مجلة جامعة القدس المفتوحة

للبحوث الإدارية والاقتصادية

مجلة علمية محكمة سنوية
المجلد (9) - العدد (21) - تشرين الثاني 2024م

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

مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية
المجلد (9) - العدد (21)
Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research

Journal of Al-Quds Open University

for Administrative & Economic Research

An Annual Scientific Refereed Journal
Vol. (8) - No. (21) - November 2024

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

مجلة جامعة القدس المفتوحة
للبحوث الإدارية والاقتصادية

المشرف العام
أ.د. إبراهيم محمود الشاعر
رئيس الجامعة

الهيئة الاستشارية:

رئيس الهيئة الإستشارية
أ.د. جميل حسن النجار

أعضاء الهيئة الإستشارية

أ.د. سمير أحمد أبو زنيد	أ.د. عبد الناصر إبراهيم نور
أ.د. ماجد محمد الفرا	أ.د. محمد حسين أبو نصار
أ.د. محمود خضر الجعفري	أ.د. فتح الله أحمد غانم
أ.د. إبراهيم محمد البطاينة	د. عاصم التجاني شمعون
د. إيهاب سمير القبج	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. رفعت عودة الشناق
أ.د. الحسين الرامي	أ.د. زكية أحمد مشعل
أ.د. ماجد حسني صبيح	أ.د. علام محمد حمدان
د. مجدي وائل الكبجي	د. يوسف أحمد أبو فارة
د. جلال إسماعيل شبات	د. أحمد إسماعيل المعاني
د. إبراهيم عوض	د. سلامة "محمد وليد" سلامة

المدقق اللغوي لأبحاث اللغة العربية
د. محمود صبري علي عودة

المدقق اللغوي لأبحاث اللغة الإنجليزية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

مجلة جامعة القدس المفتوحة
للبحوث الإدارية والاقتصادية

رؤية الجامعة

الريادة والتميز والإبداع في مجالات التعليم الجامعيّ المفتوح، وخدمة المجتمع، والبحث العلميّ، 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 والمتميز في مجال البحث العلميّ، وبناء القدرات التقنية والبشرية، من خلال تقديم برامج تعليمية وتدريبية على وفق أفضل ممارسات التعليم المفتوح وأساليب التعليم المدمج، وتعزيز بيئة البحث العلميّ 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 الوطنيّ والقوميّ.
- ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص.
- الحرية الأكاديمية والفكرية.
- احترام الأنظمة والقوانين.
- الشراكة المجتمعية.
- الإدارة بالمشاركة.
- الإيمان بدور المرأة الرياديّ.
- 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. وتنشر المجلة البحوث والدراسات الأصلية المرتبطة بالتخصصات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية والباحثين في جامعة القدس المفتوحة وغيرها من الجامعات المحلية والعربية والدولية، والمراجعات والتقارير العلمية وترجمات البحوث شريطة أن لا تكون الورقة منشورة في مجلد المؤتمر أو أية مجلة أخرى.

وقد حصلت على معامل التأثير العربي، وتحمل الرقم المعياري الدولي للنسخة الإلكترونية *(E-ISSN: 2410-3349)*، وللنسخة المطبوعة *(P-ISSN: 2313-7592)*.

قواعد النشر والتوثيق

أولاً ـ 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 ترقيما متسلسلاً، وتكتب أسماؤها وعناوينها والملحوظات التوضيحية تحتها.
4. تدرج الجداول في النص وترقم ترقيماً متسلسلاً وتكتب عناوينها فوقها. أما الملحوظات التوضيحية فتكتب تحت الجداول.

ثانياً ـ شروط تسليم البحث:

1. رسالة موجهة من الباحث إلى رئيس هيئة التحرير تتضمن رغبته في نشر بحثه في المجلة ويحدّد 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 ورقميّ 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 ـ 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 الملحوظات 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 بالجدة والأصالة والموضوعية، ويمثل إضافة جديدة إلى المعرفة في ميدانه.

5. أن لا يكون منشوراً أو قدم للنشر في مجلة أخرى، وأن يتعهد الباحث خطياً، وبعدم 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 والبحث العلمي في الجامعة.

8. تحتفظ المجلة بحقها في أن تطلب من الباحث أن يعيد صياغة بحثه، أو أي جزء منه بما يتناسب وسياستها في النشر، وللمجلة إجراء أية تعديلات شكلية تتناسب وطبيعة المجلة.

9. الأبحاث المكتوبة باللغة العربية، على الباحث أن يرفق قائمة المصادر والمراجع مترجمة إلى اللغة الانجليزية، 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 سواءً 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 التقويم.

15. يبلغ الباحث بالقرار النهائي لهيئة التحرير بقبول بحثه أو رفضه في غضون ثلاثة إلى ستة أشهر من تاريخ استلام البحث.

رابعاً ـ 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 كالآتي: اسم المؤلف، عنوان الكتاب/ البحث، رقم الصفحة.

2. ترتب قائمة المصادر والمراجع في نهاية البحث وفق الترتيب الألف بائي (الأبتثي) 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 المتوافرة على الصفحة الإلكترونية لعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي:

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

خامساً ـ 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 ألا تقل 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 ـ 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 بالبيئة، 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 ـ 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.

مجلة جامعة القدس المفتوحة
للبحوث الإدارية والاقتصادية
المجلد (9) – العدد (21)

المحتويات

الأبحـــــاث:

الترقيم	الباحث/ الباحثون	عنوان البحث	الصفحة
1	د. محمد احمد تلالوة أ. د. عبد الناصر نور إبراهيم أ. سامر نوفل	العلاقة بين مؤشرات التنمية الاقتصادية والإيرادات الضريبية في فلسطين.	1
2	د. عبد الرحمن حسن السلوادي أ. فادي سليمان محمود	القيادة التشاركية وأثرها في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية :شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.	20
3	د. عبد الرحمن حسن السلوادي	التوجهات والدوافع الريادية لدى الطلبة في الجامعات الفلسطينية :دراسة ميدانية مقارنة.	49
4	أ. حواء هلال خليل حبايبه أ. د. شاهر محمد عبيد	أثر الحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.	73
5	د. محمد فتحي مهنا	واقع الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010-2022).	103
6	أ. حازم غالب عوايص د. عبد اللطيف محمد أبوعودة	سياسات الحكومات الفلسطينية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة (ج) في الأغوار من وجهة نظر صناع القرار .	122
7	د. عصام محمد عبد الهادي الطويل	أثر تطبيق المعيار IFRS16:عقود الإيجار على المحتوى المعلوماتي للأرباح في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين- دراسة تطبيقية.	143
8	أ. أحمد فوزي أبو بكر د. شبلي إسماعيل السويطي	أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي"أنموذجاً".	161

مجلة جامعة القدس المفتوحة
للبحوث الإدارية والاقتصادية
المجلد (9) – العدد (21)

الأبحـــــاث:

الترقيم	الباحث/ الباحثون	عنوان البحث	الصفحة
9	د. عبد القادر محمد دراويش	مستوى تطبيق تقنية بوكا يوكي وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية.	193

Research:

No.	*Research Title*	*Researcher/ Researchers*	*Page No.*
1	*The Importance of Having the Global Innovation Index and its Effect on Economic Growth in Palestine*	*Mr. Faten Zahi Shahin* *Prof. Zurina Binti Kefeli*	*1*

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (9) No – (21) .November 2024
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

The Relationship between Economic Development Indicators and tax revenues in Palestine

Dr. Mohammad A. Talalweh[1], Prof. Abdel Naser Nor[2], Mr. Samer Nofel[3]*
1Faculty of Administrative and Economic Sciences, Palestine. 2 Faculty of Administrative and Economic Sciences, Palestine. 3Al Quds Bank, Al Quds Open University, Palestine.

Oricd No: 0009-0004-4088-5154
Email: mtalalwa@qou.edu

Oricd No: 0000-0001-8525-9799
Email: a.nour@najah.edu

Oricd No: 0000-0104-4055-5123
Email: samer.nofel@gmail

Received:
26/11/2023

Revised:
27/11/2023

Accepted:
22/01/2024

***Corresponding Author:**
mtalalwa@qou.edu

Citation: Talalweh, M. A., & Nor, A. N. The Relationship between Economic Development Indicators and tax revenues in Palestine. Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 9(21). https://doi.org/10.33977/1760-009-021-001

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: The study aimed to identify The Relationship between Economic Development Indicators and tax revenues in Palestine, through the use of the descriptive analytical approach. Where the data related to tax revenues and the following economic development indicators.

Methods: The analytical approach is based on collecting data related to the study variables to determine the relationship between economic development indicators (unemployment, gross domestic product, and inflation) and tax revenues in Palestine during the years (2005-2021).

Study Results: The results reveal that there is a positive impact of Palestinian tax revenues on economic development indicators. Furthermore, the findings indicate a statistically significant impact of tax revenues on Gross Domestic Product (GDP), inflation, and unemployment.

Conclusions: The researchers recommended the need for the state to pay more attention to enhancing the effectiveness of future public spending programs and to emphasize a dynamic fiscal policy that targets tax reform and secures new sources of tax revenue to ensure a continuous flow of long-term tax revenues linked to economic growth.

Keywords: economic development, tax revenues, unemployment, inflation, domestic product.

العلاقة بين مؤشرات التنمية الاقتصادية والإيرادات الضريبية في فلسطين

د. محمد احمد تلالوة[1]، أ. د. عبد الناصر نور إبراهيم[2]، أ. سامر نوفل[3]*

1قسم المحاسبة كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

2قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطن.

3بنك القدس، جامعة النجاح الوطنية، فلسطن.

الملخص

الأهداف: هدفت هذه الدّراسة التَّعرف إلى العلاقة بين مؤشرات التنمية الاقتصادية والإيرادات الضريبية في فلسطين، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي. حيث تم تحليل البيانات المتعلقة بالإيرادات الضريبية ومؤشرات التنمية الاقتصادية التالية (الناتج المجلي الإجمالي، البطالة، التضخم).

المنهجية: المنهج التحليلي القائم على جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة لمعرفة العلاقة بين مؤشرات التنمية الاقتصادية (البطالة، الناتج المحلي الإجمالي، والتضخم) والإيرادات الضريبية في فلسطين خلال السنوات (2005-2021).

نتائج الدراسة: تبين من خلال النتائج أن هناك أثراً إيجابياً لمؤشرات التنمية الاقتصادية على الإيرادات الضريبية الفلسطينية، علاوة على ذلك أظهرت النتائج أن هناك أثرا إيجابيا ذا دلالة احصائية لـــ(الناتج المحلي الاجمالي، البطالة). على الإيرادات الضريبية، بينما كانت العلاقة بين التضخم والإيرادات الضريبية سلبية.

الخلاصة: توصي الدراسة بضرورة إيلاء الدولة المزيد من الاهتمام لتعزيز فعالية برامج الإنفاق العام المستقبلية، وإعطاء مزيد من التأكيد على سياسة مالية ديناميكية تستهدف الإصلاح الضريبي، وتأمين مصادر جديدة للإيرادات الضريبية؛ لضمان التدفق المستمر للإيرادات الضريبية طويلة الأجل مقروناً بالنمو الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: التنمية الاقتصادية، الإيرادات الضريبية، البطالة، التضخم، الناتج المحلي.

المقدمة

تُعَتبَر الضرائب في جميع المجتمعات المتقدمة والنامية من أبرز المصادر التي تُسهم بشكل كبير في إيرادات الدولة، حيث يُخصَص جزء كبير من هذه الإيرادات لتمويل الخدمات التي تُسهم في تحسين حياة المجتمع وتعزيز رفاهيته (الشيباني، 2016). وتهدف الدول من خلال نظام الضرائب إلى تحقيق موارد مالية تُستخدَم في تعزيز الصناعات المحلية وخلق قاعدة اقتصادية قوية وصناعية وإنتاجية ومن ثم تعزيز النمو الاقتصادي وعمليات التنمية. لهذا تُعَد الضرائب جزءًا أساسيًا من السياسة المالية العامة للدولة، وتهدف إلى تحقيق أهداف مالية واقتصادية وسياسية واجتماعية متنوعة، وذلك تلبية للاحتياجات الخاصة بالدولة (Ibanichuka, 2016).

حيث تعتبر النظرية الاقتصادية الضرائب كأداة رئيسية لإدارة الاقتصاد الكلي، فالفكرة هي أنه يمكن استخدام الضرائب عادة مع بعض أدوات السياسة الأخرى لتوجيه الاقتصاد في الاتجاه المطلوب، ويُقال إنه إذا كان الاقتصاد، على سبيل المثال، يعاني من الكساد، فيمكن للحكومة استخدام السياسة الضريبية لتحفيز النظام والتسبب في الانتعاش، من ناحية أخرى، إذا كان الاقتصاد يعاني من ضغوط تضخمية، فيمكن استخدام السياسة الضريبية لتقليل الضغوط واستقرار النظام، هذه البراهين تجعل الضرائب أداة إدارية مهمة بشكل خاص لإدارة الاقتصاد الكلي (Atan, 2013).

تواجه الدول النامية تحديات عدة في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تظهر قلة رأس المال كواحدة من أبرز هذه التحديات، مما يقلل من إمكانيتها في توفير البيئة الداعمة للتنمية الاقتصادية، وتعاني هذه الدول أيضًا من مشكلات كبيرة مثل الفقر وعدم المساواة، والتي تعتبر عائقًا لعملية التنمية وتؤثر سلبًا على النمو الاقتصادي. يُضاف إلى ذلك الاعتماد المفرط على قطاعات اقتصادية محددة مثل الزراعة ، مما يجعلها عرضة لمخاطر عالية نتيجة لتقلب أسعار السلع وتغيرات السوق العالمية، بالإضافة إلى ذلك تشكل الديون الخارجية عاملاً آخر يقيد قدرتها على تمويل المشاريع الضرورية لتحقيق التنمية الاقتصادية (Umaru, 2013).

تمثل الإيرادات الضريبية(92%) من إجمالي صافي الإيرادات الخاصة بالسلطة الوطنية الفلسطينية، مع التركيز على الضرائب المحلية والإيرادات الضريبية عبر المقاصة وفقًا لتقرير عفانة لعام (2020). ويظهر ذلك أهمية الضرائب كمحور رئيسي لتأمين الأموال الضرورية لتمويل النفقات الحكومية، وإعادة توزيع الدخل، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، وتسهم الضرائب أيضًا في توجيه تخصيص الموارد والتغلب على التحديات الخارجية، وتعد داعمة أساسية لعملية النمو الاقتصادي المستقر (Ali, 2018).

ومن هذا المنطلق فان الإيرادات الضريبية هي المفتاح الرئيس لتعزيز النمو الاقتصادي المستدام والحد من الفقر، حيث إنه يوفر للبلدان النامية بيئة مالية مستقرة، ويمكن التنبؤ بها لتعزيز النمو وتمويل احتياجات البنية التحتية الاجتماعية والمادية، إلى جانب النمو الاقتصادي، فإنه يقلل من الاعتماد طويل المدى على المساعدات ويضمن الحكم الرشيد من خلال تعزيز مساءلة الحكومات أمام مواطنيها، فتوافر الإيرادات وتعبئتها هو العامل الأساسي الذي يتم من خلاله إدارة الاقتصاد وإدارته، حيث تعد الإيرادات الضريبية أداة أساسية في يد الحكومة للوفاء بالنفقات وتساعد في الحصول على أهداف التنمية المستدام (Gaspar, 2019).

استنادًا إلى ما تم طرحه، ونظرًا للأهمية التي تحظى بها الايرادات الضريبية على المستوى العالمي والمحلي، وتحقيقًا لرغبة في دعم النمو والتنمية المستدامة ومساعدتها في تعزيز الاقتصاد الفلسطيني، جاءت هذه الدراسة لفحص تأثير مؤشرات التنمية الاقتصادية على الايرادات الضريبية.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في معاناة السلطة الفلسطينية من عجز كبير في موازنتها، بالإضافة إلى مديونية كبيرة، وتعتبر الإيرادات الضريبية بشقيها المباشرة وغير المباشرة هي المصدر الرئيس لإيرادات خزينة الدولة، حيث تعاني السلطة الفلسطينية من تزايد الدين العام الذي كانت نسبته من الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين للأعوام (2018،2017،2016، 18.5%، 17.5%، 16.2%) على التوالي، وبلغ العجز في الموازنة العامة لنفس الفترة، (440، 319.1، 197) مليون دولار وفقا لبيانات سلطة النقد الفلسطينية (سلطة النقد، 2021).

إذاً، ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما العلاقة بين مؤشرات التنمية الاقتصادية والإيرادات الضريبية في فلسطين خلال الأعوام (2005-2021)؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الاتية:

أسئلة الدراسة:

1. هل هناك علاقة بين الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الضريبية الفلسطينية خلال الأعوام (2005-2021)؟
2. هل هناك علاقة بين البطالة والإيرادات الضريبية الفلسطينية خلال الأعوام (2005-2021)؟
3. هل هناك علاقة بين التضخم والإيرادات الضريبية الفلسطينية خلال الأعوام (2005-2021)؟

أهمية الدراسة:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الفجوة العلمية للموضوع، حيث لم يجد الباحثون على المستوى المحلي الفلسطيني دراسات تناولت تأثير مؤشرات التنمية الاقتصادية في فلسطين على الإيرادات الضريبية، وكذلك تكمن أهمية الدراسة من وجود تراجع حاد في قيمة الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين عام 2020 نسبته 11.5 % وذلك مقارنة مع العام 2019، ويعود ذلك للتأثيرات الناتجة اقتصاديا عن انتشار جائحة كورونا التي ألقت بظلالها بداية شهر آذار من عام 2020، بالإضافة لإجراءات الاحتلال الإسرائيلي المتعلقة بحجز عائدات المقاصة التي استمرت لأكثر من سبعة أشهر متتالية، كما أن أهمية الدراسة تتمثل في النتائج والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة، والتي يهتم بها صانعو القرار في النظام الضريبي الفلسطيني، التي من شأنها أن تساعدهم في اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة، التي تعمل على رفع الوعي، والقدرات المالية للمجتمع الفلسطيني، والقدرة على التغلب على الأزمات التي تواجه الاقتصاد الفلسطيني، ووضع خطط تتعلق بتقليص العجز في الموازنة، مما يؤدي إلى تقليص حجم الدين العام، والمساهمة في زيادة الإيرادات الضريبية وتحقيق التنمية الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس التعرف إلى العلاقة بين مؤشرات التنمية الاقتصادية والإيرادات الضريبية في فلسطين خلال الأعوام (2005–2021)، والتي يتفرع منه أهداف فرعية عدة تتمثل في التالي:

1. دراسة العلاقة بين الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الضريبية الفلسطينية خلال الأعوام (2005–2021)
2. دراسة العلاقة بين البطالة والإيرادات الضريبية الفلسطينية خلال الأعوام (2005–2021)
3. دراسة العلاقة بين التضخم والإيرادات الضريبية الفلسطينية خلال الأعوام (2005–2021)

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** دولة فلسطين.
- **الحدود الزمانية:** ما بين الأعوام (2005–2021).

مراجعة الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

تطرقت دراسة الطيب (2023) إلى أثر السياسة الضريبية على الناتج المحلي الإجمالي بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية خلال الفترة من (2000 – 2022). اتبعت الدراسة منهجية التحليل الوصفي للجانب النظري، بينما استخدمت منهجية الاقتصاد القياسي للإطار التطبيقي، حيث تم بناء نموذج قياسي يمثل الناتج المحلي الإجمالي المتغير التابع بينما تمثل الإيرادات والضرائب المتغير المستقل (المستقل)، لذلك فإن من أبرز النتائج التي استنتجتها الدراسة هي وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الناتج المحلي الإجمالي والضرائب، وأن الضرائب تؤثر إيجابا على الناتج المحلي الإجمالي. كما أظهرت أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإيرادات الضريبية على الناتج المحلي الإجمالي.

وفي حين تناولت دراسة (Thuy Tien Ho، 2023) تأثير إيرادات الضرائب على النمو الاقتصادي في سياق زيادة انفتاح التجارة في الدول النامية، من خلال استخدام بيانات 29 دولة نامية تشهد نموًا اقتصاديًا متسارعًا خلال الفترة من (2000 إلى 2020). طبقت الدراسة نموذج الثوابت الثابتة (Fixed Effect Model - FEM) وطرق التقدير بأصغر مربعات عمومي (Generalized Least Squares - GLS) لبيانات اللوحة لاختبار الفرضيات المقترحة، أظهرت نتائج الدراسة أن إيرادات الضرائب تؤثر إيجابيًا على النمو الاقتصادي بشكل عام. علاوة على ذلك، نجد أن انفتاح التجارة يزيد من العلاقة الإيجابية بين إيرادات الضرائب والنمو الاقتصادي، ولكن الانفتاح الزائد للتجارة يقلل من هذه العلاقة؛ لهذا توصي هذه الدراسة الدول النامية بالعمل على زيادة إيرادات الضرائب وانفتاح التجارة.

بينما دراسة (صوافطة وآخرون، 2022) هدفت إلى استكشاف تأثير الضرائب على النمو الاقتصادي في فلسطين ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لفحص كيفية تأثير الإيرادات الضريبية على الاقتصاد، حيث شملت مجتمع البحث وزارة المالية ودائرة الضرائب في فلسطين خلال الفترة من عام (2002 إلى عام 2022). جمعت البيانات التي تتعلق بالإيرادات الضريبية والناتج المحلي الإجمالي والدخل القومي من مصادر مختلفة في فلسطين، أظهرت نتائج الدراسة أن الإيرادات الضريبية تشكل نسبة 29% من زيادة حجم التبادل التجاري بين عامي (2002 –2022). بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسة إلى أن الإيرادات الضريبية تفسر نسبة 12% من زيادة الدخل المتاح الإجمالي بين الأعوام نفسها.

في حين هدفت دراسة الفتلاوي (2020) التعرف إلى قياس التأثيرات الديناميكية للسياسة المالية في الناتج المحلي الإجمالي، وتحليلها: الولايات المتحدة الأمريكية حالة دراسية للمدة (1990–2017)، من خلال استخدام المنهج الوصفي، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، أن زيادة الضريبة لها التأثير السلبي في الناتج المحلي الإجمالي.

وكذلك تناولت دراسة غانم (2020) أثر الضرائب على النمو الاقتصادي المصري: دراسة مقارنة، من خلال استخدام المنهج الوصفي، إذ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرا ايجابيا للإيرادات الضريبية على الناتج المحلي، وتبين من البحث صحة فروض الدراسة، فتراوحت نسبة الإيرادات الضريبية إلى إجمالي الناتج المحلي من (10.6%– 17.9%) وإلى الإيرادات العامة من (54.3% – 77.9%)، كما تبين أن هناك علاقة طردية بين الضرائب على الدخل، والضرائب على المبيعات، والرسوم الجمركية، وبين كل من الإيرادات العامة ومعدل النمو الاقتصادي.

اما دراسة زيدان (2020) فتناولت تغير الإيرادات الضريبية في سورية: مقارنة بتغير الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية: دراسة للفترة (2000 – 2016)، من خلال استخدام المنهج الوصفي، وتبين من خلال الدراسة عدم مواكبة تغيرات الضرائب للتغيرات الحاصلة في الناتج المحلي الاجمالي، وهو ما يعني عدم مرونة النظام الضريبي في سورية، والذي أدى بدوره إلى ضعف حصيلة الإيرادات الضريبية، وانخفاض العبء الضريبي.

