبقت مفردات الدراسة على العاملين الإداريين والفنيين (إداري، وطبي) في مستشفى العودة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.

## متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل للدراسة يتمثل في «التمكين الإداري» بأبعاده (التفويض-التحفيز-العمل الجماعي-التدريب والتعلم-الاتصال الفعال-الاستقلالية)، وهي الأبعاد الأكثر تداولاً بين الكتاب والباحثين التي ظهرت بحسب نتائج الجدول (1) التي كانت على النحو التالي:

(الجدول 1)

يبين ابعاد المتغير المستقل التي استندت اليها الدراسة

المرجع	التفويض	التحفيز	الاتصال الفعال	العمل الجماعي	الاستقلالية	تنمية السلوك الإبداعي	التدريب والتعلم	المشاركة في اتخاذ القرار	الدافعية
مصلح، وحسن، 2022	*	*	*	*					
أبو مصطفى، 2021	*	*		*		*	*		
برهوم، 2022	*	*		*		*	*		
علي، 2022	*	*		*		*	*	*	
الخریف، والمطيري، 2022	*			*	*		*	*	*
ميسوم، ومحي الدين، 2022	*			*	*		*	*	
أحمد، وبن زريطية، 2022	*	*	*	*	*	*	*	*	*
المجموع	7	5	3	7	3	2	6	2	1

قوية ومؤثرة تتماشى مع مستجدات العصر والإمكانات الإلكترونية والرقمية. أما الباحث فيعرفه إجرائياً أنه منح المسؤول في مستشفى العودة بقطاع غزة جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين ليقوموا ببعض أعماله، بعد تدريبهم وتمليكهم القدرات اللازمة لإنجاز تلك المهام، على أن يتحملوا مسؤولية نتاج أعمالهم، مما يعزز الثقة والعلاقة بين المسؤولين ومرؤوسيه، ويحقق الزيادة في الانتماء للمؤسسة والرضا الوظيفي لديهم.

**التغيير التنظيمي:** عرفه خولة (2022: 22) أنه إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة وسياساتها، وأفرادها، وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات المنظمة أو لإيجاد

غزة تعزى للمتغيرات (مجال العمل- العمر-النوع الاجتماعي- سنوات الخدمة-المؤهل العلمي).

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

أولاً: الأهمية العلمية، تكمن أهمية الدراسة في أنها تجمع إطاراً نظرياً لمفهومين إداريين-التمكين الإداري والتغيير التنظيمي - سيشكل إضافة نوعية إلى المكتبة الفلسطينية، سيما أن مفردات الدراسة طبقت على مستشفى العودة بقطاع غزة. كما تكمن أهميتها أنها ستمثل مرجعاً فكرياً يمكن للباحثين الرجوع إليه عند إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بموضوع الدراسة.

ثانياً الأهمية العملية: تتمثل في إفادة المسؤولين في المؤسسات وخاصة مستشفى العودة بقطاع غزة من نتائج وتوصيات الدراسة التي يمكن عدّها قاعدة علمية متينة لاتخاذ القرارات المستقبلية بخصوص عمليات التغيير، كما تكمن أهميتها في أن التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة يمكنه أن يحقق تغلباً على المعوقات المتعددة المتوافرة في بيئة عمل المستشفى، وأهمها وجود الانقسام للمجتمع الفلسطيني، ووجود الاحتلال الإسرائيلي الذي يحاصر قطاع غزة ويمنع أغلب الإمكانيات التي تساعد في تعزيز حالات التغيير في المؤسسات العامة تحديداً.

أما المتغير التابع فقد تمثل في «التغيير التنظيمي» الذي جرت دراسته بكليته.

## مصطلحات الدراسة:

اشتملت المصطلحات التالية:

**التمكين الإداري:** عرفته حلواني (2022: 318) أنه إعطاء مديري المؤسسات الثقة والحرية الكاملة لأداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بمسئولياتهم ضمن الصلاحيات المنوطة بهم دون التدخل المباشر، مما يعزز العلاقات الإيجابية لاستمرار المؤسسات

كلها كانت مترابطة إيجابياً وقوياً. كما اثبتت أن التمكين النفسي والتمكين الهيكلي هما فقط من العوامل التي تنبئ بمفهوم الابتكار بين أعضاء هيئة التدريس. علاوة على ذلك عُثر على علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، والاستعداد التنظيمي. ومع ذلك، فإن الأدلة التجريبية للأبحاث الحالية لم تدعم الدور الوسيط للاستعداد التنظيمي في التأثير على العلاقة بين التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، وإدراك الابتكار. أما في مجال الصحة فقد أجرى النجار (Al Naggar, 2022) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على رضا الموظفين في مديرية الصحة بمنطقة الحدود الشمالية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان الاستبيان أداة جمع البيانات من عينة قدرها "167" موظفاً في مديرية الصحة بمنطقة الحدود الشمالية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها توافر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (المشاركة في صنع القرار - التواصل الفعال - تحفيز الموظف - التدريب والتعليم المستمر - العمل الجماعي) أوضحها "67%" من المبحوثين. وأثبتت وجود تباين في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

#### ● ثانياً الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع "التغيير التنظيمي"

ففي مجال عمل الجامعات، أجرت خولة (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التغيير التنظيمي في ظل نظام رقمنا الجامعة وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية - دراسة ميدانية على العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، واعتمدت عينة قصدية مكونة من "40" إدارياً، واستخدم استبيان لجمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة أن التغيير التنظيمي عامة والتغيير في الأفراد، والتغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي في ظل نظام رقمنا الجامعة يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات الإدارية لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وبالمجال نفسه، أجرى دحية، وحساب، (2022) دراسة هدفت إلى قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي بالجامعة الجزائرية، وذلك من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة بالكلية، وجرى الحصول على "40" استبانة، وكانت أهم النتائج في قبول الفرضيات البديلة الفرعية والرئيسية كلها، ونفي الفرضيات الصفرية، وأثبتت وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية تعبر عن مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي جميعاً لإحداث التغيير بكلية العلوم الاقتصادية من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بالأغواط.

أما في مجال عمل شركات النفط، فقد أجرى ميرة (2022) دراسة هدفت إلى معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في شركة الزاوية لتكرير النفط، واتبعت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام ومديري المكاتب والإدارات وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالشركة وعددهم "199". وقد أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاد التغيير التنظيمي، وأن أفضل نموذج لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة التغيير هو الذي يحتوي على متغيرات التدريب والتعيين

أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة من حوله. أما الباحث فيعرفه إجرائياً على أنه عمل مخطط يهدف إلى الانتقال من نقطة إلى أخرى غالباً ما تكون الأفضل، والذي قد يحدث في كل مجالات العمل في مستشفى العودة بقطاع غزة أو في واحد منها، بما يتوافق ويتناغم مع التغيرات المعاصرة الحاصلة في بيئة العمل المحلية والدولية.

#### الدراسات السابقة:

#### ● أولاً الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل «التمكين الإداري».

أجرى مصلى وحسن (2022) دراسة في مجال عمل المؤسسات الحكومية العامة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في منسوبي الأجهزة الأمنية بمحافظة رام الله والبيرة البالغ عددهم «1200»، منتسب، وقد اختير منهم عينة عشوائية بسيطة بلغت «300»، منتسب، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي ظهرت، أن مستوى تطبيق التمكين في المؤسسة الأمنية جاء بدرجة متوسطة، وأن التمكين الإداري يؤثر في تحقيق التنمية المستدامة فيها. أما في مجال التعليم، فقد أجرت حلواني (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله في أثناء جائحة كورونا، وآليات التغلب عليها، واتبعت الدراسة المنهج النوعي عبر استخدام المجموعات المركزة أداة نوعية للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من «18» مديراً ومديرة، وتوصلت نتائجها إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المعوقات هي: إدارية (الهيكل التنظيمي - المركزية - الأنظمة والقوانين - القيود على الصلاحيات)، ومعوقات إنسانية (ضعف أداء بعض المديرين - غياب العمل بروح الفريق عند بعض المديرين - ضعف الحوافز)، ومعوقات فنية (قلة الأدوات والتطبيقات الرقمية - ضعف الخبرة في التعامل مع الأجهزة الرقمية - قصور خدمات شبكة الإنترنت - الصيانة في المدارس المهمشة - قلة التدريب على الأجهزة الرقمية). وامتداداً لمجال التعليم، وفي مجال عمل الجامعات أجرى عبد الرحيم (Abraheem, 2021) دراسة هدفت إلى تقييم تأثير التمكين الإداري على الاستعداد لإدارة الأزمات من وجهة نظر الموظفين المسؤولين بجامعة ميسان، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وقد بينت النتائج وجود تأثير جوهري للتمكين الإداري على الجاهزية لإدارة الأزمات بالجامعة، كما أثبتت عدم وجود دلالة إحصائية في اختلاف توجهات الهيئة الإدارية في جامعة ميسان بحسب الخصائص الشخصية (الجنس - العمر - التحصيل العلمي - سنوات الخبرة). وبمجال عمل الجامعات أجرى الأغبري (2022, Alaghbari) دراسة هدفت إلى دراسة تأثير التمكين الوظيفي في إحداث تصور للابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس، وكذلك التأثير الوسيط لدور الاستعداد للتعليم التنظيمي في العلاقة بين تمكين الموظف وممارسات إدارة الابتكار، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واستخدمت تقنيات أخذ العينات من كرات الثلج للحصول على إجابات من "200" عضو هيئة تدريس يعملون في أربع جامعات مختلفة، وقد أثبتت النتائج أن المتغيرات

أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري، وثقافة الإبداع ومداخل التغيير بجامعة يحي فارس بالمدينة، وهو ما اثبت بوجود علاقات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها طبقت على مجتمع مختلف من حيث المجال والبيئة، فقد طبقت هذه الدراسة في المجال الصحي الفلسطيني دون غيرها من الدراسات السابقة، وطبقت في بيئة غير مستقرة بشكل شبه دائم، مقارنة بحالة الاستقرار التي تحظى بها المؤسسات الصحية العالمية، والتي تجري فيها عمليات التغيير التنظيمي وفق خطط مدروسة، ولكن أمام حالة عدم الاستقرار في واقعنا الفلسطيني فعمليات التغيير التنظيمي تحتاج الى قدرات وجهد كبير لكي تتوافق مع التغيرات التنظيمية والبيئية العالمية، وهو ما يتطلب العديد من برامج التدريب والتأهيل لتمكين العاملين في هذه المؤسسات للقيام بعملية التغيير التنظيمي المطلوبة. كما أنه وبحسب علم الباحث تعد الأولى التي جمعت بين متغير التمكين الإداري ومتغير التغيير التنظيمي في المكتبة الفلسطينية.