وتبرز كذلك دراسة أومر وراماكرشان (Oumer & Ramakrishna, 2020) حول العلاقة بين زيادة الإنفاق العام والناتج المحلي والإيرادات الضريبية، من خلال استخدام المنهج الوصفي، إذ تبين من خلال النتائج أن الصدمات الإيجابية في العجز المالي تؤدي إلى تغييرات إيجابية في الناتج المحلي الإجمالي بينما الصدمات السلبية تقلل من الناتج المحلي الإجمالي.

وفي المجال نفسه تناولت دراسة النور (2019) مساهمة الإيرادات الضريبية في الناتج المحلي الإجمالي في السودان خلال الفترة من (2006 – 2015) ، من خلال استخدام المنهج الوصفي، وتبين من خلال نتائج الدراسة أن الإيرادات الضريبية تسهم في زيادة الناتج المحلي في السودان.

وتطرقت دراسة غدير (2019) إلى دراسة تأثير الإيرادات الضريبية على الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة (1990–2017)، من خلال استخدام المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوي جدا بين إجمالي الضرائب والناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة الممتدة من (1990–2010)، وإلى وجود علاقة ارتباط خطي ضعيفة جدا بين إجمالي الضرائب والناتج المحلي الإجمالي خلال فترة الحرب على سورية.

أما دراسة أوفوغفو (Ofoegbu,2016) تأثير الإيرادات الضريبية على التنمية الاقتصادية في النيجر، والتأكد مما إذا كان هناك أي اختلاف في استخدام دليل التنمية البشرية والناتج المحلي الإجمالي للبحث في العلاقة. من خلال استخدام المنهج الوصفي، تبين من خلال النتائج وجود علاقة إيجابية وملموسة بين الإيرادات الضريبية والتنمية الاقتصادية. وكشفت النتيجة أيضًا أن قياس تأثير الإيرادات الضريبية على التنمية الاقتصادية باستخدام دليل التنمية البشرية يعطي علاقة أقل من قياس العلاقة مع الناتج المحلي الإجمالي، مما يشير إلى أن استخدام الناتج المحلي الإجمالي يعطي صورة مرسومة للعلاقة بين الإيرادات الضريبية والتنمية الاقتصادية في نيجيريا . لذلك استنتج الباحث أن الإيرادات الضريبية يمكن أن تكون أداة للتنمية الاقتصادية في نيجيريا. وأن وضع أي سياسة ضريبية بشأن الإيرادات الضريبية من أجل التنمية الاقتصادية ينبغي أن تركز بشكل أفضل على مؤشر التنمية البشرية بدلاً من الناتج المحلي الإجمالي. وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية التالية كما يأتي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الضريبية الفلسطينية.

وفيما يلي استعراض لأبرز الدراسات التي تناولت العلاقة بين الايرادات الضريبية والبطالة كأحد أبعاد التنمية الاقتصادية، وأهمها:

تطرق الباحث سعد (2021) إلى أثر الإيرادات الضريبية على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية في السودان، من خلال استخدام المنهج الوصفي، حيث تبين من خلال الدراسة وجود علاقة بين الإيرادات الضريبية والبطالة وبمعنى آخر تؤدي الزيادة في تحصيل الإيرادات الضريبة إلى انخفاض نسبة البطالة.

كما تناولت دراسة محمد (2020) أثر الإيرادات الضريبية على النمو الاقتصادي في ماليزيا، من خلال دراسة آثار الإيرادات الضريبية على الاقتصاد الماليزي، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن هناك أثراً للإيرادات الضريبية على النمو الاقتصادي واستيعاب البطالة.

أما دراسة سعدون (2017) فتطرقت إلى أثر مكافحة التهرب الضريبي في الحد من البطالة : دراسة تحليلية في العراق، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتبين من خلال النتائج أن إيرادات الضرائب من خلال مكافحة التهرب الضريبي تسهم في الحد من البطالة من خلال التعجيل بالتنمية الاقتصادية، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وعدالة توزيع الدخل ومواجهة البطالة.

في حين جاءت دراسة سيد (2018) للبحث في التقييم البيئي والاقتصادي للمنظومة الضريبية وأثرها على البطالة في مصر، عن طريق استخدام المنهج الوصفي، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وعكسية بين التقييم الاقتصادي للمنظومة الضريبية والبطالة. و بناء على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الاتية كما يأتي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين البطالة والإيرادات الضريبية الفلسطينية.

وفيما يلي استعراض لأبرز الدراسات التي تناولت العلاقة بين الايرادات الضريبية والتضخم كأحد أبعاد التنمية الاقتصادية، وأهمها:

دراسة (Omran & Bilan, 2020) هدف الى فحص كيفية استجابة معدل البطالة لصدمات السياسة المالية. استخدمت الدراسة بيانات سنوية للفترة من (1976 – 2018) تم جمعها من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، بالاستناد إلى نهج (Blanchard وPerotti)، استخدمت الدراسة نموذجًا هيكليًا للتسلسل الزمني للمتغيرات الخمسة (SVAR) مع أداة وظيفة الاستجابة المفاجئة (IRF). بينت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة هي أن (1) في المراحل الأولى، يقلل صدمة واحدة قياسية إلى الإنفاق الحكومي من معدل البطالة حتى الفترة الثانية، ثم تبدأ في الزيادة حتى تصل إلى الصفر في الفترة العاشرة، مما يعني أن صدمة إيجابية للإنفاق الحكومي تؤثر سلبا على معدل البطالة. (2) في المراحل الأولى، تقلل صدمة واحدة قياسية لإيرادات الضرائب مؤقتاً من معدل البطالة، ثم تزيد بعد الفترة الثانية حتى تصل إلى مستوى الصفر في الفترة السادسة، ثم تصبح إيجابية، مما يعني أنه في المدى الطويل، صدمة إيجابية لإيرادات الضرائب تؤثر إيجابا على معدل البطالة.

في حين تناولت دراسة (أبو جامع، 2020) أثر السياسات الاقتصادية على معدل التضخم خلال الفترة (1973 – 2017) دراسة حالة المملكة المتحدة ، حيث استخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية لكل من معدل الفائدة وصرف الجنية الإسترليني، والإيرادات الضريبية والتضخم الاقتصادى على معدلات التضخم في بريطانيا.

وبحثت دراسة (عطاطري، 2019) في أثر السياسة المالية على التضخم في فلسطين، أظهرت النتائج بان هنالك أثرا ذا دلالة إحصائية للسياسة المالية على التضخم في فلسطين. كما أظهرت أن هناك علاقة بين معدل التضخم، والإيرادات الضريبية. وفي السياق نفسه قامت دراسة (محسن، 2016) ببحث دور السياسة المالية في التضخم في العراق، من خلال استخدام المنهج الوصفي، وتبين من خلال النتائج أن الإيرادات الضريبية تؤثر على مستوى التضخم في العراق.

اما دراسة (علي عبد الله ،2020) فهدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الإيرادات الضريبية على الاقتصاد الماليزي خلال الفترة من (2000 – 2020)، بالإضافة إلى استقرار النظم الضريبية في ماليزيا وتطورها بمواكبة التغيرات الاقتصادية العالمية. وهدفت الدراسة أيضًا إلى توضيح أهمية السياسات الضريبية في جذب الاستثمارات الأجنبية لتحقيق أهداف البحث. استخدمت الدراسة منهج البحث العلمي الاستقرائي والاستنباطي في الجانب النظري، وتم استخدام الوصف التحليلي والتحليل القياسي في الجانب التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة استقرار بعض المتغيرات الرئيسية، مثل الإيرادات الضريبية، ونمو الناتج المحلي الإجمالي، والاستثمار الأجنبي المباشر على مستوى معنوي احصائي. أما بالنسبة لباقي المتغيرات الأخرى التي تم تضمينها في النموذج (مثل الإنفاق الحكومي وحجم القوى العاملة والاستثمار المحلي)، فلم يظهر لها تأثير معنوي إحصائيًا وتم استبعادها من النموذج المقترح، بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للإيرادات الضريبية على الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار المحلي، بالإضافة إلى حجم القوى العاملة في ماليزيا. هذا التأثير الإيجابي ينعكس على النمو الاقتصادي في الأجل القصير، حيث أظهرت الدراسة أن زيادة الإيرادات الضريبية بنسبة 1% تؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي بنسبة 5.52%.

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية التالية كما يأتي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α) بين التضخم والإيرادات الضريبية الفلسطينية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى:

بالرجوع الى الدراسات السابقة تبين أن هناك اختلافاً في ما بين التقييم والاستنتاج حول العلاقة ما بين المؤشرات الاقتصادية (كالبطالة، والناتج المحلي، والتضخم) والإيرادات الضريبية، وبالتالي فهذا الموضوع يحتاج للبحث والتدقيق وبخاصة في البيئة الفلسطينية نظرا لعدم وجود دراسات سابقة – حسب علم الباحثين– حيث تناولت هذا الموضوع في البيئة الفلسطينية.

وبالتالي تأمل هذه دراسته أن تكون مقدمة لدراسات أخرى حول الموضوع، نظرا للأهمية التي يتمتع بها موضوع الدراسة، ويمكن كذلك ملاحظة أن غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، وهو ما يتشابه مع الدراسة الحالية وكذلك الأمر في بعض المتغيرات، ولا بد كذلك من الإشارة إلى أن الدراسة الحالية جاءت لتغطي فجوة علمية في هذا المجال، فلم يجد الباحثون دراسة عربية أو محلية – حسب علمهم– تتناول المتغيرات الثلاث (البطالة، التضخم، الناتج المحلي) كمتغيرات للتنمية المستدامة وعلاقتها بالإيرادات الضريبية، وهذا ما يميز الدراسة الحالية بشكل أساسي وواضح.

منهجية الدراسة:

استخدم المنهج التحليلي في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بهدف فهم العلاقة بين مؤشرات التنمية الاقتصادية مثل (البطالة، الناتج المحلي الإجمالي، ومعدل التضخم) والإيرادات الضريبية في فلسطين خلال الفترة من (2005 إلى 2021). وجاءت هذه البيانات من مصادر موثوقة من سلطة النقد الفلسطينية والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وبناء على ذلك، يُعَد المنهج التحليلي الخيار الأمثل لهذه الدراسة التي تركز على استكشاف العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة، وتقديم تحليل لتأثيرها على المتغير التابع. و يتيح هذا المنهج استخدام مجموعة من الأدوات والبرامج المتخصصة لتحليل البيانات بشكل دقيق، ويُمكِن الباحثين من تفصيل الدراسات العلمية والبحوث بمفهومها الواسع، بما في ذلك ترتيب المهام وتوضيح الأسباب التي تؤدي إلى النتائج.

إجراءات الدراسة

مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع البيانات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية (البطالة والناتج المحلي الإجمالي والتضخم) والإيرادات الضريبية الفلسطينية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة الحالية من البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة خلال السنوات (2005–2021)، بحيث تم جمع بيانات (17) سنة متتالية، والتي شملت القيم المرتبطة بمتغيرات التنمية الاقتصادية (البطالة والناتج المحلي الإجمالي والتضخم) والإيرادات الضريبية الفلسطينية ليتم ترميزها ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة لتوضيح نتائج الدراسة.

طريقة جمع المعلومات: تم الوصول إلى البيانات الأولية المستخدمة في الدراسة من التقارير الخاصة بسلطة النقد الفلسطينية، والنشرات الإحصائية الصادرة من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للأعوام (2005 – 2021)، والجداول التالية توضح هذه البيانات:

الجدول (1): المتغير التابع – الإيرادات الضريبية

العدد	السنوات	الإيرادات الضريبية (مليون دولار أمريكي)
1	2005	1270
2	2006	992
3	2007	1098
4	2008	1398.1
5	2009	1404.3
6	2010	1816.3
7	2011	1966.7

العدد	السنوات	الإيرادات الضريبية (مليون دولار أمريكي)
8	2012	2020.1
9	2013	2164.8
10	2014	2599.0
11	2015	2756.7
12	2016	3197.6
13	2017	3332.7
14	2018	3057.0
15	2019	3175.6
16	2020	3238.6
17	2021	3888.8

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية

يمكن استخلاص الملاحظات التالية من إيرادات الضرائب الفلسطينية خلال الفترة من (2005-2021): يظهر بوضوح أن هناك زيادة مطردة في إيرادات السلطة الوطنية الفلسطينية، ورغم تذبذب نسب هذه الإيرادات (في الثلاث سنوات الاولى) نتيجة عدم الاستقرار في الإيرادات الضريبية الناتجة عن عدم دفع المقاصة من قبل الجانب الإسرائيلي بسبب الأوضاع السياسية آنذاك، إلا أنه في النهاية يظهر أن هناك زيادة صافية في الإيرادات الضريبية.

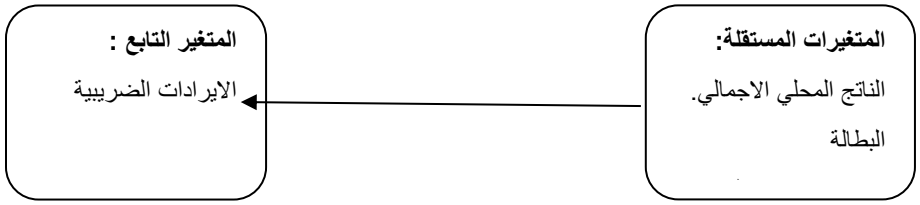
الجدول (2): المتغيرات المستقلة – الناتج المحلي الإجمالي/ البطالة/ التضخم

العدد	السنوات	الناتج المحلي الإجمالي (الإسمي) بالمليون دولار	مؤشر البطالة	نسبة التضخم
1	2005	4207	23.5	4.11
2	2006	4619	23.6	3.84
3	2007	5152	21.6	1.86
4	2008	6247	25.9	9.89
5	2009	6764	24.6	2.75
6	2010	7478	23.7	3.75
7	2011	104654	20.9	2.88
8	2012	112794	23	2.78
9	2013	124759	23.4	1.72
10	2014	127156	26.9	1.73
11	2015	126774	23	1.43
12	2016	154054	23.9	-.22
13	2017	161280	25.7	.21
14	2018	162766	26.2	-.19
15	2019	171335	25.3	1.58
16	2020	155613	25.9	-.73
17	2021	180368	26.4	1.24

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية/ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

أدوات تحليل البيانات: بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة، تم الاعتماد على منهج التحليل المحتوى القائم على جمع المعلومات من قوائم البيانات الخاصة بعينة الدراسة وتصنيفها وتحليلها، بهدف توضيح العلاقة ما بين المتغيرات المختلفة التي اعتمد عليها نموذج الدراسة، ويقوم هذا المنهج على استخدام المعادلات الإحصائية المختلفة والمناسبة لفرضيات الدراسة؛ لتوضيح مدى العلاقة ما بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وتم استخدام نموذج الانحدارات المتعددة لتحليل البيانات التي تم جمعها من البيئة الاقتصادية الفلسطينية، حيث كان هنالك متغير تابع واحد وهو الإيرادات الضريبية الفلسطينية، أما المتغير المستقل فتمثل بمؤشرات التنمية الاقتصادية والذي تم التعبير عنه من خلال ثلاثة متغيرات هي الناتج المحلي الإجمالي ، البطالة والتضخم، بحيث ظهرت في نموذج الدراسة وتم استخدامها بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، واستخدم الباحثون برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة هذه البيانات وتوضيح العلاقة بينها.

أنموذج الدراسة:



النموذج المفاهيمي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على دراسة كل من (Thuy Tien Ho 2023، البدور، 2016).

المتغيرات التي اعتمد عليها أنموذج الدراسة كما يلي: (سلطة النقد و الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022).

المتغيرات المستقلة: مؤشرات التنمية الاقتصادية، وتكونت من ثلاثة ابعاد مختلفة، وهي:

- **الناتج المحلي الإجمالي:** وهو مؤشر اقتصادي يقيس القيمة النقدية لإجمالي السلع والخدمات التي أُنتجت داخل حدود منطقة جغرافية ما خلال مدة زمنية محددة.
- **البطالة:** وهو مقياس محدد يمكن من خلاله حساب معدل البطالة في أي دولة من خلال قسمة عدد العاطلين عن العمل (الباحثين عن عمل) على عدد القوة العاملة داخل الدولة (وهو يشمل مجموع عدد العاملين + الباحثين عن عمل).
- **التضخم:** وهو مؤشر يقيس الزيادة العامة في أغلب قيم الأسعار، وبالتالي تؤدي إلى انخفاض القيمة الشرائية للعملة.

المتغير التابع: الإيرادات الضريبية الفلسطينية وتشير إلى الإيرادات التي تجمعها الحكومات من خلال فرض الضرائب.

فرضيات الدراسة:

استخدمت الدراسة تحليل الانحدار لمعرفة العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بهدف الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي حول العلاقة بين مؤشرات التنمية الاقتصادية والإيرادات الضريبية في فلسطين، ويتفرع عن السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الاتية:

1. هل هناك علاقة بين الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الضريبية الفلسطينية خلال الأعوام (2005-2021)؟
2. هل هناك علاقة بين البطالة والإيرادات الضريبية الفلسطينية خلال الأعوام (2005-2021)؟
3. هل هناك علاقة بين التضخم والإيرادات الضريبية الفلسطينية خلال الأعوام (2005-2021)؟

وتحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين مؤشرات التنمية الاقتصادية (الناتج المحلي الإجمالي، البطالة، التضخم) والإيرادات الضريبية الفلسطينية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين البطالة والإيرادات الضريبية الفلسطينية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الضريبية الفلسطينية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين التضخم والإيرادات الضريبية الفلسطينية.

بناءً على ذلك، وفي ضوء عناصر المشكلة، وأبعادها استخدم الباحثون نموذج الانحدار متعدد المتغيرات (الموضح أدناه) لتسليط الضوء على العلاقة بين المتغيرات المستقلة من جهة والمتغير التابع من ناحية أخرى، والمعادلة الرياضية التالية توضح النموذج:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \ldots b_{(k)}X_{(k)} \ \ldots + e$$

حيث إن:

Y= المتغير التابع ممثلاً بالإيرادات الضريبية الفلسطينية

a= المعامل الثابت

X= قيمة المتغيرات المستقلة

B= معامل الارتباط

e= نسبة الخطأ

واعتماداً على ما سبق يمكننا صياغة نموذج الدراسة كما يلي:

$$Y=a+b_1\ (X1) +b_2\ (X2) +b_3\ (X3) + e$$

حيث إن:

Y: الإيرادات الضريبية الفلسطينية.

X1 : الناتج المحلي الإجمالي.

X_2: البطالة.

X3 : التضخم.

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تم الحصول على البيانات الخاصة بالمتغيرات المستقلة (الناتج المحلي الإجمالي، البطالة، التضخم)، والتابع (الإيرادات الضريبة الفلسطينية) والتي تم دراستها باستخدام برنامج SPSS، وفيما يلي النتائج المتعلقة بالوصف الإحصائي لهذه المتغيرات من خلال إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأعلى قيمة لهذه المتغيرات، وأقلها، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (1): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المفردات/ الوصف الإحصائي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة	المشاهدات
الإيرادات الضريبية	2316.25	907.764	3888.8	992	17
الناتج المحلي الإجمالي	95060	70890.67	180368	4207	17
البطالة	24.32	1.725	26.9	20.90	17
التضخم	2.27	2.442	9.89	-.73	17

يبين الجدول السابق الوصف الإحصائي لبيانات الدراسة، حيث يوضح الجدول المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري وكلاً من أعلى قيمة وأقل قيمة للبيانات المالية التي تم جمعها بخصوص متغيرات الدراسة.

وبهدف التأكد من أن البيانات المستخدمة في الدراسة قد كانت موزعة توزيعاً طبيعياً، استخدمت الدراسة اختبار كولمجروف سميرنوف للتوزيع الطبيعي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة Kolmogorov-Smirnov Z	مستوى الدلالة
الإيرادات الضريبية	.166	.200
الناتج المحلي الإجمالي	.209	.201
البطالة	.228	.089
التضخم	.202	.076

توضح النتائج الواردة في الجدول السابق قيمة اختبار كولمجروف سيرنوف للتوزيع الطبيعي ومستوى الدلالة لكل متغير من متغيرات الدراسة، ونلاحظ بأن مستوى الدلالة لكل المتغيرات الواردة في الجدول كانت أكبر من القيمة المعنوية (a≤0.05)، مما يعني بأنها جميعاً تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي هي موزعة طبيعياً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

ما العلاقة بين مؤشرات التنمية الاقتصادية (الناتج المحلي الإجمالي، البطالة، التضخم) والإيرادات الضريبية في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا السُّؤال، لابد من فحص صحة الفرضيات الفرعية التي تثبت بمجملها صحة الفرضية الرئيسية، لذلك استخدم الباحثون (Correlation Matrix) بهدف توضيح مستوى الارتباط ما بين متغيرات الدراسة وعلاقتها بمتغير الدراسة التابع وهو الإيرادات الضريبة الفلسطينية وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3): مصفوفة الارتباط ما بين متغيرات الدراسة

		Y	X1	X2	X3
Y	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	17			
X1	Pearson Correlation	.937**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000			
	N	17	17		
X2	Pearson Correlation	.543*	.395	1	
	Sig. (2-tailed)	.024	.117		
	N	17	17	17	
X3	Pearson Correlation	-.664**	-.700**	-.101	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.002	.701	
	N	17	17	17	17

حيث إن:

Y: الإيرادات الضريبية الفلسطينية.

X1 : الناتج المحلي الإجمالي.

X_2: البطالة.

X3 : التضخم.

يتضح لنا من خلال الجدول (3) أن معاملات الارتباط ما بين المتغيرات المختلفة كانت مرتفعة، مما يعني تأثيرها بصورة كلية كبيرة على متغير الدراسة التابع، فقد بلغت قيمة معامل بيرسون الخاصة بالعلاقة ما بين الإيرادات الضريبة الفلسطينية والناتج المحلي الإجمالي (937). وبمستوى دلالة (00.)، وبلغت قيمته الخاصة بالعلاقة ما بين الإيرادات الضريبة الفلسطينية والبطالة (543). وبمستوى دلالة (024.)، وبلغت قيمته الخاصة بالإيرادات الضريبية الفلسطينية والتضخم (−664) وبمستوى دلاله (004).، وبالتالي نلاحظ بأن جميع قيم مستوى الدلالة كانت اقل من (05. ≥a) مما يعني بأنها دالة إحصائياً، ولذلك استخدمت الدراسة اختبارات فحص العلاقات الفردية ما بين المتغير التابع وكل متغير مستقل على حدة، وكذلك بين المتغيرات المستقلة (الناتج المحلي الاجمالي، البطالة، والتضخم) والمتغير التابع الإيرادات الضريبية.

نتائج الفرضية الرئيسية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α) بين مؤشرات التنمية الاقتصادية (الناتج المحلي الإجمالي، البطالة، التضخم) والإيرادات الضريبية الفلسطينية.