### الإطار النظري:

• أولاً التمكين الإداري: عرفه أحمد (2022: 709) أنه منح المدير حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات بتوسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله في المنظمة. أما ميسوم ومحي الدين (2022: 4) فيعرفانه أنه الدرجة التي يقوم بها القائد بإشراك المرؤوسين في السلطة، واتخاذ القرارات وتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية. وبالالتجاه نفسه عرفه برهوم (2022: 13) أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مصلحة مياه بمديات الساحل باتخاذ الحرية في اتخاذ القرارات التي تمنح الموظفين حل المشكلات المتعمقة بعملهم في حدود الصلاحيات والمسؤوليات. أما خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018: 11) فقد أشاروا الى أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها. في ضوء ما ورد يمكن تعريف التمكين الإداري أنه منح الرئيس جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين ليقوموا ببعض أعماله، وذلك بعد تدريبهم وتمليكهم القدرات اللازمة لإنجاز تلك المهام، على أن يتحملوا مسؤولية نتائج أعمالهم، مما يعزز الثقة والعلاقة بين المسؤولين ومرؤوسيه، ويحقق الزيادة في الانتماء للمؤسسة والرضا الوظيفي لديهم.

### أبعاد التمكين الإداري

1. التفويض: عرفه مصلح، وحسن (2022: 52) أنه إسناد المهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى، وهو أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من المرؤوسين بجزء من العمل المناط به. أما وهيبة (2018: 10) فبين أن التفويض يعني منح العمال في المنظمة حق

والحوافز والترقية.

وفي مجال شركات الأعمال أجرى هارونا (Haruna، 2022) دراسة هدفت إلى التحقق في التعرف على دور وظيفة القيادة في التغيير التنظيمي، وقدمت الدراسة نموذجاً مستمداً من الكفاءات القيادية بما في ذلك التغيير التنظيمي والنجاح طويل المدى والابتكار، والتي تعبر عن الصلة بين التغيير التنظيمي الفعال ووظيفة القيادة. وفقاً لفحص الأدبيات ونتائج دراسات الحالة الواقعية التي جرت دراستها لهذه الورقة البحثية، وقد تضمن القائد ذوا الكفاءات "البصيرة" و"الديمقراطية" و"التحويلية" بالإضافة إلى "النهج المبتكر" تغييراً تنظيمياً أكثر نجاحاً. ونتيجة لذلك، قدمت هذه الدراسة نموذجاً مستمداً من الكفاءات القيادية، بما في ذلك التغيير التنظيمي والنجاح طويل المدى والابتكار، والتي تعبر عن الصلة بين التغيير التنظيمي الفعال ووظيفة القيادة.

وفي مجال شركات النفط، أجرى يو وآخرون (Yue, at all: 2022) دراسة هدفت إلى فحص تأثير تواصل المشرف التعاطفي على نية دوران الموظفين والدور الوسيط للثقة العاطفية تجاه المشرفين، وجودة علاقة الموظف بالمنظمة (EOR) خلال تفشي فيروس كورونا الجديد (COVID-19) بناءً على نظرية التبادل الاجتماعي وأدبيات الاستخلاص المعزز للنفط، وطور المؤلفون نموذجاً تتوسط فيه الثقة العاطفية تجاه المشرفين وجودة الاستخلاص المعزز للنفط العلاقة بين تواصل المشرف التعاطفي ونية دوران الموظفين. وقد جندت الدراسة 417 موظفاً مقيمين في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة لوحة عبر الإنترنت تديرها شركة مسح مهنية. استمر جمع البيانات التي اتبعت إجراء أخذ العينات بالحصص ثلاثة أسابيع تقريباً في أكتوبر 2020. واستخدم المؤلفون نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة. ولقد أشارت النتائج إلى أن تبني المشرفين للتواصل التعاطفي في أثناء التغيير التنظيمي كان له تداعيات كبيرة على الثقة العاطفية للمشرفين تجاه المشرفين، وإدراك العلاقة تجاه مؤسساتهم، وفي النهاية نية دورانهم.

• ثالثاً الدراسات التي ربطت بين متغيري الدراسة:

أجرى شريفي (2020) دراسة هدفت إلى بيان دور التمكين بمختلف استراتيجياته في قيادة التغيير التنظيمي، وإبراز أهم التحديات التي تواجه قادة التغيير في تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومعالجتها، واقتراح الآليات لتنفيذها، وتعاني كثير من المنظمات من فشل عمليات التغيير أسباب، أهمها مقاومة التغيير وثقافة المؤسسة، ما يتطلب منها الانتقال من نموذج القيادة والتحكم إلى نموذج تمكين العاملين، إضافة إلى تعزيز الكفاءات البشرية وتنميتها، وتشجيع فرق العمل والمشاركة، وتحفيز الأداء بالمكافآت وتفويض السلطات، وجمعت مادة البحث بالاعتماد على مجموعة من الدراسات لمراكز بحثية متخصصة في المجال، وتتبع خبرات المهتمين في مجالي التغيير التنظيمي والتمكين الإداري. وفي مجال التعليم العالي، أجرى بوشنافة (2021) دراسة هدفت إلى محاولة إبراز دور التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع، وتوضيح أهمية أبعاد التمكين في تفعيل مداخل التغيير بالمنظمات، وطبقت مفردات الدراسة خلال دراسة ميدانية بجامعة يحي فارس بالمدينة، ووزعت استبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (62) أستاذاً/ة إدارياً بمختلف كليات الجامعة، بالإضافة لاستخدام أسلوب المقابلة، وقد

تساعد في إنجاز مهام العمل بكفاءة وفعالية، وأن شعور العاملين بروح الفريق يجعلهم يشعرون بالمسؤولية الجماعية بنجاح أو فشل العمل في المنظمة.

4. **التدريب والتعلم:** يرى نسرين، وغزلان (2021: 24) أن عمليات التدريب والتعلم تكسب العاملين المعلومات الجديدة، وأن مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار. وبالاتجاه نفسه فقد أشار سارة، وفلة (2018: 362) أن تمكين العاملين يتطلب توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظاماً طموحاً لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة. مما سبق يتضح أن عمليات التدريب والتعلم تمثل ركناً أساسياً من أركان التمكين الإداري، ولا يمكن أن يتحقق التمكين دونها، فالفرد الذي يتدرب ويتعلم يكون مؤهلاً لاكتساب مهارات وإمكانات تجعله أقدر على إتمام مهامه بكفاءة وفعالية.

5. **الاتصال الفعال:** يرى حسونة (2021: 45) أن الاتصال الفعال يتحقق بعمليات التواصل بين كافة المستويات الوظيفية والموظفين بشكل عام، وذلك من خلال البريد الداخلي لكل موظف، لتبادل الرسائل والتعليمات وأي تقييمات أو نشرات لمواكبة عمل المنظمة. أما حسن (2021: 32) فقد أكد الاتصال الفعال يمثل المفتاح الرئيس للتمكين الإداري، فسهولة الحصول على المعلومات وسرعة توفرها في الوقت المناسب تحقق للعاملين القدرة على اتخاذ القرار المناسب، وتزيد من تمكينهم في أداء مهامهم بأكثر فاعلية وكفاءة. مما سبق يمكن الإشارة إلى وجود حالة ارتباط عضوي بين الاتصال الفعال وتحقيق التمكين الإداري، وتحقيق عمليات الاتصال، ووصول المعلومات والمعارف والمهارات للأفراد، وتزيد من إمكانياتهم عند تنفيذ المهام المناطة بهم.

6. **الاستقلالية:** بحسب ما أورد أبو سلطان (2012: 14) فإن الاستقلالية تنعكس بالإحساس بالحرية إزاء طريقة أداء الأفراد لعملهم، ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها. أما عبد الحسين (2012: 84) فقد أشار إلى أن التمكين أصلاً هو خطوة نحو منح استقلالية أكبر للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل، والاستعداد للسيطرة على عوامل تؤثر على أداء العمل، وهو يساعد على إزالة الظروف التي تسبب حالة الضعف (عند عدم تفويض الصلاحية)، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية لديهم على ممارسة الأعمال وفي حل مشكلات العمل. في ضوء ما سبق يتضح أن الاستقلالية تعد عاملاً معنوياً يجعل الأفراد فخورين بقدراتهم الفردية التي ظهرت عندما يمنحهم المسؤولين فرصة التمكين، كما يجعلهم يشعرون بنتائج أعمالهم بنوع من الاستقلالية عن أعمال الآخرين.

● **ثانياً التغيير التنظيمي:** عرفه دحية وحساب (2022: 28) أنه إحداث فعل مقصود ومخطط بناءً على التخطيط المسبق لإحداث التغيير المطلوب. أما أبو ديب (2022: 39) فعرفه أنه واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تتبع لنقل

التصرف، واتخاذ القرار في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة. كما أورد المالكي، وشعبي (2021: 38) أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري هي أن تجري عملية تفويض السلطة إلى الموظفين للقيام بأنشطة معينة خلال فترة محددة مع بقاء المسؤولية على الشخص المفوض بوساطة تحويل الموظفين لإنجاز مهام محددة بهدف تخفيف الأعباء عن عاتق المدير أو القائد. أما التفويض من جانب المفوض إليه فعرفته زيدان (2021: 23) أنه إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي تتخذها السياسات التي تخص المؤسسة خاصة تلك التي تتعلق بعمله. مما سبق يتضح بأن التفويض الإداري يتمثل في نقل جزء من صلاحيات الرئيس للمرؤوس، على أن تبقى مسؤولية الرئيس على نتائج الأعمال.

2. **التحفيز:** قسم فقهاء وكتاب العلوم الإدارية التحفيز إلى قسمين: الأول: مادي والآخر: معنوي، وبين برهوم (2022: 26) أن المقصود بالحوافز المادية مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات العاملين المادية فقط دون غيرها، ومن هذه الحوافز الأجور العادلة، وديمومة العمل التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد للحفاظ عليه، أما الحوافز المعنوية فيقصد بها فلسفة التنظيم التي تشكل مع غيرها بيئة العمل في المنظمة، ومنها فرص الترقية، والتقدم في العمل، وطبيعة العمل، وطرق الإشراف في المنظمة، والجماعات والأفراد في المنظمة، وفلسفة المنظمة. أما ألهم وآخرون (2019: 337) فعرفوا التحفيز أنه مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات العاملين المادية فقط دون غيرها. كما ذكر حسونة (2021: 45) أنه لن يحقق التمكين الأهداف المرجوة منه دون وضع نظام متكامل للحوافز والمكافآت، فالحوافز بأنواعها المختلفة لها قدرتها على دفع الموظفين وزيادة حماسهم للعمل، كما أنها تؤثر على ولائهم وارتباطهم بالمنظمة، وهي مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات الموظفين لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل النتائج، مما سبق يتضح أن الوصول إلى مرحلة تمكين العاملين يحتاج إلى محفزات تشجع العاملين وتدفعهم نحو اكتساب الخبرات اللازمة لإنجاز مهامهم بالشكل الأمثل، وهو ما يمكنه أن يمتد إلى تحقيق نتائج فعالة ومميزة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

3. **العمل الجماعي:** عرفه برهوم (2022: 13) أنه مجموعة من الأفراد التي تعمل معاً لتحقيق الأهداف الخاصة بهم، والمشاركة بينهم التي تعتمد على وجود قائد قوي لديه القدرة على تنمية روح فريق العمل. وبالاتجاه نفسه أشارت محمد (2023: 558) أنه كلما سادت روح العمل الجماعي في حل مشاكل العمل وتحقيق الأهداف كان هناك أثر إيجابي للتمكين الإداري وانخفضت حدة الصراعات داخل المنظمة، وزادت مستويات الإبداع ومشاركة المعلومات، وإشاعة روح الانفتاح تجاه الأفكار الجديدة. ومن هنا نستطيع القول: إن فرق العمل ذاتية الإدارة، أي الممكنة هي من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة وتزيد الانتاجية وتخفف التكلفة. أما سعاد، وعبلة (2022: 13) فأوردتا أن تطوير فرق العمل في المنظمة يعتمد على توفر قائد قوي قادر على تقديم توجيهات، والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم في أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية. مما سبق يتضح أن عمليات المشاركة بين العاملين، يمكنها أن تحقق تفاعلاً إيجابياً في خلق معارف وأفكار وإبداعات ومهارات متجددة

عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

**الجدول (2)**

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	العدد	النسبة المئوية
إداري	44	38.3
فني طبي	71	61.7
المجموع	115	100.0
20 - أقل من 35	67	58.3
35 - أقل من 45	33	28.7
45 - أقل من 60	15	13.0
المجموع	115	100.0
ذكور	46	40.0
إناث	69	60.0
المجموع	115	100.0
ثانوية	2	1.7
دبلوم	32	27.8
بكالوريوس	63	54.8
ماجستير	15	13.0
دكتوراه	3	2.6
المجموع	115	100.0
أقل من 2	18	15.7
2 - أقل من 5	39	33.9
5 - أقل من 10	20	17.4
10 - أقل من 15	18	15.7
15 - أقل من 20	11	9.6
20 فأكثر	9	7.8
المجموع	115	100.0

● رابعاً: أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وقام الباحث ببناء مقياسين، بلغ عدد فقرات مقياس التمكين الإداري (30) فقرة، ومقياس التغيير التنظيمي (15) فقرة، وأعطى لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق سلم متدرج خماسي (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) أعطيت الأوزان التالية (1، 2، 3، 4، 5).

صدق المقياس: أكد الباحث صدق المقياس بطريقتين:

1. صدق المحكمين: عُرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، فأبدوا آراءهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات

العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، وتجري التغييرات الإيجابية على بيانات الأعمال المختلفة. كما عرفته بهلولي (2022: 29) أنه عملية تقوم بها المؤسسة من أجل الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أكثر حداثة وتطوراً، وقد يكون هذا الانتقال أو التحول جزئياً أو كلياً، وقد يمس تغيير التكنولوجيا باستحداث برمجيات وأتمتة جديدة، أو الهياكل، وبالتحديد أنماط السلطة السائدة، وحتى تغيير مهارات المورد البشري من خلال العمليات التدريبية. وبالتجاه نفسه عرفه علوان (2022: 17) أنه الجهود المخططة والمدروسة بدقة لغرض تعديل أسلوب العمل في المؤسسة، بهدف إحداث تغييرات في السلوك التنظيمي لها، بما يعكس على تحسين أدائها في بيئة العمل المحيطة بها، ولا يكون ذلك إلا بتسخير إمكانياتها البشرية والتكنولوجية والثقافية وبعض النواحي السلوكية. في ضوء ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي أنه عمل مخطط يهدف إلى الانتقال من نقطة إلى أخرى غالباً ما تكون الأفضل، والذي قد يحدث في كل مجالات العمل في مستشفى العودة بقطاع غزة أو في واحد منها، بما يتوافق ويتناغم مع التغييرات المعاصرة الحاصلة في بيئة العمل المحلية والدولية.

● ثالثاً مستشفى العودة: بحسب ما أورد الزعنون (2019: 52) نقلاً عن الموقع الإلكتروني للمستشفى (<http://www.gaza-health.com>)، فهي تعد من أكبر المرافق الصحية التابعة لاتحاد لجان العمل الصحي العاملة في قطاع غزة، وتأسس في العام "1992"، وافتتح في إبريل "1997"، بسعة "53" سريراً، وبمساهمات المجتمع المحلي بما يزيد عن "75%" من تكلفة الإنشاء، وبلغ عدد المستفيدين من المستشفى في العام "2016" (150084) مواطناً تقريباً، ونتيجة للتوسع في المستشفى، أصبح عدد الأسرة "77" سريراً، مع إمكانية التوسعة في حالات الطوارئ ليصل إلى "100" سرير. كما يشمل المستشفى أقساماً منها (الاستقبال والرعاية اليومية-النساء والولادة-الجرحة-العيادات الخارجية) وكذلك يشمل عدداً من وحدات الخدمات الأخرى مثل (وحدة الأشعة والألتراساوند- وحدة العناية المركزة- وحدة المختبر المركزي- وحدة التعقيم المركزي- وحدة التدريب والتعليم- وحدة خدمات الفندق- وغيرها..)

**إجراءات الدراسة**

● أولاً: منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

● ثانياً: مجتمع الدراسة: بالرجوع إلى قسم إدارة الموارد البشرية في اتحاد لجان العمل الصحي فإن مجتمع الدراسة الكلي يتمثل في العاملين في مستشفى العودة بقطاع غزة، والبالغ عددهم (178) موظفاً للعام 2023، وهو ما يمثل المجتمع الحقيقي للدراسة.

● ثالثاً: عينة الدراسة: طبقت مفردات الدراسة على عينة عشوائية بسيطة شملت العاملين الإداريين في مستشفى العودة بقطاع غزة، والبالغ عددهم (115) موظفاً، أي بنسبة (65%) من عدد مفردات المجتمع الحقيقي للدراسة، والجدول (2) يبين توزيع

خارج أفراد عينة الدراسة الحقيقية، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للبعد، وحسب معامل ارتباط بيرسون، باستخدام برنامج الإحصاء (SPSS).

#### أ. مقياس التمكين الإداري:

المقياس، ومدى انتماء الفقرات إلى المقياس، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء استبعدت بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

2. صدق الاتساق الداخلي: تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بتطبيق المقياس على عينة تجريبية مكونة من (20) من

### الجدول (3)

يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للبعد

م	البعـد	معامل الارتباط	البعـد	معامل الارتباط	البعـد	معامل الارتباط	البعـد	معامل الارتباط	البعـد	معامل الارتباط
1		** .669	البعـد الخامس: الاتصالات الفعالة استراتيجياً	** .597	البعـد الرابع: التدريب والتعليم استراتيجياً	* .421	البعـد الثالث: العمل الجماعي	** .629	البعـد الثاني: التحفيز	** .669
2	البعـد الأول: التفويض	** .655		** .654		** .464		* .400		** .655
3		** .674		** .675		* .393		* .391		** .674
4		** .511		** .677		** .653		* .413		** .511
5		** .679		** .506		** .496		** .671		** .679

\*\* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (.01) = .463\* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (.05) = .361.