تهدف هذه الفرضية إلى دراسة العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة الثلاثة معاً (الناتج المحلي الإجمالي، البطالة، التضخم) والإيرادات الضريبة الفلسطينية (Y)، حيث استخدم الباحثون معادلة معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة ما بين المتغيرات ومعادلة تحليل الانحدار المتعدد، لفحص هذه الفرضية على اعتبار المتغير التابع هو الإيرادات الضريبة الفلسطينية والمتغير المستقل مؤشرات التنمية الاقتصادية التي شملتها الدراسة.

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ .05) بين مؤشرات التنمية الاقتصادية (الناتج المحلي الإجمالي، البطالة، التضخم) والإيرادات الضريبية الفلسطينية"، تم استخدام اختبار ANOVA للتحقق من معنوية العلاقة ما بين المتغيرين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4) التالي:

جدول (4): اختبار ANOVA بين مؤشرات التنمية الاقتصادية والايرادات الضريبة الفلسطينية

	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	F	مستوى الدلالة
الانحدار	12105122.29	4035040.76	3	48.595	.00
المتبقي	1079445.449	83034.265	13		
المجموع	13184567.74		16		

*دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α =05.)

تبين من الجدول (4) السابق أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 000. وهي أقل من القيمة المحدد في الفرضية؛ لذلك فإننا نرفض صحة الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ .05) بين مؤشرات التنمية الاقتصادية (الناتج المحلي الإجمالي، البطالة، التضخم) والإيرادات الضريبية الفلسطينية".

وفيما يلي نموذج معادلة الانحدار المتعدد بين المتغير التابع الإيرادات الضريبة الفلسطينية، والمتغير المستقل مؤشرات التنمية الاقتصادية والذي ضم المتغيرات المستقلة الثلاثة: الناتج المحلي الإجمالي، البطالة، التضخم، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5): تحليل الانحدار المتعدد بين مؤشرات التنمية الاقتصادية والايرادات الضريبة الفلسطينية

المتغير	المعامل	Std. Error	قيمة (T)
الثابت	-1424.118	1075.150	-1.325
الناتج المحلي الإجمالي	.010	.002	6.275
البطالة	117.835	47.162	2.499
التضخم	-34.878	42.838	-.814

وهكذا فإن المعادلة هي: **Y=0.01 (X1) +117.835 (X2) -34.878 (X3) – 1424.118**

حيث إن:

Y: الإيرادات الضريبية الفلسطينية.

X_1 : الناتج المحلي الإجمالي.

X_2: البطالة.

X_3 : التضخم.

جدول (6): تقدير اثر الإيرادات الضريبية على مؤشرات التنمية الاقتصادية

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.958	.918	.899	288.156

وتشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى أن قيمة معامل التحديد ما بين المتغير التابع (الإيرادات الضريبية الفلسطينية)، والمتغيرات المستقلة المتعلقة بمؤشرات التنمية الاقتصادية (الناتج المحلي الإجمالي، البطالة، التضخم) قد بلغت (.918)، وهي

قيمة مرتفعة جداً، وهذا يعني بأن المتغيرات المستقلة المتعلقة بمؤشرات التنمية الاقتصادية قد فسرت حوالي 91.8% من تباين المتغير التابع (الإيرادات الضريبية الفلسطينية) والباقي تفسرها متغيرات مستقلة أخرى.

تأتي هذه النتيجة متوافقة مع دراسة مع دراسة غانم (2020) والتي أظهرت نتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً للإيرادات الضريبية على الناتج المحلي، وكذلك نتائج دراسة آدم (2021) في مساهمة الإيرادات الضريبية في تمويل التنمية الاقتصادية في السودان، وكذلك تتفق ونتيجة دراسة (Egbunike, 2018) حول تأثير الإيرادات الضريبية على النمو الاقتصادي إذ أظهرت أن هناك تأثيراً إيجابياً، و نتيجة دراسة (Ofoegbu,2016) إذ تبين من خلال النتائج وجود علاقة إيجابية وملموسة بين الإيرادات الضريبية والتنمية الاقتصادية. و كذلك تتفق مع دراسة (Rehman et al, 2020) التي بينت العلاقة بين النمو الاقتصادي ومصادر الإيرادات الحكومية الباكستانية، وتتناغم هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ali, 2018، Oboh, 2018، Takumah, 2017،Amahalu,2018) والتي بينت ان مؤشرات التنمية الاقتصادية لها علاقة مع الإيرادات الضريبية في بيئات اقتصادية متنوعة.

ومن جهة أخرى هناك نتائج دراسات تختلف مع نتيجة هذه الدراسة و التي بينت أن هناك علاقة عكسية بين مؤشرات التنمية الاقتصادية والإيرادات الضريبية الفتلاوي، 2020، Gurdal, 202،Abd Hakim, 2020).و عليه فإننا نرفض صحة الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α) بين مؤشرات التنمية الاقتصادية (الناتج المحلي الإجمالي، البطالة، التضخم) والإيرادات الضريبية الفلسطينية". ويفسر الباحثون هذه النتيجة بأن المؤشرات التنمية الاقتصادية تلعب دورا فعالاً في زيادة الإيرادات الضريبية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α) بين الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الضريبية الفلسطينية

تهدف هذه الفرضية إلى دراسة العلاقة ما بين الناتج المحلي الإجمالي (X1) والإيرادات الضريبة الفلسطينية (Y)، حيث استخدم الباحثون معادلة معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة ما بين المتغيرين، ومعادلة تحليل الانحدار لفحص هذه الفرضية، على اعتبار المتغير التابع هو الإيرادات الضريبة الفلسطينية والمتغير المستقل هو الناتج المحلي الإجمالي.

من أجل دراسة صحة الفرضية بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α) بين الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الضريبية الفلسطينية"، تم استخدام اختبار ANOVA للتحقق من معنوية العلاقة ما بين المتغيرين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (7) التالي:

جدول (7): اختبار ANOVA بين الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الضريبة الفلسطينية

	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	F	مستوى الدلالة
الانحدار	11584871.6	11584871.6	1		
المتبقي	1599696.1	1106646.4	15	108.629	.000
المجموع	13184567.7		16		

*دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = 05.)

تبين من الجدول (7) السابق أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 000. وهي أقل من القيمة المحدد في الفرضية، لذلك فإننا نرفض صحة الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥a) بين الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الضريبية الفلسطينية".

وفيما يلي نموذج معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع الإيرادات الضريبة الفلسطينية والمتغير المستقل الناتج المحلي الإجمالي:

جدول (8): تحليل الانحدار البسيط بين الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الضريبة الفلسطينية

المتغير	المعامل	Std. Error	قيمة (T)
الثابت	1175.23	135.124	8.697
الناتج المحلي الإجمالي	.012	.001	10.423

وهكذا فإن المعادلة هي: **X* Y012.0+1175.23=**

حيث إن:

Y = الإيرادات الضريبة الفلسطينية.

X= الناتج المحلي الإجمالي.

جدول (9): تقدير أثر الناتج المحلي الإجمالي على الإيرادات الضريبية الفلسطينية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
236.5676	.871	.879	.937

وتشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى أن قيمة معامل الارتباط ما بين المتغير التابع (الإيرادات الضريبية الفلسطينية) والمتغير المستقل (الناتج المحلي الإجمالي) قد بلغت (.879)، وهي قيمة مرتفعة جداً، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الناتج المحلي الإجمالي) يفسر 87.9% من تباين المتغير التابع (الإيرادات الضريبية الفلسطينية) والباقي تفسرها متغيرات مستقلة.

يتفق هذه النتيجة مع دراسة النور (2019) التي تبين أن الإيرادات الضريبية تسهم في زيادة الناتج المحلي، وأيضا ونتائج دراسة غدير (2019) وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط خطي قوي جدا بين إجمالي الضرائب والناتج المحلي الإجمالي، وأيضا تتفق ونتائج دراسة (Mai,2022) التي أظهرت أنه كلما ارتفع مستوى التنمية الاقتصادية لدول هذه المنطقة بشكل كبير، وهو ما ينعكس في زيادة نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وأيضا مع نتائج دراسة (Babatunde, 2017) من أن الإيرادات الضريبية لها علاقة إيجابية كبيرة مع الناتج المحلي الإجمالي، ونتائج دراسة (KAmri, 2019، Maganya, 2020) من وجود علاقة إيجابية وهامة بين الإيرادات الضريبية المحلية وإيرادات العائد المحلي. وعليه تم رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ .05) بين الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات الضريبية الفلسطينية. وتفسر الدراسة هذه النتيجة على أن هناك دوراً كبيراً للناتج المحلي الاجمالي على زيادات الايرادات الضريبية الفلسطينية.

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك علاقة بين البطالة والإيرادات الضريبية الفلسطينية خلال الأعوام (2005–2021)؟

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ .05) بين البطالة والإيرادات الضريبية الفلسطينية

تهدف هذه الفرضية إلى دراسة العلاقة ما بين البطالة (X2) والإيرادات الضريبة الفلسطينية (Y)، حيث استخدم الباحثون معادلة معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة ما بين المتغيرين ومعادلة تحليل الانحدار، لفحص هذه الفرضية على اعتبار المتغير التابع هو الإيرادات الضريبة الفلسطينية والمتغير المستقل هو البطالة.

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ .05) بين البطالة والإيرادات الضريبية الفلسطينية"، تم استخدام اختبار ANOVA للتحقق من معنوية العلاقة ما بين المتغيرين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (10) التالي:

جدول (10): اختبار ANOVA بين البطالة والإيرادات الضريبة الفلسطينية

	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	F	مستوى الدلالة
الانحدار	3882253.185	3882253.19	1	6.260	.024
المتبقي	9302314.558	620154.304	15		
المجموع	13184567.74		16		

***دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = .05)**

تبين من الجدول رقم (10) السابق أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (024.) وهي أقل من القيمة المحدد في الفرضية؛ لذلك فإننا نرفض صحة الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤ 05.) بين البطالة والإيرادات الضريبية الفلسطينية".

وفيما يلي نموذج معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع الإيرادات الضريبة الفلسطينية والمتغير المستقل البطالة:

جدول (11): تحليل الانحدار البسيط بين البطالة والايرادات الضريبة الفلسطينية

المتغير	المعامل	Std. Error	قيمة (T)
الثابت	-4628.000	2782.015	-1.664
البطالة	285.495	114.106	2.502

وهكذا فإن المعادلة هي: **Y285.495−4628 *X=**

حيث إن:

Y = الإيرادات الضريبة الفلسطينية.

X= البطالة.

ولتفسير قوة العلاقة بين الإيرادات الضريبية الفلسطينية والبطالة الجدول التالي.

جدول (12): تقدير أثر البطالة على الإيرادات الضريبية الفلسطينية

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.543	.294	.247	787.499

وتشير النتائج الواردة في الجدول (12) إلى أن قيمة معامل الارتباط ما بين المتغير التابع (الإيرادات الضريبية الفلسطينية) والمتغير المستقل (البطالة) قد بلغت (294.)، وهي قيمة متوسطة، وهذا يعني أن المتغير المستقل (البطالة) يفسر 29.4% من تباين المتغير التابع (الإيرادات الضريبية الفلسطينية) والباقي تفسرها متغيرات مستقلة أخرى.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤ .05) بين البطالة والإيرادات الضريبية الفلسطينية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سعد (2021) حيث تبين من خلال الدراسة وجود علاقة بين الإيرادات الضريبية والبطالة، وبمعنى آخر تؤدي الزيادة في تحصيل الإيرادات الضريبة إلى انخفاض نسبة البطالة، وأيضا ونتائج دراسة محمد (2020) حيث تبين من خلال النتائج أن هناك أثراً للإيرادات الضريبية على النمو الاقتصادي واستيعاب البطالة، ونتائج دراسة سعدون (2017) إذ تبين من خلال النتائج أن إيرادات الضرائب عبر مكافحة التهرب تسهم في الحد من البطالة، ونتائج دراسة سيد (2018) إذ أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وعكسية بين التقييم الاقتصادي للمنظومة الضريبية والبطالة. وعليه تم رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة التي تنص "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤ .05) بين البطالة والإيرادات الضريبية الفلسطينية". يتبين من هذه الدراسة أن التركيز يجب أن ينصب على السياسة الضريبية و تقليل التشويهات فيها، بدلاً من صياغة سياسات ضريبية فعالة للحد من البطالة، و بهذه الحالة توازن الدولة بين السياسة الاستثمارية و السياسة الضريبية.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين التضخم والإيرادات الضريبية الفلسطينية خلال الأعوام (2005−2021)؟

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ .05) بين التضخم والإيرادات الضريبية الفلسطينية.

تهدف هذه الفرضية إلى دراسة العلاقة ما بين التضخم (X3) والإيرادات الضريبة الفلسطينية (Y)، حيث استخدم الباحثون معادلة معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة ما بين المتغيرين، ومعادلة تحليل الانحدار لفحص هذه الفرضية ،على اعتبار المتغير التابع هو الإيرادات الضريبة الفلسطينية والمتغير المستقل هو التضخم.

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤ .05) بين التضخم والإيرادات الضريبية الفلسطينية"، تم استخدام اختبار ANOVA للتحقق من معنوية العلاقة ما بين المتغيرين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (13) التالي:

جدول (13): اختبار ANOVA بين البطالة والإيرادات الضريبة الفلسطينية

	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	F	مستوى الدلالة
الانحدار	5820515.013	5820515.01	1		
المتبقي	7364052.73	490936.849	15	11.856	.004
المجموع	13184567.74		16		

***دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = .05)**

تبين من الجدول (13) السابق أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 004. وهي أقل من القيمة المحدد في الفرضية لذلك فإننا نرفض صحة الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ .05) بين التضخم والإيرادات الضريبية الفلسطينية".

وفيما يلي نموذج معادلة الانحدار البسيط بين المتغير التابع الإيرادات الضريبة الفلسطينية والمتغير المستقل التضخم:

جدول (14): تحليل الانحدار البسيط بين التضخم والايرادات الضريبة الفلسطينية

المتغير	المعامل	Std. Error	قيمة (T)
الثابت	2877.337	235.440	12.221
التضخم	-246.918	71.711	-3.443

وهكذا فإن المعادلة هي: **Y246.918+2877.337 *X-=**

حيث إن:

Y = الإيرادات الضريبة الفلسطينية.

X= التضخم.

ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن العلاقة ما بين الإيرادات الضريبية الفلسطينية والتضخم كانت علاقة عكسية، أي أن زيادة التضخم ستؤدي إلى انخفاض الإيرادات الضريبية.

جدول (15): أثر التضخم على الإيرادات الضريبية الفلسطينية

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.664	.441	.404	700.6686

وتشير النتائج الواردة في الجدول (15) إلى أن قيمة معامل الارتباط ما بين المتغير التابع (الإيرادات الضريبية الفلسطينية) والمتغير المستقل (التضخم) قد بلغت (441.)، وهي قيمة متوسطة، وهذا يعني أن المتغير المستقل (التضخم) يفسر 44.1% من تباين المتغير التابع (الإيرادات الضريبية الفلسطينية) والباقي تفسرها متغيرات مستقلة أخرى.

وتتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة (عطاطري، 2019) وأظهرت النتائج بأن هنالك أثرا ذا دلالة إحصائية للسياسة المالية على التضخم في فلسطين، كما أظهرت أن هناك علاقة بين معدل التضخم، و الإيرادات الضريبية، وأيضا نتائج دراسة (Hassan et al, 2021) إذ تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية ما بين التضخم والإيرادات الضريبية.

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (أبو جامع، 2020). وعليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ .05) بين التضخم والإيرادات الضريبية الفلسطينية"

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي توصلت اليها الدراسة، بأن محاربة التضخم تحتاج إلى منظومة مالية متناسقة و مترابطة و ليس فقط العمل على الايرادات الضريبية؛ وذلك بسبب عدم تناغم سياسة امتصاص النقد من خلال الضرائب مع سياسة ضخ النقود من خلال المصارف.

مناقشة نتائج الدراسة

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية ومباشرة وإيجابية بين مؤشرات التنمية الاقتصادية(الناتج المحلي الاجمالي، البطالة) مع الإيرادات الضريبية، وسلبية بين التضخم والإيرادات الضريبية، حيث إن معاملات ارتباط بيرسون كانت مرتفعة. بينت الدراسة أهمية مؤشرات التنمية الاقتصادية في تحقيق زيادة الايرادات الضريبية. إذاً، بالاعتماد على النتيجة السابقة، يتبين أن مؤشرات التنمية الاقتصادية تلعب دورًا حيويًا في زيادة الايرادات الضريبية، وبالتالي هذه الزيادة في الايرادات الضريبية تعمل على زيادة أداء المنظمة الاساسية في تمويل البرامج و المشاريع في الاقتصاد الفلسطيني، وكذلك في تعديل التطورات العشوائية للاقتصاد وتصحيح توزيع الثروات.

كما أكدت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين مؤشر التنمية الاقتصادية (الناتج المحلي الاجمالي) على الايرادات الضريبية، لذلك، يتبين أن هذه النتيجة تؤكد من جديد على وجود دور محوري للناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني في زيادة الإيرادات الضريبية، وفي هذا السياق، تواجه السلطة الفلسطينية تحديات في اتخاذ قرارات بخصوص زيادة معدلات الضرائب أو خفضها بهدف جذب الاستثمار، وبناءً على هذا، يظهر بوضوح دور الناتج المحلي الإجمالي في زيادة الضرائب (Maganya, 2020).

أما بخصوص أثر مؤشر التنمية الاقتصادية (البطالة) على الإيرادات الضريبية، فقد خلصت الدراسة إلى أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية بين البطالة والإيرادات الضريبية في الاقتصاد الفلسطيني. ويفسر الباحثون هذه النتيجة بأن الأفراد العاطلين عن العمل يعانون من تراجع في الإيرادات الشخصية، مما يقلل من القدرة على دفع ضريبة الدخل الشخصية، وتقليل الإنفاق الاستهلاكي ينتج من انخفاض مستوى الدخل، وبالتالي يمكن أن يخفض حجم الضرائب المفروضة على البضائع والخدمات. ومقدار التغير بتأثيرات البطالة على الإيرادات الضريبية باختلاف الظروف الاقتصادية وسياسات الحكومة، إذا كانت الحكومة تعتمد على ضرائب مرتبطة بالدخل والاستهلاك، فإن تأثير البطالة قد يكون أكبر.(Yilmaz, 2023)

في حين خلصت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين مؤشر التنمية الاقتصادية (التضخم) والإيرادات الضريبية، أي وجود علاقة قوية بين التضخم والإيرادات الضريبية. حيث تفسر الدراسة هذه النتيجة من حيث إن التضخم يمكن أن يؤثر على الإيرادات الضريبية بطرق متعددة منها: تأثير الدخل الشخصي من خلال زيادة أسعار السلع والخدمات بسبب التضخم، وبالتالي يمكن أن يقلل ذلك من القوة الشرائية للأفراد، ويتوقع أن يتراجع الدخل الحقيقي للأفراد مع تقليل القدرة على شراء السلع والخدمات بنفس القدر؛ هذا يمكن أن يؤدي إلى تقليل الإيرادات الشخصية المفروضة عليها ضرائب، ويؤثر ذلك على الإنفاق الحكومي من خلال عمل الحكومات على زيادة الإنفاق العام لتحفيز الاقتصاد خلال فترات التضخم؛ وهذا يؤدي إلى زيادة الإيرادات الضريبية.

التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

- ينبغي على الحكومة الفلسطينية تكثيف الجهود لتعزيز الناتج المحلي الإجمالي لما له من تأثير قوي على الإيرادات الضريبية.
- تقدم هذه الدراسة نظرة ثاقبة مفيدة للحكومة وأصحاب المصلحة وواضعي السياسات حول أهمية الإيرادات الضريبية للتنمية الاقتصادية نتيجة لذلك؛ يجب استخدام الدخل المتأتي من الضرائب بحكمة لتشجيع المواطنين على الاستمرار في دفع الضرائب.
- العمل على تحقيق بيئة تعاونية وتفاهميه بين دوائر الضرائب والمكلفين، بحيث يُشدد على منح كل مكلف وقتًا مخصصًا لمناقشة قضاياه الضريبية، وتحديد مواعيد لاستعراض ملفاتهم مع الدائرة الضريبية.
- ضرورة اتباع الدوائر الضريبية لسياسات وإجراءات تعزز جمع الضرائب، من خلال تبني تقنيات تكنولوجية للرصد والرقابة على المكلفين المخالفين للقوانين الضريبية.
- ويتعين على السلطة الوطنية الفلسطينية تبني أساليب متعددة لمنح الحوافز الضريبية للمكلفين، بهدف تعزيز الالتزام بدفع الضرائب.
- توصي هذه الدراسة بتنفيذ سياسة مالية توسعية من قبل السلطة الفلسطينية للحد من معدلات البطالة في البلاد.

المصادر والمراجع باللغة العربية

- أبو جامع، نسيم حسن (2020). أثر السياسات الاقتصادية على معدل التضخم خلال الفترة (1973–2017): دراسة حالة المملكة المتحدة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 21(2)، 123–15.
- بحولة، رشيد (2020). ثلاثية الضرائب، الديون والحماية في المغرب (1881–1956). مجلة كان التاريخية: المستقبل الرقمي للدراسات التاريخية، 13(47)، 163–172.
- حسين، أزهار (2023). أثر أسلوب التقييم الذاتي على الإيرادات الضريبية: دراسة حالة في الهيئة العامة للضرائب. مجلة الريادة للتمويل والأعمال، المجلد 4، العدد 2، الصفحات 15–24.
- رضوان، أحمد (2022). أثر التحول الرقمي على الناتج المحلي الإجمالي. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، 1(2).
- زيدان، رامي (2020). تغيرات الإيرادات الضريبية في سوريا: مقارنة مع التغيرات في الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية: دراسة للفترة من 2000 إلى 2016. مجلة جامعة تشرين للبحوث، المجلد 42، العدد 1، الصفحات 867–878.
- سعد، خالد (2021). أثر الإيرادات الضريبية على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية في السودان. المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية، ألمانيا.
- سعدون، عباس (2017). أثر مكافحة التهرب الضريبي في تقليل البطالة: دراسة تحليلية في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، الصفحات 91–118.
- سلطة النقد الفلسطينية (2021). المؤشرات الرئيسية للاقتصاد الفلسطيني. [موقع إلكتروني] http://www.pma.ps/.
- السيد، يوسف (2018). التقييم البيئي والاقتصادي للنظام الضريبي وأثره على البطالة في مصر. مجلة العلوم البيئية، المجلد 43، العدد 1، الصفحات 773–784.
- اللاتيب، أبو بكر (2023). أثر السياسة الضريبية على الناتج المحلي الإجمالي في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية للفترة من 2000 إلى 2022. مجلة ريحان للنشر العلمي، المجلد 33، الصفحات 97–116.
- عبد الحميد، دعاء (2020). المشاريع الزراعية الصغيرة ودورها في تقليل البطالة وأثرها على التنمية المستدامة في مصر. مجلة تقدم البحوث الزراعية، 25(3)، 170–190.
- عبد المجيد، عبد الواحد (2023). الآثار الاجتماعية لظاهرة التضخم على التنمية: دراسة حالة مصرية. المجلة العلمية لكلية الآداب، 2023(52)، 541–613.
- عطاطرة، راغب (2019). أثر السياسة المالية على التضخم في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- عفانة، عدي، والقطاونة، عادل (2008). دور الضرائب في تمويل الموازنة العامة. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- غانم، محمد (2020). أثر الضرائب على النمو الاقتصادي المصري: دراسة مقارنة. مجلة أبحاث ودراسات الأعمال، المجلد 40، العدد 4، الصفحات 117–149.
- غدير (2019). أثر الإيرادات الضريبية على الناتج المحلي الإجمالي في سوريا خلال الفترة 1990–2017. مجلة جامعة تشرين، المجلد 41، العدد 6، الصفحات 313–325.
- الفتلاوي، سلام (2020). قياس وتحليل الآثار الديناميكية للسياسة المالية على الناتج المحلي الإجمالي: دراسة حالة الولايات المتحدة للفترة (1990–2017). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 1، الصفحات 29–58.
- محسن، علوي (2016). دور السياسة المالية في معالجة ظاهرة التضخم في الاقتصاد العراقي. مجلة كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 48، الصفحات 429–450.
- محمد، أحمد (2020). قياس أثر الإيرادات الضريبية على النمو الاقتصادي في ماليزيا. مجلة الدراسات التجارية والبحوث، المجلد 40، العدد 4، الصفحات 617–643.
- النواصرة، عبد الرحمن (2019). أثر الإيرادات الضريبية على نمو الناتج المحلي الإجمالي في الأردن للفترة 1992–2017. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- النور، جمال (2019). مساهمة الإيرادات الضريبية في الناتج المحلي الإجمالي في السودان خلال الفترة من 2006 إلى 2015. مجلة الدراسات العليا، المجلد 14، العدد 54، الصفحات 273–289.