#### 1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

استخدمت درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات المقياسين بطريقة التجزئة النصفية واحتسبت درجة النصف الأول لكل مقياس من المقياسين وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (-Spearman-Brown Coefficient) والجدول (5) يوضح ذلك:

### الجدول (5)

المقياس	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
البعـد الأول: التفويض	5*	.642	.659
البعـد الثاني: التحفيز	5*	.708	.842
البعـد الثالث: العمل الجماعي	5*	.726	.758
البعـد الرابع: التدريب والتعليم	5*	.638	.654
البعـد الخامس: الاتصالات الفعالة	5*	.865	.909
البعـد السادس: الاستقلالية	5*	.679	.687
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	30	.726	.841
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	15*	.807	.809

\* استخدمت معادلة جتمان لأن النصفين غير متساويين

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات للتمكين

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (.01) ، (05) ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.391 - .728) ، وبذلك تعد فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب. مقياس التغيير التنظيمي:

### الجدول (4)

يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات التغيير التنظيمي مع الدرجة الكلية للمقياس

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	* .388	6	** .592	11	** .688
2	** .712	7	** .649	12	** .758
3	** .749	8	* .441	13	** .513
4	** .665	9	** .603	14	** .497
5	* .428	10	** .666	15	** .536

\*\* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (.01) = .463.  
\* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (.05) = .361.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (.01) ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.388 - .758) ، وبذلك تعتبر فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات المقياسين Reliability: أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات المقياسين بعد تطبيقهما على أفراد العينة التجريبية بطريقتين، هما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

الجدول (8)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المقياس وكذلك ترتيبها

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
2	84.24	0.718	4.212	البعد الأول: التفويض
6	78.57	0.978	3.929	البعد الثاني: التحفيز
5	79.44	0.874	3.972	البعد الثالث: العمل الجماعي
3	83.06	0.917	4.153	البعد الرابع: التدريب والتعلم
1	87.23	0.683	4.362	البعد الخامس: الاتصالات الفعالة
4	80.56	0.796	4.028	البعد السادس: الاستقلالية
	82.19	0.690	4.109	الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري

يتضح من الجدول (8) أن - بعد الاتصالات الفعالة جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير جداً (87.23%)، وهي نتيجة منطقية من وجهة نظر الباحث، إذ تتكامل إجراءات تقديم الخدمات الصحية في المستشفى اعتماداً على عمليات الاتصال بين وحدات العمل المختلفة فيها، التي توفر الوقت وسرعة تقديم الخدمة للمستفيدين.

- بعد التفويض جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي كبير جداً (84.24%)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العمل في المستشفى يخضع لتعدد الفترات، وأن ممارسة مهام وظيفة محددة يمكن أن يتكرر خلال اليوم الواحد ثلاث مرات من ثلاثة عاملين يتناوبون بحسب تقسيم فترات العمل المعتمدة في المستشفى، بناء عليه تجد المسؤولين يفوضون العاملين في وحداتهم التنظيمية بجزء من أعمالهم خوفاً من حدوث أي طارئ لهم، أو أي خلل في تصنيف فترات العمل تتسبب في عدم قدرتهم لتقديم الخدمات المطلوبة، فتجد العاملين في الوحدة التنظيمية يقومون بتلك الخدمات على أكمل وجه، لأن تقديم الخدمة الصحية لا يحتمل التأخير فقد يترتب على ذلك حياة أو موت للمستفيدين من الخدمة. كما أن اهتمام المسؤولين الكبير في عمليات التفويض يبين حرصهم على عدم توقف تقديم الخدمة في المستشفى، وأن العاملين قد يقوموا بأعمال المسؤولين حال تعثر تقديمهم لتلك الخدمات لأي سبب كان، ويؤهلهم لتولي المسؤولية لاحقاً.

- بعد التدريب والتعلم جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي كبير (83.06%)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مجال العمل الصحي يتقدم بصورة متسارعة في استخدام التقنيات والأساليب الالكترونية المعاصرة التي غيرت مسار تقديم الخدمة الصحية إلى حد كبير عما سبق. وأن عمليات التدريب والتعلم تسمح بزيادة مهارات وإمكانات العاملين وتزيد من مستوى معارفهم وإدراكهم للأشياء وأهميتها بما يمكن ترجمته في مخرجات أعمالهم إيجاباً وتميز.

- بعد الاستقلالية جاء في المرتبة الرابعة بوزن نسبي كبير (80.56%)، يرى الباحث أن إدارة المستشفى تعزز هذا البعد نتيجة طبيعة العمل فيها، خاصة وأن كل عامل من العاملين يتحمل المسؤولية الفردية عن عمله، خاصة وأن تقديم الخدمة الصحية

الإداري بلغ (84.1). ولمقياس التغيير التنظيمي (809)، هذا يدل أن المقياسين يتمتعان بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث لتطبيقها على العينة.

طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، لإيجاد معامل ثبات المقياسين، فحصل على قيمة معامل ألفا لكل مقياس من المقياسين والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مقياس من المقياسين

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: التفويض	5	.595
البعد الثاني: التحفيز	5	.682
البعد الثالث: العمل الجماعي	5	.793
البعد الرابع: التدريب والتعلم	5	.681
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	5	.802
البعد السادس: الاستقلالية	5	.742
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	30	.813
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	15	.844

يتضح من الجدول (6) أن معامل الثبات للتمكين الإداري بلغ (813). ولمقياس التغيير التنظيمي (844)، هذا يدل على أن المقياسين يتمتعان بدرجة ثبات عالية تطمئن الباحث إلى تطبيقها على العينة. المحك الإحصائي المعتمد: اعتمد المحك الإحصائي التالي لتحديد درجات الموافقة بحسب جدول (7):

الجدول (7)

مستويات الموافقة على فقرات ومحاو الدراسة

مستوى الموافقة	حدود الفئة	الوزن النسبي
	من إلى	من إلى
قليل جداً	1.00 - 1.79	20.00 - 35.99
قليل	1.80 - 2.59	36.00 - 51.99
متوسط	2.60 - 3.39	52.00 - 67.99
كبير	3.40 - 4.19	68.00 - 83.99
كبير جداً	4.20 - 5.00	84.00 - 100.00

نتائج الدراسة وتفسيرها الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة: ما واقع التمكين الإداري في مستشفى العودة بقطاع غزة؟ وللإجابة عن التساؤل قام الباحث باستخدام المتوسطات والنسب المئوية، والجدول (8) يوضح ذلك:



م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
6	تعتمد المستشفى على مبدأ التغيير المستمر كمدخل للتنمية المستدامة	4.104	0.931	82.09	8
7	تنمي المستشفى مؤهلات الموظفين للانتقال بهم إلى الأفضل دائماً	4.122	1.027	82.43	6
8	تحقق المستشفى مبدأ التدوير الوظيفي بين الموظفين لتنمية مهاراتهم	3.983	0.973	79.65	14
9	تعيد المستشفى هيكله الوظيفي لتتوافق مع التغيرات الحاصلة حولها	4.104	0.959	82.09	9
10	تعزز المستشفى ثقافة التغيير لدى الموظفين بطرق متعددة	4.026	0.932	80.52	13
11	تعقد المستشفى برامج تدريبية للموظفين تتعلق بنظم العمل المستحدثة	4.096	1.043	81.91	10
12	تغير المستشفى أساليب العمل ارتباطاً بعمليات التدريب المنجزة	4.122	0.956	82.43	7
13	تعزز المستشفى مفهوم الرقابة الذاتية ليبثد الموظفين عن الخطأ	4.087	0.933	81.74	11
14	تؤمن إدارة المستشفى بالتحول نحو رقمنة العمل في جوانبه المختلفة	4.278	0.833	85.57	2
15	تكافئ المستشفى الموظفين المبدعين باتجاهاتهم نحو التغيير للأفضل	4.078	1.101	81.57	12
	الدرجة الكلية للمقياس	4.107	0.759	82.14	

يتضح من الجدول (9): أن أعلى فقرة في المقياس كانت الفقرة (4) والتي نصت على «تؤمن إدارة المستشفى بمبدأ المبادرة والإبداع والتجديد المستمر» واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير جداً قدره (86.09%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل الصحي يحتاج إلى مبادرة العاملين لتقديم الخدمة الصحية سيما وأن المريض يأتي للمستشفى يحتاج إلى أي مساعدة أو أي تحرك باتجاه ما يزيل عنه المرض. كما أن العمل الصحي خاضع عالمياً لحالة تطور كبيرة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الحاصل في مجال تقديم الخدمات الصحية، فذلك يتطلب إلى عمليات التجديد المستمر.

وأن أدنى فقرة في المقياس كانت الفقرة (1) والتي نصت على «تستبدل المستشفى الموظفين اذا قلت قدراتهم على العمل المطلوب» احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي كبير (75.13%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في المستشفى سواء كانوا فنيين أو إداريين لا بد من تطوير قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم بما يتوافق مع التطور الكبير الحاصل في مجال تقديم الخدمات الصحية، وأن العامل الذي لا يتفاعل مع ذلك التطور ولا يتقبل معطياته فقد تأتي اللحظة وتتخلى إدارة المستشفى عنه سواء بنقله من مكانه أو بإنهاء خدماته إذا تطلب الأمر. واستبداله بأخر يتوافق ويتناغم مع تلك التطورات الحاصلة عالمياً ومحلياً بهدف تقديم خدمة أفضل

يعتمد اعتماداً كبيراً على القدرات الفردية لعامل في الجوانب الفنية، فأى خطأ يحدث يتحملة العامل بمفرده، كل ذلك يبين أن الإدارة تمنح العاملين الفرصة لإنجاز أعمال متكاملة بشكل مستقل في الجوانب الفنية، وذلك لا يعني أن العامل لا يتحمل مسؤولية العمال الكلية في المستشفى.