- يونس، محمد (2023). نحو استراتيجية لتفعيل ريادة الأعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية في ظل رؤية 2030 (حالة الاقتصاد السعودي). مجلة الشروق لعلوم الأعمال، 15(15)، الصفحات 61–92.

References

- Abdelmegid, Abdelwahed. (2023). The Social Impacts of the Inflation Phenomenon on Development: A Study of the Egyptian Case. *The Scientific Journal of the Faculty of Arts*, (52), 541-613. (In Arabic).
- Abdulhamid, Duaa (2020). Small Agricultural Projects and Their Role in Reducing Unemployment and Their Impact on Sustainable Development in Egypt. *Journal of Advances in Agricultural Research*, 25(3), 170-190 (In Arabic).
- Abu Jami, Naseem Hassan (2020). The Impact of Economic Policies on the Inflation Rate During the Period (1973–2017): A Case Study of the United Kingdom. *Journal of the College of Economics and Political Science*, 21(2), 123-15. (In Arabic).
- Adam, Mohamed (2021) "The Contribution of Tax Revenue to Economic Development in Sudan," *Master's Thesis, Nilein University, Sudan.*
- Afana, Adi, & Al-Qutaona, Adel (2008). The Role of Taxes in Financing the General Budget. (In Arabic) Dar Wael Publishing and Distribution House.
- Agunbiade, O., & Idebi, A. A. (2020). Tax revenue and economic growth nexus: Empirical evidence from the Nigerian economy. *European Journal of Economic and Financial Research,* 4(2).
- Al-Fatlawi, Salam (2020). Measuring and Analyzing the Dynamic Effects of Fiscal Policy on Gross Domestic Product: The United States as a Case Study for the Period (1990-2017). *Journal of Economics for Economic, Administrative, and Financial Studies*, 12(1), 29-58. (In Arabic).
- Ali, A., & Audi, M. (2018). Macroeconomic environment and taxes revenues in Pakistan: an application of ARDL approach. *Bulletin of Business and Economics (BBE), 7(1), 30-39.*
- Al-Nawasrah, Abdul Rahman (2019). The Impact of Tax Revenues on the Growth of Gross Domestic Product in Jordan for the Period 1992-2017. *Unpublished Master's Thesis, Al-Albayt University, Jordan*. (In Arabic).
- Al-Nour, Jamal (2019). The Contribution of Tax Revenues to the Gross Domestic Product in Sudan during the Period from 2006 to 2015. *Journal of Graduate Studies,*14(54), 273-289. (In Arabic).
- Amahalu, N. (2018). Tax revenue and economic development in Nigeria: A disaggregated analysis. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(2), 178-199.
- Amri, K., Masbar, R., & Aimon, H. (2019). Is there a causality relationship between local tax revenue and regional economic growth? A panel data evidence from Indonesia. *Regional Science Inquiry*, 11(1), 73-84.
- Atan, J. A. (2013). Tax policy, inflation and unemployment in Nigeria (1970–2008). *European Journal of Business and Management*, 5(15), 114-129.
- Atatari, Ragheb (2019). The Impact of Fiscal Policy on Inflation in Palestine. Unpublished Master's Thesis, *An-Najah University, Palestine*. (In Arabic).
- Bahoula, Rashid. (2020). The Trinity of Taxes, Debts, and Protection in Morocco (1881–1956). Kān Historical Journal: *The Digital Future of Historical Studies*, 13(47), 163-172. (In Arabic).
- Al-Budur, Abdullah Khaled. (2016). The Contribution of the Tourism Sector to the Gross Domestic Product in Jordan, Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Egbunike, F. C., Emudainohwo, O. B., & Gunardi, A. (2018). Tax revenue and economic growth: A study of Nigeria and Ghana. Signifikan: *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(2), 213-220.
- Gaspar, V., Amaglobeli, M. D., Garcia-Escribano, M. M., Prady, D., & Soto, M. (2019). Fiscal policy and development: Human, social, and physical investments for the SDGs. International Monetary Fund.
- Ghadeer (2019). The Impact of Tax Revenues on the Gross Domestic Product in Syria During the Period 1990-2017. *Tishreen University Journal*, 41,(6), 313-325. (In Arabic).
- Ghanem, Mohamed (2020). The Impact of Taxes on Egyptian Economic Growth: A Comparative Study. *Journal of Business Research and Studies*, 40, (4), 117-149. (In Arabic).
- Gurdal, T., Aydin, M., & Inal, V. (2021). The relationship between tax revenue, government expenditure, and economic growth in G7 countries: new evidence from time and frequency domain approaches. Economic Change and Restructuring, 54(2), 305-337.
- Hassan, M. S., Mahmood, H., Tahir, M. N., Yousef Alkhateeb, T. T., & Wajid, A. (2021). Governance: a source to increase tax revenue in Pakistan. Complexity, 1(11), 15-23.

- Hussein, Azhar (2023). The Impact of Self-Assessment Style on Tax Revenues: A Case Study in the General Tax Authority. Al-Riyada Journal of Finance and Business, 4(2), 15-24. (In Arabic).
- Ibanichuka, E. L., Akani, F. N., & Ikebujo, O. S. (2016). A time series analysis of effect of tax revenue on economic development of Nigeria. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, 4(3), 16-23.
- Latib, Abu Bakr (2023). The Impact of Tax Policy on Gross Domestic Product in the Kingdom of Saudi Arabia: An Analytical Study during the Period from (2000 to 2022). *Rehan Journal for Scientific Publishing*, 33(6), 97-116. (In Arabic).
- Mai, H. L. T., & Van, H. T. (2022). Tax Revenue And Economic Development In Southeast Asian Countries. The Euraseans: journal on global socio-economic dynamics, 3 (34), 41-46.
- Maganya, M. H. (2020). Tax revenue and economic growth in developing country: an autoregressive distribution lags approach. *Central European Economic Journal*, 7(54), 205-217.
- Mohamed, Ahmed (2020). Measuring the Impact of Tax Revenues on Economic Growth in Malaysia. *Journal of Commercial Studies and Research*, 40, (4), 617-643. (In Arabic).
- Mohsen, Alawi (2016). The Role of Fiscal Policy in Addressing the Phenomenon of Inflation in the Iraqi Economy. *Journal of the College of Economics, University of Baghdad*, 48, (16), 429-450. (In Arabic).
- Ofoegbu, G. N., Akwu, D. O., & Oliver, O. (2016). Empirical analysis of effect of tax revenue on economic development of Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, 6(10), 604-613.
- Oumer, H., & Ramakrishna, G. (2020). Government Revenue, Expenditure and Fiscal Deficits in Ethiopia: An asymmetric Co-integration Approach. Paper Presented At The Seventeenth International Conference On The Ethiopian Economy.
- Palestinian Monetary Authority (2021). Key Indicators of the Palestinian Economy. [Website] http://www.pma.ps./(In Arabic).
- Ridwan, Ahmed (2022). The Impact of Digital Transformation on Gross Domestic Product. *International Journal of Administrative, Economic, and Financial Sciences*, 1(2)(In Arabic).
- Saad, Khaled (2021). The Impact of Tax Revenues on Some Macroeconomic Variables in Sudan, Arab Democratic Center for Strategic, *Economic, and Political Studies, Germany*. (In Arabic).
- Saadoun, Abbas (2017). The Impact of Combating Tax Evasion on Reducing Unemployment: An Analytical Study in Iraq. *Al-Ghree Journal of Economic and Administrative Sciences*, 14, (3), 91-118. (In Arabic).
- Sawafteh, Shreim, Jarar. (2022). International scientific periodical *journal The Impact of Taxation on Economic Growth in Palestine*, 11(2), 128-147
- Sayed, Youssef (2018). Environmental and Economic Evaluation of the Tax System and Its Impact on Unemployment in Egypt. *Journal of Environmental Sciences,* 43(1), 773-784. (In Arabic).
- Al-Shibani, Mukhtar (2016). "Tax Evasion: A Tedious Insight into Economic Studies," *Wisdom Journal of Economic Studies*, 19(2), 45.
- Thuy Tien Ho, Xuan Hang Tran & Quang Khai Nguyen. (2023). Tax revenue-economic growth relationship and the role of trade openness in developing countries, Cogent Business & Management, 10(2),147-167.
- Umaru, A., Donga, M., & Musa, S. (2013). An empirical investigation into the effect of unemployment and inflation on economic growth in Nigeria. Interdisciplinary *Journal of Research in Business* ISSN, 2046, 7141.
- Yilmaz, Sevg. (2023) The Influence Of Fiscal Policy On Unemployment Rate In Türkiye, *Journal of Management and Economics Research*, 21, (3), 58-72.
- Younis, Mohammed. (2023). Towards a Strategy to Activate Entrepreneurship in Achieving Economic Development under Vision 2030 (Case of the Saudi Economy). Al-Shorouk *Journal of Business Sciences*, 15(15), 61-92. (In Arabic).
- Zidan, Rami (2020). Changes in Tax Revenues in Syria: A Comparison with Changes in Gross Domestic Product at Current Prices: A Study for the Period 2000 to 2016. Journal of Tishreen University for Research, 42, (1), 867-878. (In Arabic).
- https://www.pma.ps/ar(سلطة النقد الفلسطينية/)
- https://www.pcbs.gov.ps/ (الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني).

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (9) No – (21) .November 2024
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

Participative Leadership and Its Impact on Job Alienation in Palestinian Pharmaceutical Companies: Al-Quds Pharmaceuticals Company as a Model

Dr. Abdelrahman H. Al-Silwadi[1], Mr. Fadi Suliman Mahmoud[2]

1Assistant Professor, RESEARCHER, Dean of Business and Economic Fculty, West Bank – Palestine.
Oricd No: 0009-0006-4706-5217
Email: abahmad@qou.edu

2Al-Quds Pharmaceuticals Company, Al-Quds Open University-Palestine.
Oricd No: 0009-0004-8475-3735
Email: fadi.mahmoud@jepharm.ps

Received:
12/10/2023
Revised:
12/10/2023
Accepted:
17/01/2024

***Corresponding Author:**
abahmad@qou.edu

Citation: Al-Silwadi, A. H., & Mahmoud, F. S. Participative Leadership and Its Impact on Job Alienation in Palestinian Pharmaceutical Companies: Al-Quds Pharmaceuticals Company as a Model. Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 9(21). https://doi.org/10.33977/1760-009-021-002

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: This study aimed to identify the role of participative leadership and its impact on job alienation in Palestinian pharmaceutical companies ،using Al-Quds Pharmaceuticals Company as a model.

Methodology: The researcher prepared the study tool ،which was a questionnaire. The study population consisted of 330 employees of Al-Quds Pharmaceuticals Company ،while the study sample consisted of 178 employees. The researcher used a descriptive approach and tested the hypotheses using the statistical analysis software SPSS and structural equation modeling using Smart PLS.

Results: The study found several key results ،including a significant role of participative leadership in job alienation among employees of Al-Quds Pharmaceuticals Company. The results indicated a significant relationship between participative leadership and job alienation in pharmaceutical companies.

Recommendations: The researcher made several recommendations ،including the need for the company's management to implement the principle of involving employees in decision-making. It is also essential to empower employees by giving them full authority to enable them to perform their duties effectively and positively. The company should adopt a recruitment system that utilizes modern recruitment methods and internationally recognized tests ،such as the "How to motivate" test ،which is used to identify the types of incentives that influence employees.

Keywords: Participative leadership ،job alienation ،Al-Quds Pharmaceuticals Company .

القيادة التشاركية وأثرها في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً:

د. عبد الرحمن حسن السلوادي[1]، أ. فادي سليمان محمود[2]

[1]أستاذ مساعد، عميد كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

[2]شركة القدس للمستحضرات الطبية، المبيعات، فلسطين.

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة التشاركية وأثرها في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية: شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.

المنهجية: تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تكون مجتمع الدّراسة من العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية والبالغ عددهم (330) موظفاً. أما عينة الدراسة فتكونت من (178) من العاملين في الشركة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة وقياس فرضياتها، وتم اختبار الفرضيات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS ،ونمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة برنامج. Smart PLS

النتائج: توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أبرزها: دور القيادة التشاركية في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان كبيراً. وبينت النتائج بأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التشاركية بأبعادها والاغتراب الوظيفي بأبعاده.

الخلاصة: في ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق مبدأ إشراك العاملين في اتخاذ القرار؛ وإعطاء العاملين الصلاحيات الكاملة لتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل فعّال وإيجابي، وعلى الشركة اعتماد نظام توظيف يستخدم الطرق الحديثة بالتوظيف، واستخدام اختبارات عالميه معتمده كاختبار "How to motivate" الذي يستخدم لكشف نوع الحوافز المؤثرة بالموظف.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية؛ الاغتراب الوظيفي؛ شركة القدس للمستحضرات الطبية.

المقدمة

القادة والموظفين، ويتبنى هذا التعديل أسلوب القيادة الذي يعتمد على التعاون ومشاركة الموظفين في صنع القرار وعملية حل المشكلات (Bakare & Ojeleye, 2020).

تعد القيادة التشاركية من أهم أنماط القيادة الحديثة التي تتعلق بالجانب الإنساني في الإدارة الحديثة؛ إذ إنّ القيادة التشاركية تعني إمكانية تحقيق نتائج يتعذر الوصول إليها بالطرق التقليدية للإدارة، كما وأن القيادة التشاركية تسهم في تطوير العمل الإداري، وتحقيق منافع مختلفة للعاملين، وذلك يحتم على رؤساء المنظمات أن تشارك العاملين للوصول إلى الأهداف وبالتالي تحقيق النمو المهني، ودعمهم بالخبرات، وصقل المهارات، وعلاقتها بالنمو المهني (السليحات، 2020). ويعتبر "الاغتراب" أحد الموضوعات التي باتت تفرض نفسها بنفسها، وتعتبر ظاهرة الاغتراب ظاهرة إنسانية موجودة في مختلف أنماط الحياة، وقد برز الاغتراب، وتعددت أشكاله، فمنها ما عرف بالاغتراب الشخصي والاغتراب الاجتماعي، وعليه انعكست صيغة الاغتراب على العلاقات بين الإنسان وإخوانه من البشر، فالاغتراب ما هو إلا شعور الفرد بالعزلة رغم وجوده بين الآخرين سواء كان الآخرون زملاء في العمل، أو رؤساء، أو أصدقاء، أو الأسرة وغيرها (الشهراني، 2020). يعد كارل ماركس، الفيلسوف والعالم الاقتصادي والاجتماعي الألماني، أحد أوائل الفلاسفة الذين تناولوا ظاهرة الاغتراب بشكل نظري. في أعماله، فوفقًا لماركس، يتم تجسيد الاغتراب في العلاقة بين العمال والعمل في المجتمع الرأسمالي. إذ يعزز النظام الرأسمالي العلاقات غير الطبيعية بين العمال وسائر مكونات العمل، حيث يتم اعتبار العمل وسيلة للحصول على الدخل بدلاً من التعبير عن الذات والإبداع الفردي. وبالتالي، يفقد العمال شعورهم بالتحكم في العمل، ويصبحون مجرد قوة عاملة مستأجرة. ويعتقد ماركس أن هذا الاغتراب يؤدي إلى فقدان العمال لهويتهم الإنسانية الحقيقية وقوتهم الإبداعية. كما يعتبر أن العمل في المجتمع الرأسمالي يؤدي إلى تفكك الروابط الاجتماعية والتضامن الاجتماعي (Amarat, 2019).

وفي ضوء ذلك فان هؤلاء المفكرين والعلماء يرون أن الصراع والتوتر الذي يحدث بين الفرد وواقعه الخارجي ينشأ من الاغتراب الذي يعانيه الفرد من الطبيعة والآخرين وذاته، ويرون أن تكنولوجيا الاتصالات الحديثه قد زادت من التباعد الاجتماعي والعزله، على الرغم من التواصل الظاهري المتزايد، إلا أن هناك نقصًا في التفاعل الشخصي والقدرة على بناء علاقات اجتماعية ذات معنى، وهذا التباعد الاجتماعي يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالعزلة والوحدة، والاغتراب عن الذات، واعتقد هؤلاء العلماء والمفكرون أن الثقافة المعاصرة تضع ضغوطًا كبيرة على الفرد لتحقيق النجاح والتفوق الشخصي والمهني، وهذه الضغوط قد تؤدي إلى فقدان الاتصال بالذات الحقيقية واضطرابات الهوية، حيث يعيش الفرد دورًا مزيفًا، أو يشعر بعدم التوافق مع نفسه.

وتشكل مشكلة الاغتراب الوظيفي تحديًا جوهريًا في سياق المنظمات الفلسطينية بشكل عام وشركات الصناعات الدوائية بشكل خاص، حيث تتسبب في فقدان العاملين للهوية المهنية والرضا الوظيفي وضعف الانتماء والولاء والمواطنة التنظيمية. ويعاني الموظفون المغتربون من صعوبات التكيف مع بيئات العمل الجديدة، مما ينعكس سلبًا على أدائهم الوظيفي والأداء المؤسسي بشكل عام. هذا يتطلب من المسؤولين وأصحاب القرار في المنظمات والشركات الفلسطينية اعتماد استراتيجيات فعّالة لإدارة هذه التحديات، تنبثق من أسس علمية بحثية وموضوعية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد قطاع صناعة الأدوية من القطاعات المهمة والرئيسية في المجتمعات، إذ يقع على عاتقه صناعة أدوية للمرضى تكون على قدر عالٍ من الجودة، وتحقق الغاية القصوى لها وهو علاج ما يواجهه المرضى من أمراض، وبالتالي فهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقطاع الصحي الذي يجب أن يكون على رأس أولويات العمل الحكومي والخاص حتى يقوم بدوره على أكمل وجه. ولأن الاغتراب الوظيفي يعني عزلة الموظف عن عمله، وبالتالي يقود إلى عدم الانتماء واللامبالاة وعدم الاهتمام بالعمل والشعور باللامعنى، وبالتالي كل ذلك يقود العامل إلى عدم الاهتمام بأساس الصناعات الدوائية وهو الجودة، وهذا يقودنا إلى إشكالية كبيرة تتمثل في انخفاض جودة الدواء المنتج لتنعكس سلباً على صحة المرضى والدخول في إشكالية كبرى تتعلق بالقطاع الصحي بأكمله، فقد أثبتت الدراسات المتعلقة بالموضوع وجود علاقة قوية ومباشرة بين القيادة التشاركية وإدارة الأزمات (برزوق، 2021)، وكذلك وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التشاركية وقيم إدارة العلاقات الإنسانية (آل قريشة، 2022)، وأن القيادة التشاركية هي الحل للتقليل من مشاكل المؤسسة ؛ لأنه يشرك العاملين في وضع الخطط وتنفيذها (عبد الله، 2021). لذلك وجب على الشركات المصنعة للدواء– ومن ضمنها شركة القدس للمستحضرات الطبية– العمل على رفع كفاءة موظفيها، وإنتاجيتهم بشتى السبل، ومن ضمن تلك الوسائل هو إشراكهم في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط اللازمة لعمل الشركة ومستقبلها، وهذا

ما يدخل ضمن إطار ما يُطلق عليه القيادة التشاركية، التي تُعطي الموظف المشاركة في صنع القرار المتعلق بالشركة ومشاركة الرؤساء في تلك العملية؛ لأن غياب تلك القيادة التشاركية ربما يقود الموظف أو العامل لشعوره بالاغتراب الوظيفي، وهو ما ينعكس سلباً على عمله، وإنتاجيته، وبالتالي جودة المنتج وهو الدواء.

في ظل تلك الأشكالية يبرز السؤال الرئيسي للدراسة، وهو:
ما دور القيادة التشاركية في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية –شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً؟
وبناء على السؤال يمكن بناء أسئلة الدراسة الفرعية على النحو الآتي:

1. ما مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً؟
2. ما مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً؟
4. ما أثر القيادة التشاركية بأبعادها مجتمعة: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة: العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركة القدس للصناعات الدوائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركة القدس للصناعات الدوائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التعرف إلى دور القيادة التشاركية في الحد من الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً؟ وبناء على الهدف الرئيسي يمكن بناء أهداف الدراسة الفرعية على النحو الآتي:

1. التعرف إلى مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.
2. التعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.
3. التعرف إلى مدى وجود علاقة بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.
4. التعرف إلى أثر القيادة التشاركية بأبعادها مجتمعة: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة: العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات؟
5. التعرف إلى ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركة القدس للمستحضرات الطبية.
6. التعرف إلى ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركة القدس للمستحضرات الطبية.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية في تعميق المفاهيم العلمية المتعلقة بدور القيادة التشاركية بأبعادها: تفعيل العلاقات الإنسانية، إشراك الموظفين بالمهام، تفويض الصلاحيات في الحد من الاغتراب الوظيفي بأبعاده: العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات، حيث يأمل الباحثان أن تشكّل الدراسة الحالية قاعدة ينطلق منها الباحثون والدارسون في بحوثهم المستقبلية، بما تضيفه من أدبيات نظرية ترفد المكتبة الإدارية العربية بمعارف جديدة حول مفهومي القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي، بحيث يتم الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في إجراء دراسات مستقبلية.

الأهمية التطبيقية:

يتوقع الباحثان من الدراسة الحالية الخروج بنتائج تفيد القائمين على شركة القدس للمستحضرات الطبية حول أهمية القيادة التشاركية وانعكاسها على الاغتراب الوظيفي للموظف، لما لها من أهميه بالصناعات الدوائيه؛ إذ إنّ الموظف مسؤول بالعادة عن إنتاج الدواء الذي هو بمثابة البلسم لآلام المرضى، وبالتالي تحديد ما إذا كان زيادة مشاركة الموظف تقلل من اغترابه عن وظيفته، والأثر الذي يعود على الإنتاج من رفع الانتماء والجوده الذي يوصل إلى إنتاج منتجات ذات جودة وكفاءة عالية.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية:

HO1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05)، بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) للقيادة التشاركية بأبعادها مجتمعة:المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

HO2a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) للمشاركة في اتخاذ القرار في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة: العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.

HO2b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) لتفويض السلطة في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات: في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.

HO2c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) لتفعيل العلاقات الإنسانية من الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات: في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.

HO3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) حول مستوى القيادة التشاركية في شركة القدس للمستحضرات الطبية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة.

HO4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركة القدس للمستحضرات الطبية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة.

حدود الدراسة:

- **المحددات البشرية:** جميع العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية – سوق فلسطين.
- **المحددات الزمانية:** امتدت الدراسه من العام الأكاديمي 2022 ولغاية العام الأكاديمي 2023.
- **المحددات المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على شركة القدس للمستحضرات الطبية –سوق فلسطين.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى أثر القيادة التشاركية بأبعادها: تفعيل العلاقات الإنسانية، إشراك الموظفين بالمهام، تفويض الصلاحيات في الاغتراب الوظيفي بأبعاده :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

الإطار النظري:

أولاً– القيادة التشاركية

عرفها مجاهد (2022) بأنها مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية مشاركة فعالة وليست صورية، ومشاركتهم في حل المشكلات التي تواجههم، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، بما يعزز الثقة لديهم ويسهم في زيادة الإنتاجية وتنمية شعورهم بالانتماء، وبالتالي اكتشاف قيادات جديدة. كما عرفها مسفر (2022) بأنها النمط القيادي الذي يقوم على الشراكة الجماعية والتعاون بين الإداريين والمرؤوسين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يحقق أهداف المؤسسة. وتعرف القيادة التشاركية أيضاً

بأنها إحدى الأنماط القيادية القائمة على العلاقات الإنسانية والتفاوض والتشارك في القرارات الإدارية؛ لتوفير المناخ المؤسسي الإيجابي بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين (العمري، 2019). وعرف الخوالدة (2021) القيادة التشاركية على أنها نمط ديمقراطي يسعى إلى مشاركة العاملين في صنع القرارات، واتخاذها مع منحهم بعض السلطات والصلاحيات التي تزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة الإنتاجية، لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً بأقل وقت وأقل جهد وبأقل تكلفة مادية وبشرية وبأكثر فاعلية. ويعرف أسلوب القيادة التشاركية على أنه أسلوب قيادة ديمقراطي بوصفه أسلوباً للقيادة يشرك جميع أعضاء الفريق في تحديد الأهداف المهمة، وتطوير الاستراتيجيات والإجراءات لتحقيق الأهداف المحددة، ويشرك هؤلاء القادة بنشاط الموظفين في القرارات والقرارات المتعلقة بالوظيفة التي تهتم برفاهيتهم (Bhatti, 2019) ويعرف الباحثان القيادة التشاركية بأنها نموذج للقيادة يتميز بالتعاون والشراكة بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم تشجيع المشاركة الفعالة والمساهمة في صنع القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة. إذ تعتمد القيادة التشاركية على التعاون والتفاعل بين جميع أفراد الفريق في شركة القدس للمستحضرات الطبية بما في ذلك القائد والمرؤوسون ، ويتم تعزيز هذا النموذج بالاعتماد على الحوار والاستماع والتفاعل بشكل فعال داخل الشركة.

ثانياً– أبعاد القيادة التشاركية

بالاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة، خلُص الباحثان إلى أن أبعاد القيادة التشاركية تتلخص بالآتي:

1. المشاركة في اتخاذ القرار:

يتم ذلك عن طريق إشراك الموظفين بالمهام، إذ يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات، إذ إن إشراك المديرين والقادة في عملية اتخاذ القرار يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة وعملية اتخاذ القرار الإداري يتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة.(الرميدي، 2018). يشير الباحثان إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار يعتبر أمراً هاماً في العديد من المجالات والمنظمات، فهي تساعد على إحداث تغيير إيجابي وتعزز الشفافية والثقة بين الجميع. وتتضمن المشاركة في اتخاذ القرارات إشراك جميع المعنيين في عملية صنع القرار، سواء كانوا موظفين، عملاء، شركاء، أو مجتمعات محلية.

2. تفويض السلطة:

تفويض السلطة هو عملية منح السلطة والصلاحيات لشخص آخر لاتخاذ القرارات والإجراءات بدلاً من الشخص الذي يمتلك السلطة الأصلية. وغالباً ما يتم تفويض السلطة في العمل والحكومة والمنظمات والمؤسسات الأخرى، ويتم ذلك عن طريق توكيل الشخص الذي يتم تفويضه بسلطات وصلاحيات محددة ومحدودة (السيد، 2022). ومن هنا يؤكد الباحثان أن تفويض السلطة في العمل، يتيح للموظفين تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات بدلاً من الرؤساء والمدراء، مما يساعد على تحسين كفاءة العمل وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة. كما يتيح للموظفين الفرصة لتطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم في مجال العمل .

3. تفعيل العلاقات الإنسانية:

تفعيل العلاقات الإنسانية في الشركة يعد أمرًا هامًا لنجاح العمل وتحقيق الأهداف المشتركة، فهو يساعد على تعزيز الروابط بين الموظفين وبناء بيئة عمل إيجابية (بودربالة، 2022). وعليه يشير الباحثان إلى أن تفعيل العلاقات الإنسانية في الشركة له أهمية كبيرة في العمل، من خلال تحسين الأجواء العملية داخل شركات الصناعات الدوائيه، فتفعيل العلاقات الإنسانية يسهم في تعزيز الثقة والتعاون بين الموظفين وتحفيزهم على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل.

ثالثاً– الاغتراب الوظيفي

يُعد الاغتراب الوظيفي أحد الظواهر الاجتماعية الهامة التي شغلت الباحثين والمفكرين المتخصصين في علوم النفس أو العلوم الإدارية، وذلك لما له من آثار سلبية تنعكس بظلالها على جوانب كثيرة في حياة الفرد، منها ما له علاقة بالصحة والحيوية والنشاط وتمتد إلى أن تؤدي به إلى العزلة عن زملاء العمل وشعوره بالاغتراب عن ذاته وعدم قدرته على تحقيق أهدافه، كما يعتبر الاغتراب الوظيفي من أصعب أنواع الاغتراب، حيث إنّه يؤثر على العلاقة بين الفرد الموظف وإنتاجيته الذهنية والمادية في العمل، وينتهي بالموظف أنه لا يستطيع الانسجام مع نفسه ومع البيئة المحيطة به، مما ينعكس سلباً على أدائه لأعماله (متولي وعبد المنعم، 2019). فالاغتراب الوظيفي هو عبارة عن الحالة أو الشعور الذي يصف الصلة بين الفرد والوظيفة التي يؤديها

داخل المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، فهو بذلك حالة الانفصال التي تحول بين الفرد والوظيفة، فكلما ارتفعت درجة الاغتراب الوظيفي فإن ذلك يشير إلى ضعف في الارتباط النفسي بين الفرد والوظيفة، ومن ثم فإن الوظيفة بمهامها ونشاطاتها ومسؤولياتها لا تمثل في هذه الحالة قيمة حقيقية للفرد، إنما ما ينتج عنها من عوائد ومنافع مادية هو ما يحقق الإشباع الحقيقي للفرد أو ما يسمى تحقيق الذات (عطية، 2021). وعليه يلخص الباحثان الاغتراب الوظيفي على أنّه حالة عدم الارتباط النفسي والاجتماعي التي يشعر بها الموظف تجاه عمله والمؤسسة التي يعمل بها. ويقع الشعور بالاغتراب الوظيفي نتيجة لعدم تحقيق الموظف لما يرجوه من العمل، أو بسبب شعوره بعدم الانتماء إلى الفريق العامل أو المؤسسة التي يعمل بها .

رابعاً- أبعاد القيادة التشاركية

بالاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة، خلُص الباحثان إلى أن أبعاد الاغتراب الوظيفي تتلخص بالآتي:

1. العزلة الاجتماعية:

العزلة الاجتماعية تعد من أهم مظاهر الاغتراب، ولها مفهومان لدى كثير من الباحثين: الأول: يقصد به العزلة على المستوى الاجتماعي، وتتمثل في توحد ضعيف أو ناقص مع جماعات المرجع الخاصة بالأغلبية التي تزود الفرد بما يحتاجه من معايير اجتماعية. الثاني: عزلة على مستوى العلاقات الشخصية، وتتمثل في افتقاد الفرد للعلاقات ذات المغزى مع الآخرين ذوي الأهمية.(العوضي، 2020) وبالتالي فإن العزلة الاجتماعية أو الشخصية تعزز الإحساس بالوحدة الاجتماعية والنفسية لدى الموظفين، وتؤدي بالفرد الموظف الذي يعمل في مؤسسة ما إلى العزوف عن الاهتمامات، والنشاطات الاجتماعية وكذلك المؤسسية، حيث يصبح يفضل العمل منفرداً، وتنتابه التخيلات، وأحلام اليقظة (أبو حزر، 2022). وعليه يتضح للباحثين أن العزلة الاجتماعية هي حالة يشعر فيها الشخص بالانفصال عن المجتمع، وعن العلاقات الاجتماعية المعتادة التي كان يتمتع بها في بيئته الاجتماعية الأصلية. في حالة الاغتراب الوظيفي، يمكن أن يشعر الشخص المغترب بالعزلة الاجتماعية بسبب انفصاله عن أسرته وأصدقائه ومجتمعه الأصلي.

2. العجز:

وهو شعور الفرد بأنه غير قادر على التأثير في مجريات الأمور أو الأحداث الاجتماعية التي يتفاعل معها، حيث إن الفرد المغترب هذا لا يستطيع تقرير مصيره أو أن يكون له دور مؤثر في صنع القرارات الهامة التي تتناول مصيره وحياته؛ فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته (الخرابشة، 2021). وخلُص الباحثان إلى أن العجز هو توقع الفرد أن سلوكياته غير قادرة على تحقيق ما يريده من ثواب وتعزيزات، وذلك يرجع إلى اعتقاده أنه غير قادر على تحديد مجريات الأحداث والنتائج التي تترتب على هذه الأحداث، ولذلك يشعر الفرد بالإحباط.

3. الشعور باللامعيارية:

وتعني اللامعيارية إحساس الفرد أو الموظف العامل بالفشل في إدراك، وتقبل القيم والمعايير السائدة في المجتمع، وعدم استطاعته وقدرته على الاندماج فيها نتيجة عدم قدرته على الاندماج فيها، نتيجة عدم ثقته فيها نتيجة عدم ثقته بالمجتمع ومؤسساته المختلفة وكذلك أفراده، ويعتبر الباحثون في هذا المجال أن العزلة الاجتماعية ناتجة عن الظروف اللامعيارية، أو نقص المعايير لتقييم سلوك الأفراد، وذلك بغرض تحقيق أهداف الثقافة. وهي حالة يشعر الفرد من خلالها بوجود تناقض في المعايير السلوكية داخل المنظمة، تزداد درجة الاغتراب الوظيفي حينما يدرك الفرد أن الفجوة تزداد بين المعايير السائدة في المنظمة والمعايير السلوكية التي يؤمن بها (الزبن، 2020).

4. اللامعنى:

ويقصد باللامعنى أن الفرد لا يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما يشعر الفرد أن الحياة فقدت محتواها ومعناها ومضمونها، ودلالتها، ومعقوليتها ومشاعرها، الأمر الذي يمكن معه أن يؤدي إلى فقدان مبررات استمرارها في نظرهم، ويعبر عن عدم قدرة العامل على فهم ما يدور حوله من فعاليات تنظيمية، وعلاقة ما يكلف به من مهام بأهداف المنظمة التي يعمل بها، مع اعتقاده بأن ليس له دور هام في أنشطة العمل (ريان وآخرين، 2019).

5. الابتعاد عن تحقيق الذات:

ويشير هذا المظهر إلى شعور الفرد أو الموظف العامل في المؤسسة أصبح عاجزا عن إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا، فلا يستطيع أن يستمد الرضا والقناعة والقبول عن نشاطاته وفعالياته، وصلته بذاته الحقيقية، أي يشعر الفرد بأنه بعيد عن ذاته، والاغتراب

عن الذات يتضمن:الأنا المغترب فاقد الاحتياج، وفاقد الضبط، والاغتراب الفطري، والوجداني والشعوري عن الآخرين. هو الشعور الذي ينتاب الفرد بأن العمل لا يمثل المصدر الحقيقي للرضا أو الإشباع النفسي له، وفي هذه الحالة يعتبر العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لعمله هو المصدر لرضائه عن العمل (الخرابشة، 2021).

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية:

دراسة آل قريشة (2022) القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجا:

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (149) عضوا من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن امتلاك سمات القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام ككل جاءت بدرجة استجابة (محايد)، كما أن امتلاك رؤساء الأقسام لسمة العلاقات الإنسانية ولسمة المشاركة ولسمة تفويض السلطة جاءت بدرجة استجابة (محايد)، كما أن درجة توافر عناصر القيم التنظيمية لرؤساء الأقسام جاءت بدرجة (محايد)، وأن درجة توافر عنصر قيم إدارة الإدارة، وعنصر قيم إدارة المهمة، وعنصر قيم إدارة العلاقات الإنسانية، وعنصر قيم إدارة البيئة لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة استجابة (محايد).

دراسة جراد (2022) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة، تم تطبيق المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، كما تم تطوير استبانتين لجمع البيانات: الأولى لقياس درجة القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية، طبقت على عينية بلغت (339) معلماً ومعلمة، (112) معلماً، (227) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة متوسطة، وكشفت أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي)، كما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي).

دراسة (Ahn, 2022) دور القيادة التشاركية في التمكين والمشاركة:

تهدف الدراسة إلى تقديم أدلة تجريبية من خلال فحص العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين والمشاركة السياحية بين السكان الذين يعيشون في المقاطعات القريبة من الحدود في كوريا. حيث تم تطبيق الدراسة على (758) مفردة، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتبين من خلال الدراسة: تؤثر القيادة التشاركية بشكل إيجابي على التمكين والمشاركة، بالإضافة إلى ذلك، وجود تأثير إيجابي للتمكين النفسي بين القيادة التشاركية والمشاركة كوسيط. تؤثر القيادة التشاركية على العمليات التحفيزية، ويؤدي التمكين النفسي إلى المشاركة.

دراسة (Post, 2022) سلوكيات القيادة التشاركية أو التوجيهية لاتخاذ القرار في فرق إدارة الأزمات

هدفت الدراسة لتقييم القيمة النسبية للقيادة التشاركية والتوجيهية لتحسين دقة اتخاذ القرار، وسرعته في فرق إدارة الأزمات، بناءً على ما إذا كانت الفرق تواجه حالة طوارئ مألوفة لهم أو غير مألوفة لهم، باستخدام التجارب العشوائية، مع 72 فريقًا مكلفًا بإدارة الأزمات المحاكاة، وجدت الدراسة أن القيادة التشاركية تعمل على تحسين دقة القرار في حالات الطوارئ غير المألوفة، في حين تعمل القيادة التوجيهية على تحسين الدقة في الأزمات المألوفة؛ القيادة التوجيهية تنتج قرارات أسرع من القيادة التشاركية عندما يكون الفريق على دراية بالأزمة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي:

دراسة أقصى (2022) العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة:

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات على عينة مكونة من (50) موظفا، والتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبيا وعكسية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والاغتراب الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، ووجود دور للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في التقليل من الاغتراب الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، وهي نتيجة منطقية متوقعة. كما خلصت هذه الدراسة إلى توصيات، أهمها: ضرورة تفعيل برامج تدريبية للموظفين للتأقلم والتكيف مع بيئة العمل المادية أو البشرية.

دراسة جيلاني (2022) قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية:

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد (ولاية الجلفة)، من خلال استخدام أداة الاستبانة، كأداة رئيسية لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (40) موظفا باتباع المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين جاء بمستوى منخفض ككل، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية :الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي.

دراسة عبد الحميد (2021) دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي:

هدفت الدراسة إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية، من خلال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما المتعلقة بالاغتراب الوظيفي، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم قائمة استقصاء، وزعت على العاملين بالجامعات الحكومية: القاهرة، عين شمس، حلوان، المنوفية، والجامعات الخاصة: 6 أكتوبر، مصر للعلوم والتكنولوجيا، البريطانية المصرية، وقد بلغ المستقصي منهم (342)، وتم تحليل البيانات الأولية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V.22)، وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية: إن الجامعات الحكومية والخاصة المصرية الخاضعة للدراسة تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة متواضعة، وأن العاملين بالجامعات الخاضعة للدراسة يعانون من الشعور بالاغتراب الوظيفي عند مستوى فوق المتوسط، كما توصلت الباحثة إلى توسط مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية، كما أنه يوجد تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي، إلا أنه من الملاحظ تفوق التأثير المباشر عن غير المباشر وذلك على مستوى كل من نتائج كل من المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة تبين أن هذه الدراسة قد اتفقت مع بعض الدراسات السابقة من حيث الموضوع أو الهدف، ففيما يتعلق بالقيادة التشاركية وهي المتغير المستقل في هذه الدراسة فقد تطرقت العديد من الدراسات للقيادة التشاركية. فمن هذه الدراسات ما بحث في القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية مثل: دراسة جراد (2022) وكذلك دراسة ال قريشة (2022) التي هدفت التعرف إلى أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل، أما فيما يتعلق بالاغتراب الوظيفي فقد برزت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، فهناك دراسة أقصى (2022) التي تناولت العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي، وكذلك دراسة جيلاني (2022) التي سعت لقياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي، ومن ثم دراسة عبد الحميد (2021) التي بحثت في دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي .

رابعاً: الفجوة البحثية (ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة):

يلاحظ الباحثان انّ غالبية الدراسات قد تناولت كل متغير على حدة (القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي)، وقد أكدت الدراسات على الدور الكبير للقيادة التشاركية في تعزيز العمل وأداء الموظفين وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك الاغتراب الوظيفي كيف يمكن أن يؤثر سلبا على العمل وأداء الموظف، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تختلف في تناولها للعلاقة ما بين القيادة التشاركية

والاغتراب الوظيفي وهو ما لم يتم تناوله من قبل – حسب علم الباحثين – وبالتحديد على مستوى فلسطين، ويبرز الاختلاف في الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة هو شركة القدس للمستحضرات الطبية.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان في هذه الدرسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي فرضته طبيعة الموضوع؛ لأنه يستهدف وصف القيادة التشاركية، وتشخيصها، ودورها في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجا.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية المتواجدة في الضفة الغربية والبالغ عددهم (330 عاملا وعاملة حسب كشف قسم الموارد البشريه لشركة القدس للمستحضرات الطبيه 2023) لاستطلاع آرائهم حول دور القيادة التشاركية في الحد من الاغتراب الوظيفي، ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة اعتماداً على الأقسام التي يعملون فيها.

الجدول (1): توزيع مجتمع الدراسة اعتماداً على الأقسام التي يعملون فيها

القسم	العدد	النسبة المئوية
الإدارة العامة	14	%4.24
المالية	8	%2.42
تسويق ومبيعات	60	%18.18
الموارد البشرية	15	%4.55
المصنع والانتاج	183	%55.45
المشتريات والمخازن	30	%9.09
تكنولوجيا المعلومات	4	%1.21
البحث والتطوير	13	%3.94
أخرى (أمن وخدمات)	3	%0.91
المجموع	330	%100

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من جميع الدوائر في شركة القدس للمستحضرات الطبية، حيث تم حصر عدد الموظفين بكل قسم، واحتساب نسبتهم من مجتمع الدراسة ، وضرب النسبة لكل دائرة بعدد العينة لمعرفة عدد الاستبانات التي سوف توزع على كل قسم، وتم توزيعها بطريقه عشوائية عن طريق الموارد البشرية ، حيث تبلغ تلك العينة (178) فردا تم احتسابها باستخدام معادلة ثومبسون.

الجدول (2): توزيع مجتمع الدراسة وعينتها ونسبة الاسترداد من عينة الدراسة

القسم	حجم المجتمع	نسبة المجتمع	حجم العينة	الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد
الإدارة العامة	14	% 4.25	7	7	%100
المالية	8	% 2.43	4	4	%100
تسويق ومبيعات	60	% 18.18	32	32	%100
الموارد البشرية	15	% 4.55	8	8	%100
المصنع والإنتاج	183	% 55.45	101	101	%100
المشتريات والمخازن	30	% 9.09	16	16	%100
تكنولوجيا المعلومات	4	% 1.21	2	2	%100

القسم	حجم المجتمع	نسبة المجتمع	حجم العينة	الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد
البحث والتطوير	13	% 3.93	6	6	%100
أخرى (أمن وخدمات)	3	% 0.91	2	2	%100
المجموع	330	% 100	178	178	%100

أساليب جمع البيانات وتحليلها:

تم استخدام البيانات الثانوية المتمثلة في الأدبيات والمراجع والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة وتحديدا في موضوعي القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي، والبيانات الأولية المتمثلة في أداة الدراسة وهي الاستبانة. حيث استُخدمت الاستبانة لجمع المعلومات الكمية، حيث حُدِّد هدف الاستبانة وهو التعرف إلى دور القيادة التشاركية في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية، ولإعداد هذه الاستبانة اطلع الباحثان على الأدب النظري وبحث في متغيرات الدراسة، مع الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة التي عنيت بموضوع الدراسة، ثم قام الباحثان بصياغة فقرات الاستبانة وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول عبارة عن معلومات أولية ديمغرافية عامة مثل: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة. القسم الثاني تكون من فقرات مختلفة حول القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي لدى شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3): محاور الدراسة وعدد فقراتها

الرقم	المجال/ المحور	عدد الفقرات
1	القيادة التشاركية	17
1	المشاركة في اتخاذ القرار	6
2	تفويض السلطة	5
3	تفعيل العلاقات الإنسانية	6
2	الاغتراب الوظيفي	28
1	العزلة الاجتماعية	5
2	العجز	6
3	الشعور باللامعيارية	6
4	اللامعنى	6
5	الابتعاد عن تحقيق الذات	5
	المجموع	45

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (آراء المحكمين)

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها الأولية حيث بلغ عدد الفقرات 50 فقرة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وبلغ عددهم (5) محكمين، الذين أفادوا بضرورة إجراء بعض التعديلات على فقراتها من حيث حذفها أو إعادة صياغتها أو تقسيم بعض الفقرات المركبة ومناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، فقد رأى المحكمون حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات واستبدال فقرات وتعديل بعضها، وهكذا تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من مجاليين رئيسيين وثمانية محاور فرعية، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، ووزعت الاستبانة في صورتها النهائية على عينة الدراسة التي تكونت من (45) فقرة.

ثبات أداة الدراسة

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة استخدم الباحثان ثبات التجانس الداخلي (Consistency) من أجل فحص ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدم

الباحثان معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص ثبات أداة الدراسة، على جميع فقرات المقياس، وكل محور على حدة كما يأتي:

الجدول (4): عدد الفقرات وقيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

المجال/ المحور	معامل الثبات
القيادة التشاركية	. 916
المشاركة في اتخاذ القرار	.778
تفويض السلطة	. 750
تفعيل العلاقات الإنسانية	. 849
الاغتراب الوظيفي	. 948
العزلة الاجتماعية	.702
العجز	. 844
الشعور باللامعيارية	. 829
اللامعنى	.929
الابتعاد عن تحقيق الذات	. 750
الدرجة الكلية	. 910

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة كانت مرتفعة، وأن معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع الفقرات ككل قد بلغ 91% وتعتبر هذه القيمة مرتفعة وتجعل من الأدوات مناسبة لأغراض الدراسة.