- بعد العمل الجماعي جاء في المرتبة الخامسة بوزن نسبي كبير (79.44%)، يرى الباحث أن هذا البعد لا ينفصل عن بعد الاستقلالية من حيث تحمل المسؤولية الفردية التي تمتد لتحمل المسؤولية الجماعية عن عمل المستشفى ككل، الأمر الذي يرتبط بطبيعة عمل المستشفى المركب الذي يعتمد على وحدات عمل متعددة يفترض أنها تتكامل مع بعضها لتقديم الخدمة متكاملة، وأن المستوى الكبير المتحقق في هذا البعد ينم عن وجود محددات عمل تلزم جميع الوحدات بتقديم خدماتها المطلوبة عند تقديم الخدمة الصحية المتكاملة للمستفيدين.

- بعد التحفيز جاء في المرتبة السادسة بوزن نسبي كبير (78.57%)، يرى الباحث أن هذه النتيجة تعبر عن حالة رضا لدى العاملين عما تقدمه إدارة المستشفى لهم، بما يزيد دافعيتهم نحو العمل بكفاءة وفعالية أكبر، كما وتدفعهم نحو صقل قدراتهم وإمكاناتهم بما يؤهلهم للقيام بمهام عملهم على أكمل وجه، وتجعل لديهم روح المبادرة والمبادأة.

- الدرجة الكلية للتمكين الإداري حصلت على وزن نسبي كبير (82.19%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مجال العمل الصحي يحتاج هامشاً كبيراً من الدقة في العمل وأن إعداد وتمكين العاملين في هذا المجال يقلل من حدوث الأخطاء، فتحرص إدارة المستشفى على تعزيز المقومات والأبعاد التي يمكن أن تحقق عمليات التمكين لدى العاملين وتمنحهم مهارات متقدمة في العمل.

اتفقت هذه النتيجة من حيث توافر متغير التمكين التنظيمي للكبير مع نتائج دراسة كل من (مصلح، وحسن، 2022)، و(Al nag، 2022) فأثبتت أن مستوى التمكين الإداري فيها كان متوسطاً.

الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص: ما درجة التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة؟

#### الجدول (9)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مقياس التغيير التنظيمي وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تستبدل المستشفى الموظفين إذا قلت قدراتهم على العمل المطلوب	3.757	1.022	75.13	15
2	تغير المستشفى طرق وأساليب العمل حسب متطلبات الحداثة الحاصلة	4.165	0.858	83.30	5
3	تدرس المستشفى التغيرات في البيئة المحيطة بهدف مناغمتها	4.200	0.910	84.00	3
4	تؤمن إدارة المستشفى بمبدأ المبادرة والإبداع والتجديد المستمر	4.304	0.870	86.09	1
5	توفر المستشفى الدعم اللازم لعمليات التغيير المطلوبة	4.183	0.951	83.65	4

عن قناعتها بأن استمرارية العمل وتقديم الخدمة في المستشفى مرتبط جذرياً مع عمليات التغيير في جوانب العمل المختلفة.

تتفق هذه النتيجة من حيث توافر متغير التغيير التنظيمي في المنظمات ولكنها بنسب مختلفة مع دراسة كل من (خولة، 2022)، ودراسة (دحية وحساب، 2022)، ودراسة (Haruna, 2022)، ودراسة (ميرة، 202).

الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: هل يوجد أثر للتمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال صاغ الباحث الفرضية التالية «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة بقطاع غزة.

وللإجابة عن هذا الفرض استخدم الباحث معامل الانحدار المتعدد، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10)

تحليل الانحدار المتعدد (التمكين الإداري، التغيير التنظيمي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (05.)
الثابت	.056	.189		0.297	.767	غير دالة إحصائياً
البعد الأول: التفويض	.008	.057	.008	0.145	.885	غير دالة إحصائياً
البعد الثاني: التحفيز	.154	.049	.199	3.129	.002	دالة عند 01.
البعد الثالث: العمل الجماعي	.128	.052	.148	2.451	.016	دالة عند 01.
البعد الرابع: التدريب والتعلم	.249	.056	.301	4.431	.000	دالة عند 01.
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	.177	.050	.159	3.534	.001	دالة عند 01.
البعد السادس: الاستقلالية	.272	.052	.285	5.260	.000	دالة عند 01.
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	116.376				القيمة الاحتمالية	.000
قيمة معامل التفسير المعدل R <sup>2</sup>	.866					

فيها، وهي ترجمة لخوف المرؤوسين من الدخول في عمليات التغيير التنظيمي إذا ما فوضهم بها المسؤولون.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد التحفيز والتغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة (Beta (.199)، وبلغت قيمة (T (3.129) وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أن هناك أثراً دالاً إحصائياً بين التحفيز والتغيير التنظيمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عمليات التحفيز من قبل المسؤولين للعاملين في المستشفى الهدف منه هو الانتقال إلى الأداء الأفضل وإلى المبادرة والمبادرة في العمل، وهو ما يرتبط منطقياً مع عمليات التغيير المنتظرة، وإدارة المستشفى تهدف للتغيير والانتقال إلى الأداء الأفضل وبما يتوافق مع متطلبات المرضى والتناغم مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية الحاصلة.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد العمل الجماعي والتغيير التنظيمي، وبلغت قيمة (Beta (.148)، وبلغت قيمة (t (2.451) وهي

للمستفيدين المرضى.

حصلت الدرجة الكلية للمقياس على وزن نسبي كبير (82.14%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى قناعة إدارة المستشفى بضرورة حث التغيير المستمر في أدائها، وأن مجال تقديم الخدمات الصحية لا يقبل الجمود، وإنما من أهم متطلباته التفاعل مع المتغيرات البيئية وخاصة التطور التكنولوجي والمعرفي الحاصل في مجال عمل المستشفيات سواء في الجانب الإداري أو في الجانب الفني والتقني، وهو ما يدفع إدارة المستشفى إلى عمليات التغيير المستمرة التي تحتكم لعمليات الحداثة في هذا المجال، وأن عمليات التغيير ستعكس إيجاباً على مستوى تقديم الخدمة في المستشفى، علماً أن بعض عمليات التغيير تأتي إليها إدارة المستشفى مرغمة تبعاً لمتطلبات إنجاز مهام العمل بطرق وأساليب وتقنيات مختلفة، وأن تبني إدارة المستشفى مبدأ التغيير التنظيمي بهذا المستوى يدل على مستوى المعاصرة والحداثة التي تؤمن به هذه الإدارة ويعبر

يتضح من الجدول أن نموذج الانحدار المتعدد لتمثيل العلاقة بين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي دالة إحصائياً، فبلغت قيمة F المحسوبة (116.376)، وأن التغيير التنظيمي يفسر (86.6) من التغيرات على التمكين الإداري والباقي (13.4) من التغيير تعزى لمتغيرات أخرى وهي نتيجة تحقق مستوى كبير جداً. لا يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد التفويض والتغيير التنظيمي فبلغت قيمة (Beta (.008)، وبلغت قيمة (T (.145). وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً بين التفويض والتغيير التنظيمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التفويض يمثل عملية فردية ما بين المسؤول والمرؤوس في العمل، بينما التغيير يمثل عملاً جماعياً يمكن أن يشارك به أو أن يتأثر به أكثر من طرف حتى لو اقتصر التغيير على عمليات فردية في المستشفى. كما أن عمليات التغيير لا تفوض على المستوى الفردي ولا ينتقل تحمل المسؤولية عن أي أخطاء قد تترتب على عمليات التغيير من المسؤول إلى المرؤوسين، فأثر أي تغيير تنظيمي في المستشفى يعم العاملين

في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري) - والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى لمتغير مجال العمل (إداري، فني). للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار t-Test (ت) ويوضح الجدول رقم (11) ذلك:

الجدول (11)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة «ت» للمقياسين تعزى لمتغير مجال العمل (إداري، فني)

البيد	مجال العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البيد الأول: التفويض	إداري	44	4.414	0.590	2.417	0.017	دالة عند 0.05
	فني	71	4.087	0.765			
البيد الثاني: التحفيز	إداري	44	4.059	0.894	1.126	0.262	غير دالة إحصائياً
	فني	71	3.848	1.025			
البيد الثالث: العمل الجماعي	إداري	44	4.123	0.771	1.461	0.147	غير دالة إحصائياً
	فني	71	3.879	0.925			
البيد الرابع: التدريب والتعلم	إداري	44	4.432	0.681	2.631	0.010	دالة عند 0.05
	فني	71	3.980	1.004			
البيد الخامس: الاتصالات الفعالة	إداري	44	4.573	0.576	2.677	0.009	دالة عند 0.01
	فني	71	4.231	0.714			
البيد السادس: الاستقلالية	إداري	44	4.255	0.576	2.456	0.016	دالة عند 0.05
	فني	71	3.887	0.881			
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	إداري	44	4.309	0.501	2.501	0.014	دالة عند 0.05
	فني	71	3.985	0.762			
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	إداري	44	4.315	0.513	2.357	0.020	دالة عند 0.05
	فني	71	3.978	0.857			

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (113) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (113) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة «ت» المحسوبة أكبر من قيمة «ت» الجدولية في جميع أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية لها، ومقياس التغيير التنظيمي، عدا بعد التحفيز والعمل الجماعي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مجال العمل ولقد كانت الفروق لصالح الإداري. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- أولاً بعد التفويض: يشعر العامل الإداري في المستشفى بعمليات التفويض أكثر من الفنيين، خاصة وأن علاقته بمسئوله مباشرة، وأن مجال التفويض من المسئول للمؤوس له مساحة أكبر من العمل الفني الذي يعتمد إلى حد كبير على القدرات الفردية والمهارات الذاتية للفنيين.