الاتساق الداخلي – التشبعات Factor Loading :يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الابعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول (5) الى قيم تشبعات Factor Loadings الفقرات (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

الجدول (5): نتائج تشبعات فقرات نموذج الدراسة

المتغير		الرمز	الفقرة	التشبع
القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	a01	يُشرك المدير العاملين في اتخاذ القرار شكلياً.	.842
		a02	يؤمن المدير بمبدأ التشارك مع العاملين لضمان سير العمل في الشركة بشكل منظم.	.846
		a03	يعمل المدير على إشراك العالمين في اتخاذ القرار بشكل فعّال.	.850
		a04	يتشارك المدير مع العاملين في إنجاز المهام الإدارية للشركة.	.864
		a05	يتشارك المدير مع العاملين في عملية صنع القرارات اسمياً فقط.	.849
	تفويض السلطة	a06	يضع المدير الخطة المتعلقة بالعمل بشكل تشاركي مع العاملين.	.729
		a07	يفوض المدير العاملين الصلاحيات الكاملة لتمكينهم من أداء أعمالهم بسعة.	.827
		a08	يزود المدير العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام على أكمل وجه.	.845
		a09	يتابع المدير التزام العاملين بالمهام المفوضة لهم.	.813
		a10	يحرص المدير على تناسب حجم التفويض مع قدرات العاملين، ومهاراتهم.	.851

المتغير		الرمز	الفقرة	التشبع
الاغتراب الوظيفي	تفعيل العلاقات الانسانية	a11	يفوض المدير العاملين بواجبات ومهام محددة.	.867
		a12	يحرص المدير على إقامة علاقات إنسانية من خلال احترام العاملين وآرائهم وأفكارهم.	.842
		a13	يساعد المدير العاملين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	.797
		a14	يعتمد المدير توزيع مهام العمل توزيعا عادلا بين العاملين كل حسب قدرته.	.416
		a15	يستخدم المدير النصح والإرشاد في توجيه العاملين.	.814
		a16	يحرص المدير على الاستقبال الطيب للعاملين عند مقابلتهم.	.687
		a17	يشارك المدير العاملين مناسباتهم الاجتماعية.	.797
	العزلة الاجتماعية	b01	أشعر بضعف القدرة على التواصل مع العاملين في الشركة.	.853
		b02	أعاني من عدم الرغبة في المبادرة بالحديث مع العاملين في الشركة.	.841
		b03	أشعر بدعم الثقة بالعاملين في الشركة.	.870
		b04	أتجنب تكوين صداقات عمل مع العاملين في الشركة.	.783
		b05	أشعر بالارتياح عندما ابتعد قدر الإمكان عن العمل الجماعي.	.859
	العجز	b06	يسيطر علي شعور بالرغبة في ترك عملي الحالي في الشركة.	.872
		b07	أجد صعوبة في مناقشة أمور تتعلق بأداء عملي مع زملائي في العمل.	.846
		b08	أجد صعوبة في اتخاذ القرارات المتصلة بالعمل.	.869
		b09	أتجنب تحمل المسؤولية تجاه الالتزامات الموكلة لي في عملي.	.868
		b10	أجد صعوبة في التحاور مع زملائي في العمل.	.914
		b11	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به.	.911
	اللامعيارية	~~b12~~	~~يبدو مستقبلي المهني غامضا.~~	~~.317~~
		b13	تحد لوائح العمل، وأنظمته من الإنجاز.	.904
		b14	أشعر بأن لا مستقبل لي في الشركة.	.819
		b15	أشعر بان وضعي الوظيفي لن يتحسن أبداً.	.855
		b16	لا توجد ضوابط واضحة تحدد العمل.	.878
		b17	لا تتوافر معايير محددة لتقييم أداء العاملين.	.879
		b18	أرى أن إقامة علاقات اجتماعية مع العاملين في الشركة غير ضرورية.	.645
	اللامعنى	b19	اعتقد أن الأهداف التي تتبناها الشركة غير مهمة.	.569
		b20	من غير الضروري الاهتمام بأوقات العمل.	.849
		b21	اعتقد أن الحياة الوظيفية لا معنى لها.	.894
		b22	من الصعب التغلب على العقبات التي تواجهني في العمل.	.869
		b23	أشعر بان الاجتهاد في العمل مضيعة للوقت.	.904
		b24	أعاني من ضعف الشعور بقيمتي الذاتية عند القيام بأداء العمل.	.813
	الابتعاد عن تحقيق الذات	b25	عندي ميول قوية لترك العمل في الشركة.	.845
		b26	مشاركتي بالنشاطات الاجتماعية داخل الشركة قليلة.	.910
		b27	أرى أن ما حققته من نجاح في وظيفتي لم يشبع الحد الأدنى من طموحاتي.	.853
		b28	أفتقد إلى الشعور بالأمان الوظيفي.	.873

من خلال الجدول (5)، يتبين أن أداة الدراسة اشتملت على 45 فقرة وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي – التشبعات تبين أنه يستوجب حذف الفقرة رقم (A14) من بعد تفعيل العلاقات الإنسانية، والفقرة (B12) من بعد اللامعيارية وذلك لان قيم التشبعات لها اقل من 50. فيستوجب حذفها، أما باقي فقرات فقد كانت قيم التشبعات لها أكبر من 50. ولم يتم حذف أي من مؤشراتها فتبقى على ما هي، وذلك استنادا الى معايير التقييم المعتمدة في هذه الدراسة .

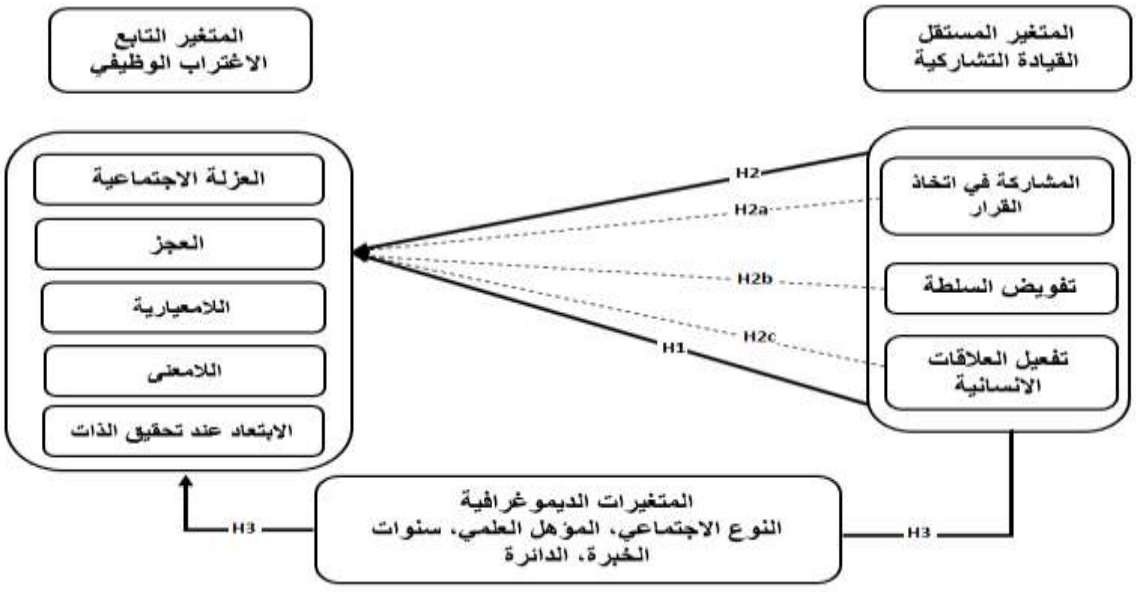
متغيرات الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة التشاركية وأثرها في الحد من الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. حيث تم تحديد أبعاد المتغير المستقل والتابع كما هو موضح بالجدول (6):

الجدول (6): متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

المتغيرات	نوع المتغير	مصادر أبعاد المتغيرات
القيادة التشاركية (مستقل)		
المشاركة في اتخاذ القرار	مستقل	(اخو رشيدة، 2018)
تفويض السلطة	مستقل	(الخوالدة، 2021)
تفعيل العلاقات الإنسانية	مستقل	(محمد، 2022)
الاغتراب الوظيفي (تابع)		
العزلة الاجتماعية	تابع	(معالي، 2020)
العجز	تابع	(جراد، 2022)
الشعور باللامعيارية	تابع	(اليحيائية، 2020)
اللامعنى.	تابع	(معالي، 2020)
الابتعاد عن تحقيق الذات.	تابع	(اليحيائية، 2020)

أنموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين استناداً للأدبيات والدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة على العديد من المصادر في بناء أنموذج الدراسة وتحديد أبعاد المتغيرات المستقله والتابعه، وأبرز هذه المصادر: (أخو رشيدة، 2018)، (الخوالدة، 2021)، (اليحيائية، 2020)، (معالي، 2020) (جراد، 2022)، (Yu ، Ahn, 2022)، 2019).

نتائج الدراسة

أولا – النتائج المتعلقة بالتوزيع الديمغرافي

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها الديمغرافية:

الجدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	107	60
	أنثى	71	40
	المجموع	178	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	16	9
	بكالوريوس	119	66.9
	ماجستير فأعلى	43	24.2
	المجموع	178	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	18
	5 سنوات –10 سنوات	87	48.9
	أكثر من 10 سنوات	59	33.1
	المجموع	178	100.0
الدائرة	الإدارة العامة	7	3.9
	المالية	4	2.2
	تسويق ومبيعات	51	28.7
	الموارد البشرية	9	5.1
	المصنع والانتاج	70	39.3
	المشتريات والمخازن	24	13.5
	تكنولوجيا المعلومات	2	1.1
	البحث والتطوير	9	5.1
	أخرى (أمن وخدمات)	2	1.1
	المجموع	178	100.0

يتضح من خلال نتائج الواردة في الجدول السابق النتائج الآتية:

1. أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أنّ نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث، فبلغت نسبة الذكور 60%، في حين بلغت نسبة الإناث 40% من العينة التي شملتها الدراسة. ويعزى ذلك إلى أن عدد الموظفين من الذكور يفوق عدد الإناث في شركة القدس للمستحضرات الطبية .
2. أشارت النتائج الخاصة بمتغير المؤهل العلمي إلى أنّ النسبة الأكبر من العينة التي مثلتها الدراسة كانت من حملة شهادة (البكالوريوس) حيث وصلت نسبتهم إلى (66.9%) من العينة، تلاها المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) بنسبة (24.2%)، وأقلها كان للمؤهل العلمي (دبلوم فأقل) بنسبة وصلت إلى (9%) من العينة التي شملتها الدراسة. وهذا يشير إلى أن النسبة الأعلى من الموظفين في شركة القدس من حملة درجة البكالوريس .
3. فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة كانت النسبة الأكبر من العينة التي مثلتها الدراسة لديها سنوات خبرة ضمن الفئة (5 سنوات– 10 سنوات) حيث وصلت نسبتهم إلى (48.9%) من عينة الدراسة، تلاها الفئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (33.1%)، وأقلها كانت للفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة وصلت إلى (18%) من العينة التي شملتها الدراسة.

4. فيما يتعلق بمتغير الدائرة كانت النسبة الأكبر من العينة التي مثلتها الدراسة يعملون في قسم (المصنع والنتاج) حيث وصلت نسبتهم إلى (39.3%) من عينة الدراسة، تلاها قسم (التسويق والمبيعات) بنسبة (28.7%)، تلاها قسم (المشتريات والمخازن) بنسبة (13.5%)، وأقلها كانت في القسمين (تكنولوجيا المعلومات والأمن والخدمات) بنسبة وصلت إلى (1.1%) لكل منهما من العينة التي شملتها الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة)

للإجابة عن أسئلة الدراسة، حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة المتعلقة بإجابات العينة التي شملتها الدراسة، والجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاستجابات على مجالات ومحاور الدراسة ككل مرتبة تنازلياً.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ومحاور القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي والدرجة الكلية مرتبة تنازلياً

رقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	القيادة التشاركية	3.89	.467	77.8	كبيرة
3		المشاركة في اتخاذ القرار	3.87	.482	77.4	كبيرة
2		تفويض السلطة	3.88	.471	77.6	كبيرة
1		تفعيل العلاقات الإنسانية	3.91	.584	78.2	كبيرة
2	2	الاغتراب الوظيفي	3.28	.844	65.6	متوسطة
3		العزلة الاجتماعية	3.37	.885	67.4	متوسطة
4		العجز	3.08	.983	61.6	متوسطة
2		الشعور باللامعيارية	3.43	.833	68.6	متوسطة
5		اللامعنى	3.01	1.179	60.2	متوسطة
1		الابتعاد عن تحقيق الذات	3.45	.833	69	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.58	0.417	71.6	متوسطة

وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور العزلة الاجتماعية (3.37) وبنسبة مئوية (67.4%) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أنّ مستوى العزلة الاجتماعية في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان متوسطاً. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور العجز (3.08) وبنسبة مئوية (61.6%) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أنّ مستوى العجز لدى العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان متوسطاً. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الشعور باللامعيارية (3.43) وبنسبة مئوية (68.6%) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أنّ مستوى الشعور باللامعيارية لدى العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان كبيراً. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الشعور اللامعنى (3.01) وبنسبة مئوية (60.2%) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أنّ مستوى اللامعنى لدى العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان متوسطاً. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الابتعاد عن تحقيق الذات (3.45) وبنسبة مئوية (69%) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أنّ مستوى الابتعاد عن تحقيق الذات لدى العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان كبيراً اعتماداً على وجهة نظر العينة الذين شملتهم الدراسة. ومن خلال ما سبق يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني بأن مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية: شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً كان متوسطاً وذلك بدالة المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.28) وبنسبة مئوية بلغت (65.6%).

ثالثا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية: شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً

ومن أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى التي تهدف لقياس قوة العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية والاغتراب الوظيفي. واستخدم الباحثان اختبار (Pearson Correlation) لقياس هذه العلاقة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (9): نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي

المجال	الاغتراب الوظيفي	
المشاركة في اتخاذ القرار	Pearson Correlation	−.205**
	Sig. (2-tailed)	.006
تفويض السلطة	Pearson Correlation	-.303**
	Sig. (2-tailed)	.000
تفعيل العلاقات الإنسانية	Pearson Correlation	-.297**
	Sig. (2-tailed)	.000
أبعاد القيادة التشاركية	Pearson Correlation	−.297**
	Sig. (2-tailed)	.000

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq$ .05) ، **دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .01)

يتضح من الجدول (9) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لعلاقة القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي كان أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq$ .05) التي بلغت (.00)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة ونستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05) بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي. وقد كانت هذه العلاقة سالبة بمعنى أنّه كلما زاد مستوى القيادة التشاركية قل مستوى الاغتراب الوظيفي، مما يعني أن القيادة التشاركية تحد من الشعور بالاغتراب الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين جميع أبعاد القيادة التشاركية: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية والاغتراب الوظيفي، وكان متغير (تفويض السلطة) هو الأكثر علاقة في الاغتراب الوظيفي، تلاه متغير (تفعيل العلاقات الإنسانية)، ثم متغير (المشاركة في اتخاذ القرار).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05) للقيادة التشاركية بأبعادها مجتمعة :المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

ومن أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي تهدف لقياس أثر القيادة التشاركية بأبعادها :المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعادها مجتمعة. واستخدم الباحثان اختبار (تحليل معامل المسارات) لقياس هذه العلاقة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الرقم	الفرضية	Path coefficient	Sample Mean	Std. Dev	T-value	P-value	النتيجة
H2	القيادة التشاركية ← الاغتراب الوظيفي	.974	.974	.005	192.396	**.000	معنوية

*معنوية عند** ($\alpha \leq$ .01) معنوية عند($\alpha \leq$ .05)

يتبين من الجدول (10) أن معامل المسار بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي (.974) دال إحصائيا عند مستوى دلالة .05 ≥ .000 =p، وأنّ قيمة 1.96 ≤192.396 =t وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05) للقيادة التشاركية بأبعادها مجتمعة: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة،

تفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة: العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود الأثر بينهما.

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) للمشاركة في اتخاذ القرار في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

الجدول (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الرقم	الفرضية	Path coefficient	Sample Mean	Std. Dev	T-value	P-value	النتيجة
H2a	المشاركة في اتخاذ القرار ← الاغتراب الوظيفي	.431	.433	.091	4.749	.*000	معنوية

*معنوية عند** (01. ≥α) معنوية عند(05. ≥α)

يتبين من الجدول (11) أنّ معامل المسار بين المشاركة في اتخاذ القرار والاغتراب الوظيفي (.431) دال إحصائيا عند مستوى دلالة05. ≥ 000.=p ، وأنّ قيمة 1.96. ≤4.749 =t وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار كبعد من أبعاد القيادة التشاركية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) لتفويض السلطة في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

الجدول (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الرقم	الفرضية	Path coefficient	Sample Mean	Std. Dev	T-value	P-value	النتيجة
H2b	تفويض السلطة ← الاغتراب الوظيفي	.219	.218	.096	2.280	**.023	معنوية

*معنوية عند** (01. ≥α) معنوية عند(05. ≥α)

يتبين من الجدول (12) أنّ معامل المسار بين تفويض السلطة والاغتراب الوظيفي (.219) دال إحصائيا عند مستوى دلالة =p 05.≥ 023.، وأنّ قيمة1.96. ≤2.280 =t وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة كبعد من أبعاد القيادة التشاركية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) لتفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

الجدول (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الرقم	الفرضية	Path coefficient	Sample Mean	Std. Dev	T-value	P-value	النتيجة
H2c	تفعيل العلاقات الإنسانية ← الاغتراب الوظيفي	.388	.387	.048	8.114	*.000	معنوية

*معنوية عند**(01. ≥α) معنوية عند (05. ≥α)

يتبين من الجدول (13) أنّ معامل المسار بين تفعيل العلاقات الإنسانية والاغتراب الوظيفي (.388) دال إحصائيا عند مستوى دلالة05. ≥ 000. =p ، وأنّ قيمة 1.96. ≤8.114 =t وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفعيل العلاقات الإنسانية كبعد من أبعاد القيادة التشاركية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

وهنا من التحليل تبين أنّ معامل المسار للقيادة التشاركية بكل أبعادها مجتمعة (.974) وهذا مؤشر قوي لأثر القيادة التشاركيه بأبعادها جميعها مجتمعه في الاغتراب الوظيفي ، في حين ينخفض أثر كل بعد من أبعاد القيادة التشاركيه عند قياسه وحده، وبدا ذلك من خلال معامل المسار لكل بعد وحده؛ إذ أظهر التحليل أنّ معامل المسار للمشاركة في اتخاذ القرار كان (.431) ومعامل المسار لتفويض السلطه (.219) ومعامل المسار لتفعيل العلاقات الإنسانية (.388) وهنا يتضح لنا أنّ أثر القيادة التشاركية بكل أبعادها مجتمعه في الاغتراب الوظيفي يكون أكبر باجتماع كل الأبعاد عما لو تم قياس أثر كل بعد على حدة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05) في استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغيرات :النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة.

ومن أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس، تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تهدف لقياس إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركة القدس للمستحضرات الطبية. وانبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05) في استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ومن أجل قياس هذه الفرضيات، وتحديد الفروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (14) تبين ذلك:

الجدول (14): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق نحو استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	ذكر	107	3.88	.477	2.578	.110
	أنثى	71	3.90	.431		

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$.05)

يتضح من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير النوع الاجتماعي كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq$ .05) والتي بلغت (.110)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05) في استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ومن أجل قياس الفرضية الفرعية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدولان (15) و (16) يبينان ذلك:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التشاركية	دبلوم فأقل	16	3.80	.548

بكالوريوس	119	3.91	.457
ماجستير	43	3.85	.466
المجموع	178	3.89	.467

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	بين المجموعات	.262	2	.131	.599	.550
	داخل المجموعات	38.260	175	.219		
	المجموع	38.521	177			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)

يتضح من الجدول (16) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$) والتي بلغت (.063)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدولان (17) و (18) يبينان ذلك:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التشاركية	أقل من 5 سنوات	32	3.86	.464
	من 5– 10 سنوات	87	3.92	.484
	أكثر من 10 سنوات	59	3.84	.444
	المجموع	178	3.89	.467

الجدول (18) : نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	بين المجموعات	.270	2	.135	.618	.540
	داخل المجموعات	38.251	175	.219		
	المجموع	38.521	177			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)

يتضح من الجدول (18) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α ≤ .05) والتي بلغت (.163)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ .05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في الحد من الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ .05) في استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير الدائرة

ومن أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير الدائرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدولان (19) و (20) يبينان ذلك:

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير الدائرة

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التشاركية	الإدارة العامة	7	3.60	.479
	المالية	4	3.71	.000
	تسويق ومبيعات	51	4.03	.451
	الموارد البشرية	9	3.71	.427
	المصنع والانتاج	70	3.76	.478
	المشتريات والمخازن	24	4.04	.396
	تكنولوجيا المعلومات	2	4.29	.519
	البحث والتطوير	9	4.18	.302
	أخرى (أمن وخدمات)	2	3.47	.000
	المجموع	178	3.89	.467

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير الدائرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	بين المجموعات	5.160	8	.645	1.267	.443
	داخل المجموعات	33.362	169	.197		
	المجموع	38.521	177			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤.05)

يتضح من الجدول (20) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير الدائرة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α ≤ .05) والتي بلغت (.119)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ .05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير الدائرة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) في استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة).

ومن أجل الإجابة عن سؤال الدراسة السادس، تم صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تهدف لقياس إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركة القدس للمستحضرات الطبية. وانبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) في استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركة القدس للمستحضرات الطبية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ومن أجل قياس هذه الفرضيات، وتحديد الفروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (21) تبين ذلك:

الجدول (21): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق نحو استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاغتراب الوظيفي	ذكر	107	3.18	.890	37.330	.000
	أنثى	71	3.66	.476		

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ .05)

يتضح من الجدول (21) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير النوع الاجتماعي كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α≤ .05) والتي بلغت (.000)، وبالتالي نرفض صحة الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. حيث بلغ مستوى الدلالة (.000)، وكانت لصالح الإناث؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (3.66) في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (3.18).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) في استجابات المبحوثين حول حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ومن أجل قياس الفرضية الفرعية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدولان (22) و (23) يبينان ذلك:

الجدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاغتراب الوظيفي	دبلوم فأقل	16	3.63	.792
	بكالوريوس	119	3.31	.852
	ماجستير	43	3.04	.797
	المجموع	178	3.28	.844

الجدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة

الاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	4.471	2	2.235	3.215	.053
	داخل المجموعات	121.667	175	.695		
	المجموع	126.138	177			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (23) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (05. ≥α) والتي بلغت (053.)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) في استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف إلى دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدولان (24) و (25) يبينان ذلك:

الجدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاغتراب الوظيفي	أقل من 5 سنوات	32	3.43	.762
	من 5– 10 سنوات	87	3.30	.828
	أكثر من 10 سنوات	59	3.16	.905
	المجموع	178	3.28	.844

الجدول (25) : نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	1.667	2	.833	1.172	.312
	داخل المجموعات	124.471	175	.711		
	المجموع	126.138	177			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)

يتضح من الجدول (25) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (05. ≥α) والتي بلغت (312.)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) في استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير الدائرة

ومن أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير الدائرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدولان (26) و (27) يبينان ذلك:

الجدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الدائرة

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاغتراب الوظيفي	الإدارة العامة	7	3.22	.490
	المالية	4	3.58	.043
	تسويق ومبيعات	51	3.21	.793
	الموارد البشرية	9	3.20	.400
	المصنع والانتاج	70	3.50	.802
	المشتريات والمخازن	24	2.83	.914
	تكنولوجيا المعلومات	2	2.12	.000
	البحث والتطوير	9	3.64	1.221
	أخرى (أمن وخدمات)	2	1.93	.005
	المجموع	178	3.28	.844

الجدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الدائرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	16.474	8	2.059	1.174	.502
	داخل المجموعات	109.663	169	.649		
	المجموع	126.138	177			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)

يتضح من الجدول (27) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير الدائرة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$) والتي بلغت (.502)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير الدائرة.