- ثانياً بعد التدريب والتعلم: أن عمليات التدريب والتعلم التي قد تعقدتها إدارة المستشفى للإداريين أسهل من التدريب والتعلم

قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أن هناك أثراً دالاً إحصائياً بين العمل الجماعي والتغيير التنظيمي. يرى الباحث أنها نتيجة منطقية ومقبولة، خاصة وأن نتائج العمل الجماعي دائماً أكبر وأفضل من نتائج الأعمال الفردية ولو تراكمت معاً، وهذا يعني أن وجود حالة التكامل بتقديم الخدمة الصحية بعمل جماعي يمكنه أن يؤثر إيجاباً في عمليات التغيير المخططة والتي تحقق الأهداف الموضوعية.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد التدريب والتعلم والتغيير التنظيمي، فبلغت قيمة (301) Beta، وبلغت قيمة (4.431) T. وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أن هناك أثراً دالاً إحصائياً بين التدريب والتعلم والتغيير التنظيمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التغيير التنظيمي لن يحدث دون التغيير في مستوى المعرفة، وإدراك الأشياء، واكتساب مهارات وقدرات جديدة لدى العاملين، فعندما يتعلم العاملون معارف جديدة، ويتدربون على أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة، فمن الطبيعي أن تسهم في عمليات التغيير التنظيمي المطلوب والمخطط.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد الاتصالات الفعالة والتغيير التنظيمي، فبلغت قيمة (159) Beta، وبلغت قيمة (3.534) T. وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أن هناك أثراً دالاً إحصائياً بين الاتصالات الفعالة والتغيير التنظيمي. يرى الباحث أن علميات الاتصال في المستشفى تمثل عنصراً أصيلاً في إنجاز أعمالها، وأن حادثة أساليب الاتصال الحاصلة سهلت عمليات الاتصال داخل المستشفى بما يحقق تكامل أي عملية من عمليات التغيير المطلوبة، وأن التغيير لن يحدث دون تواصل وحدات العمل مع بعضها بعضاً لتحقيق توجهات وخطط التغيير التنظيمي وتنفيذها بشكل متكامل بين العاملين والوحدات.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد الاستقلالية والتغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة (285) Beta، وبلغت قيمة (5.260) T. وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أن هناك أثراً دالاً إحصائياً بين الاستقلالية والتغيير التنظيمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى كل عامل من العاملين في المستشفى يسهم في عمليات التغيير التنظيمي المطلوبة، خاصة وأن الأعمال الفنية في المستشفى تأخذ هامشاً من الاستقلالية كبيراً، فعندما يشعر العامل بنتائج عمله الفردي والمستقل يمكنه أن ينطلق إلى عمليات التغيير التنظيمي المطلوبة، وأن يحاول إحداث تأثير فردي في التغيير بطريقة تميزه عن الآخرين، وهو ما يحدث مساحة واسعة للمنافسة ولتأثير في عمليات التغيير التنظيمي المطلوبة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي أثبتت أن التغيير التنظيمي يتأثر بعدد من المتغيرات ومنها التمكين الإداري، مثل دراسة (مصلح وحسن، 2022)، ودراسة (Al aghbari، 2022)، ودراسة (Haruna، 2022).

الإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري) - والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى للمتغيرات (مجال العمل - العمر - النوع الاجتماعي - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟ وللإجابة على هذا السؤال صاغ الباحث الفرضيات التالية: الفرضية الأولى التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

الوظيفي، بينما العمل الفني قد تختلف كل حالة من المرضى عن الأخرى، فقد يضطر الفني لمشاركة آخرين من الفنيين أو حتى الإداريين عند تقديم الخدمة الصحية للمرضى، وهذا لا يعني أنه لا يستطيع القيام بمهامه التي نص عليها الوصف الوظيفي لوظيفته الفنية.

الفرضية الثانية التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري - والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة - تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور، وإناث)

للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار t-Test (ت) ويوضح الجدول (12) ذلك:

الجدول (12)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة «ت» للمقياسين تعزى لمتغير النوع (ذكور، وإناث)

البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: التفويض	ذكر	46	4.126	0.859	1.050	.296	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	4.270	0.607			
البعد الثاني: التحفيز	ذكر	46	3.852	0.957	-0.683	.496	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	3.980	0.996			
البعد الثالث: العمل الجماعي	ذكر	46	4.083	0.776	1.107	.271	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	3.899	0.932			
البعد الرابع: التدريب والتعلم	ذكر	46	4.061	0.990	0.879	.381	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	4.214	0.868			
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	ذكر	46	4.330	0.800	0.400	.690	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	4.383	0.598			
البعد السادس: الاستقلالية	ذكر	46	4.048	0.824	0.219	.827	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	4.014	0.783			
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	ذكر	46	4.083	0.759	0.328	.743	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	4.127	0.645			
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	ذكر	46	4.083	0.811	0.283	.778	غير دالة إحصائياً
	أنثى	69	4.124	0.729			

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (113) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (113) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

واقعاً موحداً.

الفرضية الثالثة التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري - والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى لمتغير العمر (من 20 - أقل من 35، من 35 - أقل من 45، من 45 - أقل من 60). وللإجابة عن هذا الفرض استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

يتضح من الجدول (12) أن قيمة «ت» المحسوبة أقل من قيمة «ت» الجدولية في جميع أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية لها، ومقياس التغيير التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. يرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية وواقعية نظراً إلى أن طبيعة المهام في المستشفى الإدارية أو الفنية يمكن أن يقوم بها الذكور والإناث، وأن أي متغيرات قد تحدث في المستشفى ستطال الذكور والإناث على حد سواء، وأن متطلبات التغيير التنظيمي في المستشفى ستفرض عليهم

## الجدول (13)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة «ف» ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: التفويض	بين المجموعات	2.394	2	1.197	2.376	.098	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	56.429	112	.504			
	المجموع	58.823	114				
البعد الثاني: التحفيز	بين المجموعات	3.703	2	1.852	1.967	.145	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	105.432	112	.941			
	المجموع	109.135	114				
البعد الثالث: العمل الجماعي	بين المجموعات	3.919	2	1.960	2.638	.076	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	83.192	112	.743			
	المجموع	87.111	114				
البعد الرابع: التدريب والتعلم	بين المجموعات	2.848	2	1.424	1.713	.185	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	93.098	112	.831			
	المجموع	95.946	114				
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	بين المجموعات	.349	2	.175	0.370	.692	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	52.843	112	.472			
	المجموع	53.192	114				
البعد السادس: الاستقلالية	بين المجموعات	1.435	2	.718	1.134	.325	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	7.876	112	.633			
	المجموع	72.311	114				
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	بين المجموعات	2.153	2	1.076	2.315	.103	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	52.079	112	.465			
	المجموع	54.232	114				
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	بين المجموعات	2.437	2	1.219	2.156	.121	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	63.320	112	.565			
	المجموع	65.757	114				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،112) وعند مستوى دلالة (.01) = 4.78

ف الجدولية عند درجة حرية (2،112) وعند مستوى دلالة (.05) = 3.07

الفرضية الرابعة التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري- والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه). وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

يتضح من الجدول (13) أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية عند مستوى دلالة (.05). في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للتمكين الإداري والتغيير التنظيمي أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. يرى الباحث أنها نتيجة منطقية، لأن عمليات التغيير التنظيمي لا تقف عند عمر محدد للعاملين في المستشفى، وإنما تتطلب عمليات التغيير التنظيمي مشاركة جميع الفئات العمرية لتحقيق التغيير بحسب الخطط الموجودة.

الجدول (14)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة «ف» ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: التفويض	بين المجموعات	4.142	4	1.035	2.083	.088	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	54.681	110	.497			
	المجموع	58.823	114				
البعد الثاني: التحفيز	بين المجموعات	1.484	4	.371	0.379	.823	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	107.651	110	.979			
	المجموع	109.135	114				
البعد الثالث: العمل الجماعي	بين المجموعات	1.477	4	.369	0.474	.755	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	85.634	110	.778			
	المجموع	87.111	114				
البعد الرابع: التدريب والتعلم	بين المجموعات	5.018	4	1.254	1.518	.202	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	9.929	110	.827			
	المجموع	95.946	114				
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	بين المجموعات	2.549	4	.637	1.384	.244	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5.642	110	.460			
	المجموع	53.192	114				
البعد السادس: الاستقلالية	بين المجموعات	4.356	4	1.089	1.763	.141	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67.955	110	.618			
	المجموع	72.311	114				
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	بين المجموعات	2.341	4	.585	1.241	.298	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	51.891	110	.472			
	المجموع	54.232	114				
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	بين المجموعات	3.838	4	.959	1.704	.154	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	61.920	110	.563			
	المجموع	65.757	114				

ف الجدولية عند درجة حرية (4،110) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.44

ف الجدولية عند درجة حرية (4،110) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.43

مستويات المؤهلات العلمية ستسهم في عمليات التغيير التنظيمي الحاصلة.