مناقشة النتائج والتوصيات:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن دور القيادة التشاركية في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان كبيراً، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن القيادة التشاركية لها دور حاسم في تقليل الاغتراب الوظيفي للموظفين، حيث يسمح أسلوب القيادة التشاركية بتوزيع السلطة والمسؤولية بين القادة والمرؤوسين، ويتم تشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرارات وتطوير الخطط والاستراتيجيات، وينعكس ذلك على زيادة الرضا عن العمل والمشاركة الفعالة في العمليات الإدارية، وتحسين العلاقات بين القادة والمرؤوسين، وبالتالي تقليل الاغتراب الوظيفي. وعليه يرى الباحثان بأنّ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وإدارته يخفف من الشعور بالعزلة لدى الموظف، ويزيد من الانتماء إلى المنظمة أو فريق العمل، والشعور بالتحفيز للمساهمة بأفضل ما لديه.

وبيّنت النتائج أن مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية كان كبيرا، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله، 2021) ودراسة (الخوالدة، 2021) في الدور الكبير الذي تلعبه القيادة التشاركية في الؤسسات. لكنها اختلفت مع دراسة (جراد، 2022) التي أشار فيها إلى مستوى متوسط للقيادة التشاركية في المؤسسة محل الدراسة. ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى إيمان الأدارة العليا في شركة القدس للمستحضرات الطبية بمبدأ التشارك مع العاملين لضمان سير العمل في الشركة بشكل منظم، بحيث يضع المدير الخطة المتعلقة بالعمل بشكل تشاركي مع العاملين، وبالتالي يتشارك المدير مع العاملين في إنجاز المهام الإدارية للشركة، وكذلك من خلال حرص المدير على تناسب حجم التفويض مع قدرات ومهارات العاملين، بحيث يساعد المدير العاملين الجدد على التكيف مع بيئة العمل، من خلال عملية النصح والإرشاد في توجيه العاملين، والاستقبال الطيب للعاملين عند مقابلتهم.

ويتضح من النتائج أن مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية كان متوسطاً، بعكس دراسة (الخرابشة، 2021) ودراسة (الزبن، 2020) ودراسة (العوضي، 2020) التي بينت مستوى عالٍ من الاغتراب الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة. ويعزو الباحثان تلك النتيجة المتوسطة إلى توفر بيئة عمل ايجابية إلى حدٍ ما، ووجود إدارة فعَّالة وداعمة تسعى لتعزيز الارتباط الوظيفي لدى الموظفين، وسعيها لتقدير جهودهم المبذولة والاعتراف بها. أضف إلى ذلك، جهود الشركة لإشباع احتياجات الموظفين وتلبية توقعاتهم الشخصية في الوظيفة، وسعيها لضمان التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية. هذه الأسباب قللت من مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في شركة القدس للمستحضرات الطبية.

يتضح من خلال نتائج تحليل الارتباط في الوتردة في الجدول (9) أن هناك علاقة ارتباطية عكسية قوية بين القيادة التشاركية الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية، وهذا ما توصل إليه (Ahn, 2022) في دراسته التي تناولت قياس العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإدراي، ودراسة (Bhatti, 2019) التي تناولت قياس العلاقة بين القيادة التشاركية والمواطنة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة. ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنّ إشراك المسؤولين في الشركة للموظفين في اتخاذ القرارات، وتفويضهم ببعض المهام في العمل عزز من ثقة الموظفين ومن مستوى أدائهم ، وبالتالي شعورهم بأنهم جزء من الشركة مما سبب في تقليل الاغتراب الوظيفي لديهم.

وأشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك أثراً للقيادة التشاركية بأبعادها مجتمعة: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية في الحد من الاغتراب الوظيفي بأبعادها مجتمعة: العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله، 2021) التي أثبتت وجود أثر للقيادة التشاركية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة لأسباب عدة، منها:

1. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات: عندما يشعر الموظفون بأنهم مشاركون في عملية اتخاذ القرار، فإنهم يشعرون بالانتماء والانتشار في العمل، وهذا يقلل من الشعور بالعزلة الاجتماعية واللامعيارية. بالإضافة إلى ذلك، فإن المشاركة في اتخاذ القرار يعطي الموظفين شعورًا بالمسؤولية والتحكم في عملهم، مما يقلل من الشعور بالعجز.
2. ممارسة تفويض السلطة: عندما يتم تفويض السلطة للموظفين، يشعرون بالثقة والتقدير من قبل القادة، مما يعزز الشعور بالانتماء والارتباط بالمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تفويض السلطة يمنح الموظفين الفرصة لتطوير مهاراتهم وتحقيق تحديات جديدة، وهذا يعزز الشعور بالمعنى والتحقيق الذاتي.
3. تفعيل العلاقات الإنسانية في الشركة: عندما يعمل القادة على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين، يتكون جو عمل إيجابي ومحفز. العلاقات الجيدة بين الموظفين تعزز الدعم الاجتماعي والتواصل الفعال، مما يقلل من العزلة الاجتماعية ويعزز الشعور بالمعنى والارتباط بالفريق والمؤسسة.

وخلُص الباحثان إلى أن القيادة التشاركية تعمل على تشجيع المشاركة وتمكين الموظفين، وهذا يؤدي إلى تعزيز العواطف الإيجابية والاستجابة النفسية للعمل. تلك العواطف الإيجابية تسهم في تقليل الاغتراب الوظيفي وتحسين رضا الموظفين ورفع مستوى أدائهم. ومع ذلك، ينبغي أن نلاحظ أن العلاقة بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي معقدة ومتأثرة بعوامل أخرى مثل الثقافة المؤسسية ونوعية العمل الذي يتم تنفيذه.

وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ما يلي:

- **تجانس الثقافة والتوقعات المجتمعية:** قد يكون للثقافة والتوقعات المجتمعية دور في تشكيل نظرة الأفراد للقيادة والعمل في بيئة العمل. فمن الواضح وجود توقعات متشابهة بين الموظفين الذكور والإناث في شركة القدس للمستحضرات الطبية بشأن القيادة وما يتوقعونه من القادة، مما أثر ايجاباً في الحد من الاغتراب الوظيفي.

وخلص الباحثان إلى أهمية مراعاة النوع الاجتماعي كمتغير مهم عند دراسة أثر القيادة التشاركية في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية. ومن المهم أن تُدرَج تلك الفروق في الاعتبار عند وضع استراتيجيات القيادة وتنمية المهارات القيادية في المؤسسات لضمان تحقيق أفضل النتائج للموظفين بصرف النظر عن جنسهم.

وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة للأسباب الآتية:

- **المعرفة والوعي:** قد يكون لدى الأفراد ذوي المؤهلات العلمية المختلفة مستوى مشابه من المعرفة والوعي بأهمية القيادة التشاركية وتأثيرها على الاغتراب الوظيفي. قد يكونون قادرين على تقدير أهمية العوامل المشتركة التي تؤثر في الاغتراب الوظيفي بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية.
- **القوى الدافعة الداخلية:** قد يكون لدى الأفراد ذوي المؤهلات العلمية المختلفة مستوى مماثل من القوى الدافعة الداخلية والاهتمام بالتحقيق الذاتي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة. وبالتالي، فإن تأثير القيادة التشاركية على الاغتراب الوظيفي قد يكون متماثلا بين الأفراد بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية.
- **تحديد السياق:** قد يكون للسياق العام للشركة وصناعة الأدوية تأثير أكبر على الاغتراب الوظيفي من المؤهلات العلمية الفردية. إضافة إلى عوامل أخرى مثل طبيعة العمل وبيئة العمل، وثقافة المنظمة تؤدي دورًا أكبر في تشكيل تجربة الاغتراب الوظيفي بدلاً من المؤهلات العلمية الفردية.

وبيّنت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة للأسباب الآتية:

- **التأثير العام للقيادة التشاركية:** قد يكون للقيادة التشاركية تأثير قوي ومتساو على الاغتراب الوظيفي بصرف النظر عن سنوات الخبرة. قد تكون أهمية القيادة التشاركية في تعزيز العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات تتجاوز تأثير الخبرة المهنية للأفراد.
- **تأثيرات أخرى:** قد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر على الاغتراب الوظيفي بصورة أقوى من سنوات الخبرة، مثل ثقافة المنظمة وتفضيلات القيادة والعوامل النفسية الأخرى. قد تتداخل هذه العوامل وتؤدي دورًا أكبر في تحديد تجربة الاغتراب الوظيفي بدلاً من سنوات الخبرة الفردية.

وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير الدائرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الأسباب الآتية:

- **الدائرة التنظيمية المشتركة:** قد يكون للأفراد في شركات الصناعات الدوائية دائرة تنظيمية مشتركة بشكل عام، مثل هيكل تنظيمي مشابه أو ثقافة مؤسسية مشتركة. في هذه الحالة، قد يكون للدائرة التنظيمية تأثير أقل على وجهة نظرهم بشأن تأثير القيادة التشاركية على الاغتراب الوظيفي.
- **العوامل القياسية:** قد يكون هناك عوامل أخرى قياسية في شركات الصناعات الدوائية تؤدي دورًا أكبر في تحديد تجربة الاغتراب الوظيفي بدلاً من الدائرة التنظيمية. على سبيل المثال، قد تكون هناك تحديات خاصة بصناعة الأدوية مثل قيود التنظيم والمراجعة العلمية وضغوط الوقت التي تؤثر على الاغتراب الوظيفي بشكل أكبر.
- **التفاوت الداخلي:** قد يكون هناك تفاوت داخلي في متغير الدائرة بين المشاركين، مما يؤدي إلى تباين في استجاباتهم وعدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية. قد تتعلق هذه الاختلافات بالأدوار المحددة للفرق والأقسام داخل الشركة أو هيكل التنظيم الداخلي.

وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

والدائرة. بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ويعزو الباحثان هذه النتيجة للأسباب الآتية:

- **التمييز الجنسي:** يتعرض بعض الأفراد لتمييز جنسي في مكان العمل، مما يعزز الشعور بالاغتراب الوظيفي ويؤثر على رغبتهم في البقاء في الوظيفة.
- **الأدوار الاجتماعية:** القوالب الاجتماعية المفروضة على الذكور والإناث قد تلعب دورًا في اتخاذ قرارات العمل والاغتراب. على سبيل المثال، قد يكون للمرأة تحديات إضافية في الحفاظ على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- **الفرص المهنية:** هناك اختلافات في الفرص المهنية المتاحة للذكور والإناث، مما يؤثر على درجة الرضا والاستقرار في العمل.
- **الثقافة التنظيمية:** الثقافة داخل الشركة أو المؤسسة تسهم في في بعض الأحيان في زيادة الشعور بالاغتراب الوظيفي. أما إذا كانت الثقافة تعزز التنوع وتكافؤ الفرص، فقد تكون الاختلافات أقل.
- **الأجور والتفاوت الاقتصادي:** إذا كان هناك تفاوت في الأجور بين الجنسين، فإن ذلك يمكن أن يعزز الشعور بالاغتراب الوظيفي ويؤثر على رغبة الأفراد في البقاء في الوظيفة.

التوصيات:

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة ومناقشتها، يوصي الباحثان بالآتي:

1. إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يعزز التفاعل والمشاركة الفعّالة في بيئة العمل ويقلل من الشعور بالاغتراب الوظيفي. لذا، يجب على شركات الصناعات الدوائية تطبيق مبدأ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات (باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على سبيل المثال) لما لذلك من أهمية كبيرة في تعزيز الانتماء وتحسين الرضا الوظيفي، وبالتالي تقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي.
2. يُعتبر تفويض الصلاحيات عنصرًا رئيسيًا في تعزيز الفاعلية التنظيمية وفي بناء بيئة عمل داعمة للتطوير الشخصي وتطوير الأداء الجماعي. فعندما يُمنَح الأفراد صلاحيات اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، يتيح ذلك لهم الشعور بالمسؤولية والالتزام. فينعكس هذا بإيجابية على مستوى الإبداع والفعالية والانتاجية في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يرفع التفويض من مستوى رضا العاملين، إذ يشعرون بالثقة عند اعتراف الإدارة بقدراتهم. ويسهم التفويض في تعزيز التفاعل وتحفيز التنوع داخل الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي والتكامل الفعّال. لذا، هناك ضرورة لتكريس أسلوب تفويض الصلاحيات لإعطاء العاملين في شركات الصناعات الدوائية الثقة الكاملة في إنجاز مهامهم ولتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل فعّال وإيجابي.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على التركيز على العنصر البشري في المنظمة، والحرص على إقامة علاقات إنسانية من خلال احترام العاملين وآرائهم وأفكارهم، والمشاركة في مناسباتهم الاجتماعية، والعمل على عمل أنشطه ترفيهيه تجمع كل الموظفين لتقليل الطبقيه بين الموظفين ورفع التعاونيه بينهم.
4. التحفيز باستخدام الطرق والأساليب الحديثة، كاستخدام اختبارات عالمية معتمده كاختبار "How to motivate" الذي يستخدم لكشف نوع الحوافز المؤثره بالموظف، وهذا يجعل الشركه أكثر معرفه بطبيعة الحوافز المؤثره بالموظف (معنويه كانت أم مادية) لاستخدامها مع الموظف لاحقا للحصول على نتيجه للتحفيز المطلوبة.
5. تعزيز أواصر العلاقة ما بين الإدارة العليا والمرؤوسين من خلال عقد اجتماعات تشاورية وندوات دورية لتعزيزوتنسيق العمل وتطويره داخل الشركة.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- أبو حزر، محمد (2022) أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي: دراسة حالة الموظفين الإداريين في بلدية خانيونس– فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- اخو رشيدة، دانا (2018) درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن.

- أقصى، جوهرة (2022) العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، مجلة آفاق العلوم، 7(2)، 540-554.
- آل قريشة، نجوى (2022) القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجا، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(2)،181-204.
- برزوق، عبد الرفيق (2021) فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة (الجزائر)، مجلة دفاتر بوادكس السياسية، 10(2)، ص41-56.
- بودربالة، ايمان (2022) العلاقات الانسانية وأثرها على الاداء الوظيفي للعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد دراية، الجزائر.
- جراد، مجاهد (2022) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، 30(4)، 620-650.
- جيلاني، حامدي (2022) قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مجلة المنهل الاقتصادي، مج5، ع1، ص511-528.
- الخرابشة، هديل (2021) أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
- الخوالدة، ملك (2021) أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان/الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الرميدي، بسام (2018) دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 1(20)، 44-51.
- ريان، عادل ريان محمد، عبد الجليل، أماني موسى، وعلي، نادية امين محمد (2019). أثر ادراك العاملين للقيادة الاخلاقية على شعورهم بالاغتراب في العمل: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة: جامعة سوهاج، كلية التجارة، 33(2).
- الزبن، ولاء (2020) اثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
- السليحات، زياد (2020). مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء وادي السير لمفاهيم القيادة التشاركية ودرجة ممارستهم لتلك المفاهيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- السيد ، أبو الفتوح. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 23(1), 205-255.
- الشهراني. أسماء (2020). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الاطفال في منطقة عسير. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات ، 10(3)، 277-305.
- عبد الحميد، آلاء (2021) دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج8، ع1، ص69-118.
- عبد الله، مسلم (2021) دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو ولاية تلمسان، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية، 5(2)، 479-496.
- عطية، عدنان (2021). تأثير الكفاءة الذاتية للموظفين على الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.
- العمري، منال (2019) واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط ،مجلة كلية التربية، 5(35)، ص417-445.
- العوضي، فايزة (2020) ظاهرة الاغتراب الوظيفي: أسبابها، نتائجها، سبل علاجها بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية، (37)،138-204.
- متولي، أحمد حسن، وعبد المنعم، ميرة حسن (2019). أثر الاغتراب الوظيفي على ولاء العاملين في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، المجلة السياحية والفنادق، العدد 5، جامعة المنصورة، مصر.

- مسفر ، عبد الله (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران 1443–1442ه. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 6(47)، 52–79.
- معالي، مريم أحمد (2020). أثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام من خلال الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- اليحيائية، رحمة (2020). واقع الاغتراب الوظيفي للعاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

References

- Abdel Hamid, Ala'a (2021). The Role of Job Alienation as a Mediating Variable in the Relationship Between Human Resource Management Practices and Job Performance (In Arabic), Scientific Journal of Business Research, Vol. 8, No. 1, pp. 69-118.
- Abdullah, Muslim (2021). The Role of Collaborative Leadership in Reducing Organizational Silence: A Field Study at the Textile Complex in Sboudou, Tlemcen Province (In Arabic), Rawafid Journal of Scientific Studies and Research, Vol. 5, No. 2, pp. 479-496.
- Abu Hazar, Mohammed (2022). The Impact of Job Alienation on Organizational Silence: A Case Study of Administrative Employees in Khan Younis Municipality – Palestine (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Palestine.
- Ahn ،Y. J. ،& Bessiere ،J. (2022). The Role of Participative Leadership in Empowerment and Resident Participation. Sustainability ،14(18) ،11223.
- Akhu Rashida, Dana (2018). The Degree of Practice of Collaborative Leadership Among Directors of Government Secondary Schools, Unpublished Master's Thesis, University of Jordan, Jordan.
- Al Qureshi, Najwa (2022). Collaborative Leadership of Department Heads and Its Relationship with Organizational Values (In Arabic): The Case of Tabuk University, Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 2, No. 2, pp. 181-204.
- Al-Awadhi, Faiza (2020). The Phenomenon of Job Alienation: Its Causes, Consequences, and Treatment Methods Applied to Educational Institutions in Kuwait, Al-Andalus Journal of Humanities, No. 37, pp. 138-204.
- Al-Khawaldeh, Malak (2021). The Impact of Collaborative Leadership on Job Satisfaction Among Nurses During the COVID-19 Pandemic in Jordanian Hospitals in Amman (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.
- Al-Omari, Manal (2019). The Reality of Collaborative Leadership Among Female Principals of Private Secondary Schools in Khamis Mushait Province (In Arabic), College of Education Journal, Vol. 5(35), pp. 417-445.
- Al-Ramadi, Bassam (2018). The Importance of Applying the Collaborative Leadership Style in Egyptian Tourism Companies, Academy Journal for Social and Human Studies, 1(20), pp. 44-51.
- Al-Sayyid, Abu Al-Fattouh (2022). The Impact of Participation and Empowerment Practices on the Level of Organizational Performance of Public Organizations. Journal of the Faculty of Economics and Political Science, 23(1), 205-255.
- Al-Shahrani, Asmaa (2020). Job Alienation and Its Relationship with the Job Performance of Kindergarten Teachers in the Asir Region (In Arabic). Palestine University Journal of Research and Studies, Vol. 10, No. 3, pp. 277-305.
- Al-Sleihat, Ziyad (2020). The Level of Perception of Managers of Government and Private Secondary Schools in the Wadi Al-Seer Governorate Regarding Concepts of Collaborative Leadership and Their Practice of Those Concepts (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Arab Open University, Jordan.
- Al-Yahyaiya, Rahma (2020). The Reality of Job Alienation Among Employees in the Directorates of Education in Oman, Unpublished Master's Thesis, Sultan Qaboos University, Oman.
- Al-Zubn, Wala'a (2020). The Impact of Job Alienation on Organizational Commitment in Private Jordanian Universities, Unpublished Master's Thesis, Al-Balqa Applied University, Jordan.
- Amarat ،M. ،Akbolat ،M. ،Ünal ،Ö. ،& Güneş Karakaya ،B. (2019). The mediating role of work alienation in the effect of workplace loneliness on nurses' performance. Journal of nursing management ،27(3) ،553-559.
- Aqsa, Jouhra (2022). Organizational Justice and Its Role in Reducing Job Alienation: A Field Study in the Social Affairs Directorate of Sonatrach in Biskra (In Arabic), Perspectives of Science Journal, Vol. 7, No. 2, pp. 540-554.
- Atiya, Adnan (2021). The Impact of Employees' Self-Efficacy on Job Alienation: A Field Study on Employees in Private Sector Companies in Riyadh (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Assiut University, Egypt

- Bakare ،M & Ojeleye ،Y ،(2020). Participative Leadership Style and Employee Commitment in Federal College of Education (Technical) Gusau: Moderating role of Organizational Culture ،International Journal of Intellectual Discourse (IJID) ،Volume 3 ،Issue 1.
- Berrazouk, Abdelraouf (2021). The Effectiveness of Collaborative Leadership in Crisis Management in the Organization: An Applied Study in the Electricity and Gas Distribution Directorate in the Ghardaia Province (Algeria) (In Arabic), Bouadex Political Notebooks Journal, Vol. 10, No. 2, pp. 41-56.
- Bhatti ،M. H. ،Ju ،Y. ،Akram ،U. ،Bhatti ،M. H. ،Akram ،Z. ،& Bilal ،M. (2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry. Sustainability 5(2); 34-44.
- Boudrabala, Iman (2022). Human Relations and Its Impact on Workers' Performance (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Ahmed Draya University, Algeria.
- Jilani, Hamdi (2022). Measuring the Level of Dimensions of Job Alienation in the Public Hospital (In Arabic), Economic Al-Manhal Journal, Vol. 5, No. 1, pp. 511-528.
- Jirad, Mujahid (2022). Collaborative Leadership and Its Relationship with Organizational Trust Among Managers of Government Schools in the Qweismeh Directorate (In Arabic), Journal of Islamic University for Educational and Psychological Studies, Vol. 30, No. 4, pp. 620-650.
- Khurabsheh, Hadeel (2021). The Impact of Job Alienation on the Performance of Employees in Private Jordanian Hospitals (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Al-Balqa Applied University, Jordan.
- Maali, Maryam Ahmed (2020). The Impact of Job Alienation on Commitment Through Job Satisfaction: A Field Study in Industrial Companies in Jordan (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.
- Matouli, Ahmed Hassan, & Abdul-Munim, Mira Hassan (2019). The Impact of Job Alienation on the Loyalty of Employees in Five-Star Hotels in Sharm El-Sheikh: A Field Study (In Arabic), Tourism and Hotel Journal, No. 5, Mansoura University, Egypt.
- Musfir, Abdullah (2022). Collaborative Leadership and Its Relationship with Organizational Culture Among Secondary School Leaders in General Education Schools in the Najran Region 1443-1442 AH 1443-1442 AH. Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol. 6(47), pp. 52-79.
- Post ،C. ،De Smet ،H. ،Uitdewilligen ،S. ،Schreurs ،B. ،& Leysen ،J. (2022). Participative or Directive Leadership Behaviors for Decision-Making in Crisis Management Teams?. Small Group Research ،10464964221087952.
- Rayan, Adel Rayan Mohamed, Abdul Jalil, Amani Moussa, & Ali, Nadia Amin Mohamed (2019). The Impact of Employees' Perception of Ethical Leadership on Their Sense of Alienation at Work: An Applied Study, Contemporary Business Research Journal (In Arabic): Sohag University, Faculty of Commerce, Vol. 33, No. 2.
- Yu ،H. ،Yang ،F. ،Wang ،T. ،Sun ،J. ،& Hu ،W. (2019). How perceived over qualification relates to work alienation and emotional exhaustion: The moderating role of LMX. Current Psychology ،1-9.