الفرضية الخامسة التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري - والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5، من 5 - أقل من 10، من 10 - أقل من 15، من 15 - أقل من 20، من 20 فأكثر). ولإجابة عن هذا الفرض استخدم الباحث ب أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

يتضح من الجدول (14) أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري والتغيير التنظيمي ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في المستشفى جرى تعيينهم وفق معايير حددت المؤهل العلمي المطلوب لكل وظيفة من الوظائف، وأن عمليات التغيير التنظيمي المتوقعة في المستشفى تكون مبنية على خطط مستقبلية تشمل جميع العاملين في كل المستويات الإدارية، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، فجميع

## الجدول (15)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة «ف» ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	1.440	5	.288			
البعد الأول: التفويض	داخل المجموعات	57.383	109	.526	0.547	.740	غير دالة إحصائياً
	المجموع	58.823	114				
	بين المجموعات	1.833	5	.367			
البعد الثاني: التحفيز	داخل المجموعات	107.302	109	.984	0.372	.867	غير دالة إحصائياً
	المجموع	109.135	114				
	بين المجموعات	3.127	5	.625			
البعد الثالث: العمل الجماعي	داخل المجموعات	83.984	109	.770	0.812	.544	غير دالة إحصائياً
	المجموع	87.111	114				
	بين المجموعات	1.713	5	.343			
البعد الرابع: التدريب والتعلم	داخل المجموعات	94.233	109	.865	0.396	.850	غير دالة إحصائياً
	المجموع	95.946	114				
	بين المجموعات	2.328	5	.466			
البعد الخامس: الاتصالات الفعالة	داخل المجموعات	5.863	109	.467	0.998	.423	غير دالة إحصائياً
	المجموع	53.192	114				
	بين المجموعات	2.060	5	.412			
البعد السادس: الاستقلالية	داخل المجموعات	7.250	109	.644	0.639	.670	غير دالة إحصائياً
	المجموع	72.311	114				
	بين المجموعات	1.153	5	.231			
الدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري	داخل المجموعات	53.080	109	.487	0.473	.795	غير دالة إحصائياً
	المجموع	54.232	114				
	بين المجموعات	1.130	5	.226			
الدرجة الكلية لمقياس التغيير التنظيمي	داخل المجموعات	64.627	109	.593	0.381	.861	غير دالة إحصائياً
	المجموع	65.757	114				

ف الجدولية عند درجة حرية (5،109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.17

ف الجدولية عند درجة حرية (5،109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.29

عندما يتطلب العمل في المستشفى، فالعاملون حديثو التعيين والعاملون القدامى سيسهمون في عمليات التغيير كل بحسب طبيعة مهامه ودوره في التغيير المطلوب.

## نتائج الدراسة:

- تؤثر أبعاد التمكين الإداري (التحفيز-العمل الجماعي-التدريب والتعلم-الاتصالات الفعالة-الاستقلالية) في التغيير التنظيمي بنسبة (86.6%) وهي نسبة كبيرة جداً، ما عدا بعد «التفويض» لم يثبت له تأثير.

يتضح من الجدول (15) أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري، ومقياس التغيير التنظيمي، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. يرى الباحث أنها نتيجة منطقية، لأن عمليات التغيير التنظيمي التي تحتاجها المستشفى تبدأ عند حاجة المستشفى إليها، ولا تقف عند زمن محدد، وأن العاملين قد تتغير أعدادهم ونوعياتهم من فترة لأخرى، فمنهم من يتقاعد أو يتسرب من العمل أو ينهي عمله في المستشفى أو غير ذلك، وهذا كله لا يوقف عمليات التغيير التنظيمي

- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة التمكين الإداري بمستوى كبير (82.19%).
- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة التغيير التنظيمي بمستوى كبير (82.14%).
- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة الاتصالات الفعالة بمستوى كبير جداً (87.23%).
- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة التفويض بمستوى كبير جداً (84.24%).
- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة التدريب والتعلم بمستوى كبير (83.06%).
- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة الاستقلالية بمستوى كبير (80.56%).
- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة العمل الجماعي بمستوى كبير (79.44%).
- تمارس مستشفى العودة بقطاع غزة عمليات التحفيز للعاملين بمستوى كبير (78.57%).
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغير «مجال العمل» تجاه كل من (التمكين الإداري- والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى للأبعاد (التفويض- التدريب والتعلم-الاتصالات الفعالة-الاستقلالية) ما عدا بعدي (التحفيز- والعمل الجماعي) إذ كانت الفروق لصالح الإداري.
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (التمكين الإداري- والتغيير التنظيمي) في مستشفى العودة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي-العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)
- **توصيات الدراسة:**
- في ضوء النتائج المتحصلة يمكن أن توصي الدراسة بالتالي:
- توفير إدارة المستشفى نظام للحوافز محدد وواضح يُعمم على جميع العاملين لينطلقوا منه كقاعدة عند عمليات التغيير التنظيمي.
- سماح الإدارة العليا بالمستشفى بمشاركة العاملين عند وضع خطط التغيير ليكونوا جزءاً من النجاح أو الفشل للعمل بمجمله.
- توفير الإدارة الفنية الاشرافية في المستشفى لخطه تدريبية تعتمد على متطلبات التغيير التنظيمي تُعمم على للعاملين لأنهم جزء أصيل منها.
- تعزيز إدارة المستشفى لمفهوم العمل الجماعي نظرياً وعملياً لدى العاملين بعقد دورات توعوية وممارسات فعلية على الأرض.
- **المصادر والمراجع العربية:**
- أبو ديب، أحمد صالح (2022) أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية والقانونية، 6 (21): 34 - 54.
- أبو سلطان، وسام صبحي إبراهيم (2012) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- أبو مصطفى، عبد الله نظمي (2021) التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار دراسة ميدانية: بوزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أحمد، علاوة، وبن زريطحة، أحمد (2022) دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولاد جلال بولاية أولاد جلال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسلة، الجزائر.
- أحمد، محمد صبحي زكي (2022) القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16 (9): 701 - 766.
- ألهم، هبة الله أحمد، وجوهر، يوسف عبد المعطي مصطفى، ومحمد منى شعبان عثمان (2019) معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم-مصر، 3 (12): 313 - 363.
- برهوم، هيثم علي شحدة (2022) دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي "EFQM"، دراسة ميدانية على مصلحة بلديات الساحل-فرع رفح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- بهلولي، رقية (2022) التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر.
- بوشنافة، ميسوم (2021) أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات، دراسة ميدانية بجامعة المدينة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فاري بالمدينة، الجزائر.
- حسن، يوسف حسن عثمان (2021) أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والسياسات العامة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- حسونة، إبراهيم عمر علي (2021) دور ممارسة القيادة التحويلية في تعزيز التمكين الإداري بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- حلواني، شيماء محمد فهمي (2022) معوقات التمكين الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2 (6): 315 - 366.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018) التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، (د ط)، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الخريف، سعد عبد الله إبراهيم، والمطيري، أسماء خالد متعب (2022) أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 42 (4): 35



- 58 - مصلىح، عطية محمد، وحسن، يوسف حسن (2022) أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7 (17): 49 - 63.
- ميرة، إيناس الهادي (2022) استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا.
- ميسوم، بوشناق، ومحي الدين، حمداني (2022) دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدينة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، 16(1): 77 - 95.
- نسرين، فروزي، وغزلان، جعفر (2021) أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري، دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة بوضياف-المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
- وهيبة، بن شعبان (2018) التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية-المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.

### المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Abu Dib, Ahmad Saleh (2022). *The Impact of Learning Organization Characteristics on Organizational Change in Colleges of Intermedie Studies in Gaza Strip*, *Journal of Administrative, Economic and Legal Sciences*, 6 (21): 34-54.
- Abu Sultan, Wissam Subhi Ibrahim (2012). *Administrative Empowerment and its Relationship with the Creativity of the Palestinian Mobile Cell Communications Company in the Gaza Strip*, unpublished Master's thesis, al-Quds University, Palestine
- Abu Mustafa, Abdullah Nazmi (2021). *Administrative Empowerment as a Mediating Variable in the Relationship Between Transformative Leadership and Decision-Making, Field Study: Implemented at the Ministry of Education in the Southern Governorates*, Master's thesis, Al-Aqsa University, Palestine.
- Ahmed, Allawa, Ben Zartikha, Ahmed (2022). *The Role of Leadership Patterns in Achieving Administrative Empowerment from the Perspective of a Sample of Users of the Municipality of Olad Jalal in the State of Olad Jalal*. Unpublished master's thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Mohamed Boudiaf-El-Messala, Algeria.
- Ahmed, Mohamed Sobhy Zaki (2022). *Distributed Leadership and its Relationship to Administrative Empowerment of School Leaders in Pre-University Education in Fayoum Governorate*, *Journal of the University of Fayoum for Educational and Psychological Sciences*, 16 (9): 701-766
- Alhem, Hebat Allah Ahmed, Jawhar, Youssef Abdul Ma 'aty Mustafa, and Mohammed Mona Sha' aban Osman (2019). *Impediments to the Administrative Empowerment of Academic Leaders at the Fayoum University*, *Journal of Fayoum University of Educational and PsychSciences, Fayoum-Egypt University*, 3 (12): 313-363.
- Barhoum, Haitham Ali Shehda (2022). *The Role of Administrative Empowerment in Achieving Institutional Excellence According to the European Model «EFQM», Field Study on Sahel Municipalities of Rafah Department*, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Management and Finance, Al-Aqsa University, Palestine.
- Bahlouli, Raqiya (2022). *Organizational Change and its*
- خولة، سعيد (2022) التغيير التنظيمي في ظل رقمنة الجامعة وعلاقته بفعالية الاتصالات الإدارية: دراسة ميدانية على العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف: المسيلة، الجزائر.
- دحية، محمد، وحساب، محمد لمين (2022) قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة، دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 13 (2): 23 - 40.
- الزعنون، محمد منصور (2019) فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة الشمال، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 4(1): 39 - 80.
- زيدان، ليلي (2021) تأثير التمكين الإداري على سلوكيات وقيم العمل في القطاع الصحي الفلسطيني الحكومي في قطاع غزة، دراسة حالة مجمع ناصر الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، فلسطين.
- سارة، خلفه، وفلة، عيساوي (2018) التمكين الإداري كثقافة جديدة في متطلبات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، (3): 357 - 366.
- سعاد، غراسلية، وعبلة، غشي (2022) دور التمكين الإداري في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسة: دراسة حالة بلدية زلفانة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة غرداية، الجزائر.
- شرفي، سفيان (2020) دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة، الجزائر، 16 (1): 77 - 90.
- عبد الحسين، صفاء جواد (2012) أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (32): 77 - 98.
- علوان، رمزي (2022) المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية خنشلة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر.
- علي، مرام أحمد (2022) أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على بنك الراجحي، أبعها، المملكة العربية السعودية في العام 2021-2020، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (15): 81 - 98.
- القريشي، محمد الطاهر، والسبتي، لطيفة أحمد (2015) أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (1): 59 - 89.
- المالكي، عبد الله بن حامد بن عبد الله، وشعبي، فيصل بن أحمد (2021) أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية للإدارة، 44(4): 35 - 60.
- محمد، أسماء عزمي عبد الحميد (2023) أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة: دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 4 (1): 547 - 582.

- Administrative Empowerment on Job Satisfaction of Technical Education Authority Staff, Journal of Baghdad College for University Economic Sciences, (32): 77-98.*
- Elwan, Ramzi (2022). *The Role of Modern Approaches to Organizational Change in Improving the Performance of Human Resources Performance: A Study Implemented on a Sample of Institutions at the State Level of Khanshila, Unpublished Doctoral Thesis, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, Al-Arabi University Ben Mehidi-Umm Al-Baqi, Algeria.*
  - Ali, Maram Ahmed (2022). *The Impact of Administrative Empowerment on the Quality of Banking Services: An Applied Study on Al Rajhi Bank, Abha, Saudi Arabia in 2020-2021, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 6 (15): 81-98.*
  - Al-Qureshi, Mohammed Al-Taher, Al-Sabti, Latifa Ahmed (2015). *The Impact of Administrative Empowerment in Achieving Job Satisfaction Among a Staff at Mohammed Khaidar Biskra University, Jordanian Journal of Business Administration, 11 (1): 59-89.*
  - Al-Maliki, Abdullah bin Hamid bin Abdullah, Shuaibi, Faisal bin Ahmed (2021) *The Impact of Administrative Empowerment in Strengthening Organizational Affiliation: A Field Study on the Administrative Staff of the Department of Education in Leith Governorate, Arab Journal of Management, 44 (4): 35-60.*
  - Mohammed, Asma Azmi Abdul Hamid (2023). *The Impact of Digital Transformation on Women's Administrative Empowerment: An Applied Study for Staff in Special Centers and Units at Mansoura University. Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce, University of Damietta, 4 (1) (3): 547-582.*
  - Mesleh, Attiya Mohammed, Hassan, Youssef Hassan (2022). *The Impact of Administrative Empowerment on Sustainable Development of the Palestinian Security Foundation, Al-Quds Open University Journal of Administrative and Economic Research, 7 (17): 49-63.*
  - Mira, Ines El Hadi (2022). *Human Resources Strategies and their Impact on Organizational Change Management, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Economics, Zawiyah University, Libya.*
  - Maysoum, Bouchnaqa, Muhyeddin, Hamdani (2022). *The Role of Administrative Empowerment in Activating Knowledge Management of Organizations: Field Study at the Faculty of Economic, Business and Management Sciences at The University of Medea, Journal of Research and Scientific Studies, 16 (1): 77-95.*
  - Nisreen, Frozi, Ghazlan, Jaafar (2021). *The Impact of Managerial Empowerment in Achieving Administrative Excellence, Field Study on a Sample of Administrators of MOHAMED BOUDIAF University - M'sila, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, MOHAMED BOUDIAF University - M'sila, Algeria.*
  - Wahiba, Ben Shaaban (2018). *Administrative Empowerment and its Relationship to Professional Compatibility: Field Study of the Algerian Foundation for Industrial and Technical-Liquefied Tissue, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, MOHAMED BOUDIAF University - M'sila, Algeria.*
  - Relationship to Organizational Culture with the Algerian Institution, Unpublished Doctoral Thesis, Faculty of Social Sciences and Humanities, Alarabi Ben Mehidi-Umm Al-Baqi University, Algeria.
  - Bushnava, Missoum (2021). *The Importance of Administrative Empowerment in the Promotion of the Culture of Creativity and in the Operationalization of the Entry Points for Change in Organizations, Field Study at Medea University, Unpublished Doctoral Thesis, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, Yahya Fari University, Algeria.*
  - Hassan, Yusuf Hassan Osman (2021). *The Impact of Administrative Empowerment in the Palestinian Security Institution on Sustainable Development, Unpublished Master's Thesis, Management and Public Policy, Al-Quds Open University, Palestine.*
  - Hasouna, Ibrahim Omar Ali (2021). *The Role of Transformative Leadership Practice in Promoting Administrative Empowerment at the Ministry of Education in the Southern Governorates, an Unpublished Master's thesis, Faculty of Administration and Finance, Al-Aqsa University, Palestine.*
  - Halwani, Shima Mohammed Fahmi (2022). *Impediments to Administrative Empowerment of High School Principals in Ramallah During the Coronavirus Pandemic and Mechanisms to Overcome It, Journal of Educational Studies and Research, 2 (6): 315-366.*
  - Experts of the Arab Group for Training and Publishing (2018). *Administrative Empowerment and Creating Future Leaders, Arab Group for Training and Publishing.*
  - Al Khereef, Saad Abdullah Ibrahim, Al-Mutairi, Asma Khaled Mutaib (2022). *The Impact of Administrative Empowerment on Intellectual Capital Level: Case Study of Saudi Arabian Airlines, Arab Journal of Administration, 42 (4): 35-58.*
  - Khawla, Said (2022). *Organizational Change under the Digitization of the University and its Relationship to the Effectiveness of Administrative Communications: Field Study on Administrative Workers of the Faculty of Humanities and Social Sciences, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Boudiaf University: Mussailah, Algeria.*
  - Dehiya, Mohammed, Hasab, Mohammed Lamin (2022). *Measuring the Extent to Which the Dimensions of Organizational Change are Adopted From the Point of View of University Professors, Field Study: Faculty of Economics, University of Agout, Journal of Economic Issue Studies, 13 (2): 23-40.*
  - Al-Za'anoun, Mohammed Mansour (2019). *The Effectiveness of Human Resources Management Strategies in Light of the Trends of Staff at al-Awda Hospital in North Governorate, AL-Istiqlal University Research Journal (AURJ), 4 (1): 39-80.*
  - Zeidan, Layla (2021). *The Impact of Administrative Empowerment on the Behaviors and Values of Working in the Palestinian State Health Sector in the Gaza Strip, Nasser Medical Complex Case Study, Unpublished Master's Thesis, Al-Quds University, Palestine.*
  - Sarah, Khalifa, Waffla, Issawi (2018). *Administrative Empowerment as a New Culture in Business Requirements, Forum Economic Studies and Research Journal (FESRJ), (3): 357-366.*
  - Su'ad, Grasslia, Abla, Gashi (2022). *The Role of Administrative Empowerment in Reducing Occupational Burnout in the Foundation: Case Study of the Municipality of Zalvana, Master's Thesis, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Ghardaia, Algeria.*
  - Sharifi, Sofiane (2020). *The Role of Management Empowerment Strategies in Leading Organizational Change, The Algerian Business Performance Review (ABPR), Université Kasdi Merbah, Algeria, 16 (1): 77-90.*
  - Abdul Hussein, Safa Javad (2012). *The Impact of*

### المصادر والمراجع الأجنبية:

- Abraheem, Mohammad (2021). *Administrative Empowerment and Management Readiness in Crisis Time: A Case of University of Misan. Akkad Journal of Contemporary Management Studies, 1(2): 109-131.*
- Al Naggar, Samer Ahmed (2022). *The Impact of Administrative Empowerment on the Job Satisfaction of Employees, International Journal of Advanced and Applied*

*Sciences*, 9(7):194-203.

- Alaghbari, Mohammed (2022). *Organizational Learning Readiness Role in Mediating the Impact of Job Empowerment on Academic Staff Innovation*, *Information Sciences Letters*: 11(6):2209-2217.
- Haruna, Joel Bulus (2022). *The Role of Leadership on Organizational Change*, *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 10(x):249-254.
- Yue Cen April & Patrick D. Thelen & Justin Walden (2022). *How Empathetic Leadership Communication Mitigates Employees' Turnover Intention During COVID-19-Related Organizational Change*, *Emerald Publishing Limited, Management Decision*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011>.

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.

### ***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 committee 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,

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. Samir Dawoud Al-Najdi*

*President of the University*

## **The Advisory Board**

### **CHAIRMAN OF THE ADVISORY BOARD**

*Prof. Jamil Hassan Al-Najjar*

### **MEMBERS OF THE ADVISORY BOARD**

*Prof. Samir Ahmad Abu Zneid*

*Prof. Majed Mohammed Al-Farra*

*Prof. Mahmoud Khader Al-Jaafari*

*Prof. Ibrahim Mohammed Al-Bataineh*

*Dr. Ehab Sameer Al-Kabaj*

*Prof. Abdel Nasser Ibrahim Nour*

*Prof. Mohammed Hussein Abu Nassar*

*Prof. Fathalla Ahmed Ghanem*

*Dr. Asem Al-Tijani Shimon*

*Dr. Ladjelat Ibrahim*

## **Editorial Board**

### **EDITOR IN CHIEF**

*Prof. Attia Mohammed Musleh*

### **SUPERVISING EDITOR**

*Prof. Mohammad Ahmad Shaheen*

### **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. Jalal Ismail Shabat*

*Dr. Ibrahim Awad*

*Prof. Rifat Odeh Al-Shanaq*

*Prof. Zakia Ahmed Mashal*

*Prof. Allam Mohammad Hamdan*

*Dr. Yousef Mohammed Abu Fara*

*Dr. Ahmed Ismail Al-Maani*

*Dr. Salama "Mohammad Waleed" Salama*

### **EDITOR FOR ARABIC LANGUAGE RESEARCHES**

*Prof. Omar Abed Alhadi Ateeq*

### **EDITOR FOR ENGLISH LANGUAGE RESEARCHES**

*Deanship of Graduate Studies And Scientific Research*