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (9) No – (21) .November 2024
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

Entrepreneurial Orientations and Motivations Among Male and Female Students in Palestinian Universities: A Comparative Field Study

Dr. Abdelrahman H. Al-Silwadi*
1Dean of Business and Economic Faculty, Al-Quds Open University-Palestine.
Oricd No: 0009-0006-4706-5217
Email: abahmad@qou.edu

Received:
10/12/2023
Revised:
12/12/2023
Accepted:
30/01/2024

***Corresponding Author:**
abahmad@qou.edu

Citation: Al-Silwadi, A. H. Entrepreneurial Orientations and Motivations Among Male and Female Students in Palestinian Universities: A Comparative Field Study. Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 9(21). https://doi.org/10.33977/1760-009-021-003

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: This research paper sole objective is to identify the entrepreneurial attitudes and motives of male-students compared to female-students in the Palestinian higher educational institutions in terms of entrepreneurial attitudes, attractive and repulsive entrepreneurial motives.

Methodology: The study used a descriptive analytical approach of data. The researcher used a questionnaire as a main tool for collecting primary data. The study population consisted of 56,018 university students.

Results: The results of the statistical analysis showed consensus of male and female students in Palestinian universities on their entrepreneurial orientations in establishing or participating in the establishment of a new entrepreneurial project after graduation. While the results also confirmed significant differences between male and female students regarding the other axes of the study, namely: the preferred entrepreneurial work fields, the entrepreneurial motives (attractive and repulsive), the possibility of establishing an entrepreneurial project after graduation, and the time required to start the entrepreneurial project .

Recommendations: The researcher recommended decision makers to use appropriate policies to promote entrepreneurial culture and self-employment by making fundamental changes in the current educational curricula, teaching methods and educational tools in order to motivate and enhance entrepreneurial culture among university students in Palestine .

Keywords: Entrepreneurship, entrepreneurial trends, attractive entrepreneurial motives, repulsive entrepreneurial motives, Palestinian universities.

التوجهات والدوافع الريادية لدى الطلبة في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية مقارنة

د. عبد الرحمن حسن السلوادي*

عميد كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى التوجهات والدوافع الريادية للطلبة الذكور مقارنة بالطالبات الإناث في الجامعات الفلسطينية من حيث: قوة التوجهات الريادية، الدوافع الريادية الجاذبة والضاغطة، احتمالية إقامة مشروعات خاصة بعد التخرج، الفترة الزمنية المتوقعة بين التخرج وبين البدء بمشروع ريادي جديد ومجالات العمل المفضلة.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وتألف مجتمع الدراسة من طلبة الجامعات الفلسطينية الذكور والإناث المسجلين في كليات العلوم الإدارية والاقتصادية والبالغ عددهم (56,018) طالباً وطالبة. اعتمد الباحث على سحب عينة عشوائية متعددة المراحل من بين الطلبة المسجلين في كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات محل البحث.

النتائج: أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن توافق الطلبة الذكور والإناث في الجامعات الفلسطينية حول قضية واحدة فقط، وهي توجهاتهم الريادية في إنشاء إنشاء مشروع ريادي بعد التخرج، أو المشاركة فيه . بينما أكدت النتائج معنوية الفروق واختلافها بين الطلبة الذكور والإناث حول محاور الدراسة الأخرى، وهي: مجالات العمل الريادية المفضلة، الدوافع الريادية، احتمالية إنشاء مشروع ريادي بعد التخرج، والمدة الزمنية اللازمة لبدء المشروع.

الخلاصة: أوصى الباحث أصحاب القرار وصانعي السياسات في المؤسسات الأكاديمية باستخدام الطرق المناسبة للترويج للثقافة الريادية، والعمل الحر من خلال إحداث تغييرات جوهرية في المقررات الدراسية المعتمدة في المعاهد والكليات والجامعات، وفي أساليب التدريس والوسائل التعليمية المستخدمة.

الكلمات المفتاحية: الريادة، المشاريع الصغيرة، التوجهات الريادية، الدوافع الريادية الجاذبة، الدوافع الريادية الضاغطة، الجامعات الفلسطينية.

المقدمة

لقد بات جلياً أن للجامعات دوراً حيوياً وهاماً في إعداد الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على إحداث التطور المطلوب في حياة المجتمعات، وأنها _ أي الجامعات _ أصبحت مراكز العلم والنور ولم تعد تتلقى المعرفة فقط، بل تصنعها وتبتكر ما ينجم عنها من أسباب الإبداع، حيث تحولت اللقاءات الأكاديمية في الجامعات العريقة إلى ورش عمل حوارية تتصارع فيها العقول، وأصبح المدرسون قادةً لفرق إبداعية، يتميز فيها الطالب بالفطنة والتوقد والذكاء، والمبادر إلى طرح لآراء والأفكار الخلاقة.

وقد أثبتت الجامعات وكل مؤسسات التعليم العالي ما أشرنا إليه عبر سياساتها الأكاديمية، بما أحدثته من تغيير جذري لدى مجتمعاتها، حيث نقلتها إلى مصاف الدول المتطورة والمتقدمة، فتحولت من عالم الفقر إلى عالم الغنى، ومن الجهل إلى العلم والمعرفة، بعدما ذاقت شعوبها صنوف العذاب الاقتصادي والاجتماعي، ومنها على سبيل المثال لا الحصر بلاد النمور الآسيوية، ومنها أندونيسيا، وماليزيا، وكوريا الجنوبية التي أصبحت سادس أغنى دولة في العالم، وذلك بعد استخدام التعليم عامة والجامعي خاصة أسلوباً نحو تحقيق التنمية الشاملة (مشارقة والسلوادي، 2019).

لقد نجح الرياديون في أنحاء مختلفة من العالم بفضل تأهيلهم وتعليمهم، وتزويدهم بمهارات إنشاء المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم، بعد أن حددت جامعاتهم أهدافها الوطنية الاستراتيجية العامة، بل تعدتها إلى أهداف عالمية، وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة وعلى رأسها العولمة، والتطور التكنولوجي، والانفجار السكاني، وقضايا التلوث البيئي، والتي تشكل جميعها نقاط انطلاق نحو أفكار ريادية قد يقتنصها الخريجون المتميزون بمهارات حديثة، وتجعل منهم قادة استثمار وتطور ونماء، يسهمون في حل مشاكل البطالة، التي أسست إلى العديد من الكوارث الاجتماعية والسياسة والاقتصادية، خاصة في دول العالم الثالث (النشمي، 2017).

الريادية كما عرفها (عيد، 2015) تعني توجه الشباب إلى حب العمل الحر، والرغبة في المجازفة الإيجابية وتحمل المخاطرة، وهي الجد والمثابرة، والعمل الدؤوب لإنجاح الفكرة الجديدة، التي قد تكون مشروعاً صغيراً يتحول خلال فترة قصيرة من الزمن إلى مشروع أكبر يفتح فرص عمل جديدة، وقادر على المنافسة والتميز. والشخص الريادي هو ذلك الإنسان الواثق بنفسه، وقلبه عامر بالأمل والنجاح، مفعم بالطموح مهما واجهته العقبات والصعاب، بل إنه الذي يحول الفشل إلى نجاح، يسبر غور الأشياء ليعرف حقيقتها ويوظف مهاراته بالتفكير والتحليل والاستنتاج بعزيمة أكثر مضاء دون كلل أو ملل، فهو الذي يختلف عن العديدين ممن يمتلكون الأفكار الرائعة لكنهم عاجزون عن تحقيقها، فيستثمرها الريادي في ظروف المخاطرة وعدم التأكد وزمن الغموض.

ويبقى مدرسو الجامعات العنصر الأساسي الفاعل، فهم قادة الجيل وصناعه، وبدونهم لا يحقق التعليم الجامعي أهدافه، ذلك أن اتجاهاتهم الناجمة عن مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم وولائهم الوطني والاجتماعي، وإحساسهم العالي بمسؤولياتهم الاجتماعية نحو تربية وتنشئة الأجيال تعتبر موجهاً رئيسياً لهم في صنع الريادة والرياديين.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث بقلة أعداد الرياديين في صفوف الخريجين فى كليات العلوم الإدارية والاقتصادية من جامعاتنا الفلسطينية، وأشار (مشارقة والسلوادي، 2019) في دراسة حول دور كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في صنع الريادة والإبداع، إلى أن الكثير من الطلبة في الجامعات الفلسطينية يفتقدون مهارات الإبداع والابتكار والمبادرة لإنشاء مشاريع ريادية، ولم تعد المؤسسات الحكومية الفلسطينية قادرة على توفير الوظائف المطلوبة لطوابير الخريجين الباحثين عن فرص وظيفية، ولا حتى القطاع الخاص قادر على استيعابهم في ظروف اقتصادية قاسية أملتها الأحوال السياسية والاقتصادية الفلسطينية المقيدة بسيطرة الاحتلال وممارساته، ما يؤكد أهميتها في تخريج جيل ريادي واع من الشباب المبادر لإقامة مشاريع ابتكارية إبداعية، تفتح له أبواب الحياة الكريمة ليصبح مالكاً لمؤسسة أو مشروع، يوفر له وللآخرين فرص عمل جديدة قد تسهم في الحد من مشكلة البطالة، التي أصبحت تؤرق مجتمعنا الفلسطيني المحاصر وهو يواصل مشواره نحو الحياة الحرة الكريمة، وهذا لن يتحقق إلا بخريجين جامعيين محفزين قد بذلت جامعاتهم جهوداً جبارة فاعلة في تعليمهم وتأهيلهم وتدريبهم وتمكينهم بكل المعارف والقدرات والمهارات اللازمة؛ لحثهم على إعمال العقل وتوليد الأفكار الجديدة كي تنطبق عليهم صفة الريادي والريادية.

من جهة أخرى يواجه طلبة الجامعات الفلسطينية وبخاصة في كليات العلوم الإدارية والاقتصادية، وفقاً لدراسة علمية أجراها معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) (2017)، تحديات كبيرة في فهم توجهاتهم ودوافعهم الريادية، وتحقيقها. ولعل أهم هذه التحديات الصعوبة في تحديد هدف ريادي والبدء الفعلي في إنشائه نتيجة لنقص التوجيه والدعم في البيئة الأكاديمية

بالإضافة إلى ذلك، هناك تحديات محددة للسياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي في المنطقة، تؤثر على تطوير المشاريع الريادية، وتنفيذها. وتشمل هذه التحديات التعقيدات في الحصول على التمويل، وضعف بنية الدعم الريادي، وصعوبة التفاعل مع الأسواق الإقليمية والدولية. هذه الصعوبات قد تؤثر على قدرة الطلبة (الذكور والإناث) على تحويل أفكارهم الريادية إلى مشاريع فعلية مدرَة للأرباح، وهو ما يبرز أهمية فحص التوجهات والدوافع الريادية، وتحليل كيفية تعزيز بيئة جامعية داعمة لتطوير مهارات الريادة وتحفيز الطلبة من الذكور والإناث على تحقيق أهدافهم الريادية. وعليه جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول– هل يوجد فروقات ذات دلالة معنوية حول التوجهات الريادية للطلبة الذكور والإناث في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية: قوة التوجهات الريادية، احتمالية إقامة مشروعات خاصة بعد التخرج، الفترة الزمنية المتوقعة بين التخرج وبين البدء بمشروع ريادي جديد، مجالات العمل المفضلة؟ وينبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما قوة التوجهات الريادية لدى طلاب الجامعات الفلسطينية وطالباتها؟
2. ما احتمالية إنشاء مشاريع جديدة "فعلية" بعد التخرج لدى طلاب الجامعات الفلسطينية مقارنة بطالباتها؟
3. ما الفترة الزمنية المتوقعة بين التخرج والبدء بمشروع ريادي جديد لدى طلاب الجامعات الفلسطينية مقارنة بطالباتها؟
4. ما مجالات العمل المفضلة والاهتمامات الوظيفية لدى طلاب الجامعات الفلسطينية مقارنة بطالباتها؟

السؤال الثاني– هل يوجد فروقات ذات دلالة معنوية حول الدوافع الريادية للطلبة الذكور والإناث في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية: الدوافع الريادية الجاذبة، الدوافع الريادية الضاغطة؟ وينبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أهم الدوافع الريادية الجاذبة لدى طلاب الجامعات الفلسطينية مقارنة بطالباتها؟
2. ما أهم الدوافع الريادية الضاغطة لدى طلاب الجامعات الفلسطينية مقارنة بطالباتها؟

أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى التوجهات والدوافع الريادية (الجاذبة والضاغطة) للطلبة الذكور مقارنة بالطالبات الإناث في الجامعات الفلسطينية، وتحليل كيفية تعزيز بيئة جامعية داعمة لتطوير مهارات الريادة لديهم وذلك من خلال:

1. التعرف إلى قوة التوجهات والدوافع الريادية لدى طلاب الجامعات الفلسطينية مقارنة بطالباتها.
2. التعرف إلى احتمالية إنشاء مشاريع جديدة "فعلية" بعد التخرج لدى طلاب الجامعات الفلسطينية مقارنة بطالباتها.
3. التعرف إلى الفترة الزمنية المتوقعة بين التخرج والبدء بمشروع ريادي جديد لدى طلاب الجامعات الفلسطينية مقارنة بطالباتها.
4. التعرف إلى مجالات العمل المفضلة وتحديد اهتمامات الطلبة سواء الإنتاجية، التجارية أو الخدمية لدى طلاب الجامعات الفلسطينية مقارنة بطالباتها.
5. التعرف إلى أهم الفروقات بين الدوافع الريادية (الجاذبة والضاغطة) لدى طلاب الجامعات الفلسطينية مقارنة بطالباتها.

أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة كونها تتناول التوجهات والدوافع الريادية للطلبة في الجامعات الفلسطينية، الأمر الذي يؤسس لدراسات أخرى تتعمق في دور الجامعات الفلسطينية، وقدراتها على تخريج الكوادر من الموارد البشرية من الرياديين الذين يساهمون بفعالية في تحقيق أهداف التعليم العالي الاستراتيجية، وعلى رأسها تلبية احتياجات السوق المحلية الفلسطينية، ورفدها بالمبدعين من الرياديين الذين قد يسهمون في حل مشكلة البطالة المستفحلة في فلسطين. ومع التزايد الملحوظ الذي تقره الإحصائيات العالمية في أعداد الإناث اللاتي يدخلن مجال الريادة والمشاريع الصغيرة، أضحى تسليط الضوء على موضوع "ريادة الأعمال النسائية" من الأهمية بمكان لما له من أثر حاسم في نمو الاقتصاد الوطني والحد من حجم البطالة المستشرية فيه. كما وتبدو أهمية الدراسة في تزويد صناع القرار في الجامعات الفلسطينية، وليس في كليات العلوم الإدارية والاقتصادية فحسب بما تتوصل إليه من نتائج علمية، وتوصيات قد تسهم في إحداث التغيير والتطوير المطلوبين في أدوارها ومهامها، وما يتطلب ذلك من أساليب إدارية وأكاديمية إبداعية في مجالات تعزيز المعارف والمهارات والاتجاهات نحو بناء جيل من الخريجين الرياديين.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

- H1: لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) حول التوجهات الريادية للطلبة الذكور والإناث في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية: قوة التوجهات الريادية، احتمالية إقامة مشروعات خاصة بعد التخرج، الفترة الزمنية المتوقعة بين التخرج وبين البدء بمشروع ريادي جديد، مجالات العمل المفضلة).
- وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- H1a: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) حول قوة التوجهات الريادية لدى طلاب الجامعات الفلسطينية وطالباتها.
- H1b: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) حول احتمالية إنشاء مشروعات خاصة بعد التخرج لدى طلاب الجامعات الفلسطينية وطالباتها.
- H1c: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) من حيث المدة الزمنية اللازمة للبدء بمشروع ريادي جديد بعد التخرج لدى طلاب الجامعات الفلسطينية وطالباتها.
- H1d: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) حول مجالات العمل المفضلة (اهتمامات الطلبة الإنتاجية، التجارية أو الخدمية) لدى طلاب الجامعات الفلسطينية وطالباتها.
- الفرضية الرئيسية الثانية:
- H2: لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) حول الدوافع الريادية للطلبة الذكور والإناث في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية: الدوافع الريادية الجاذبة، الدوافع الريادية الضاغطة.
- وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- H2a: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) حول الدوافع الريادية الجاذبة والضاغطة) لدى طلاب الجامعات الفلسطينية وطالباتها.
- H2b: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) حول الدوافع الريادية الضاغطة لدى طلاب الجامعات الفلسطينية وطالباتها.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: يقتصر مجتمع الدراسة على الطلبة المسجلين والمتوقع تخرجهم في كليات العلوم الإدارية والاقتصادية بالجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- الحدود العلمية: يركز البحث على التعرف إلى التوجهات الريادية للطلبة المسجلين والمتوقع تخرجهم والخصائص الريادية المتوفرة لديهم.
- الحدود الزمانية: يجري البحث خلال العام الجامعي 2022–2023.
- الحدود المكانية: يجري البحث على ثلاث جامعات فلسطينية في الضفة الغربية، وهي: جامعة بيرزيت (جامعة عامة)، والجامعة العربية الأمريكية (جامعة خاصة)، وجامعة القدس المفتوحة (جامعة تتبع نظام التعليم المدمج) وذلك وفق تصنيفات الجامعات في النظام الأساس للتعليم العالي الفلسطيني للعام 2009م.

الدراسات السابقة:

أجرى الباحث مسحاً للعديد من المصادر الثانوية للبيانات، وتوصل إلى عدد كبير من الأدبيات السابقة المتعلقة بالتوجهات والدوافع الريادية لدى طلبة الجامعات العربية والعالمية عموماً، والجامعات الفلسطينية خصوصاً .

أولاً– التوجهات والدوافع الريادية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية.

لمعرفة مدى توافر الخصائص الريادية في الشباب الفلسطيني فقد قامت (ماس،2017) بدراسة للظروف البيئية التي يعيشونها، وتوصلت إلى أن أغلب الشباب الريادي في فلسطين هم من حملة مؤهلات علمية أقل من الثانوية العامة، وأن العامل الحاسم في عدم الشروع في مشاريع ريادية هو الخوف من الفشل، وكذلك عدم إيلاء مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية اهتماماً ملحوظاً بطرح برامج خاصة بالريادية، وأنه يوجد نقص بالدورات التدريبية الخاصة بالريادة، كما أن أساليب التعليم الأساسي في المدارس

تقوم على التلقين الذي يعيق التفكير الإبداعي والتوجه الريادي لدى الطلبة، كما أن هناك العديد من العقبات المالية التي تضعها البنوك أمام الشباب الفلسطيني في التمويل لمشاريعهم الريادية، وأن البيئة القانونية ما زالت عاجزة عن تشجيع المشاريع الريادية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوجه الريادي لدى الطلبة في التعليم الجامعي، وكذلك قيام البنوك بتسهيل تمويل أصحاب المشاريع الريادية، وطالبت الجهات البحثية بعمل أبحاث علمية خاصة بالمشاريع الريادية في فلسطين.

ولتحديد التوجهات والدوافع الريادية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، أجرى (Dahleez& Migdad, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة التوجهات والخصائص الريادية لدى طلاب الجامعات في قطاع غزة، باعتبار منطقة القطاع من المناطق ذات الأوضاع المتدهورة اقتصاديا واجتماعيا، وذلك في محاولة للوصول إلى مجموعة من الأساليب الإدارية وكذلك السياسات القادرة على خلق الريادية لدى الطلبة الجامعيين في مثل هذه المنطقة ذات الأوضاع القاسية والمتدهورة اقتصادياً واجتماعياً، وهدفت الدراسة أيضا إلى فحص العلاقة بين الخصائص الريادية للطلبة والميل الريادي لديهم، واستخدم الباحثان أسلوب تحليل العوامل الاستكشافية Exploratory Factor Analysis(EFA) حيث صنفت الدراسة الطلبة إلى صنفين: الطلبة الذين لديهم ميول ريادية، والطلبة الذين ليس لديهم ميول ريادية، وذلك بناء على الرغبة المتوفرة لديهم لإنشاء مشاريع ذاتية بعد التخرج، وتكونت عينة الدراسة من طلبة السنة الأخيرة للبكالوريوس في تخصصات الهندسة والتجارة وتكنولوجيا المعلومات، وذلك بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وعددهم (451)، وقد توصلت الدراسة إلى الطلبة الذين لديهم ميول ريادية لا يتجاوزون (24%) فقط من الطلبة (الذكور والإناث)، وقد تم تصنيف الخصائص الريادية للطلبة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة إلى ستة: الاستقلالية ، والتحكم في الأمور وتوجيهها، والثقة بالنفس، ومهارات الاتصال، والحاجة إلى الإنجاز، وتقبل المخاطرة، وأكدت النتائج أن الصنفين الأول والثاني هما الأكثر ميلا للريادة من الأصناف الأخرى. وأوصى الباحثان بضرورة إيلاء الجامعات اهتماما أكبر بالتعليم الريادي، وتوفير برامج تدريبية للطلبة تزودهم بمهارات العمل الريادي، وعلى الحكومة الفلسطينية توفير مناطق صناعية، وتوفير قوانين وتشريعات تحفظ حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.

وأجريت دراسة تطبيقية قامت بها (سلطان، 2016) على طلبة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال في جامعات جنوب الضفة الغربية في فلسطين، لتحديد التوجهات الريادية لدى الطلبة من الذكور والإناث ومدى توافر الخصائص الريادية لديهم وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى خصائص الريادية لدى الطلبة كان عالياً، وأنها تتمثل حسب الأهمية في التخطيط، التحكم الذاتي، الثقة بالنفس، المثابرة والالتزام، التواصل مع الآخرين، الاستقلالية، تحمل المخاطرة وأخيراً الحاجة إلى الإنجاز. بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن متطلبات العمل الريادي جاءت مرتبة حسب الأولوية كالآتي: رأس المال، ولادة الفكرة الريادية، الدورات التدريبية، توفر بيئة قانونية داعمة، معرفة بالتكنولوجيا، توفر بيئة تحتية، وأخيراً ثقافة اجتماعية داعمة.

ثانياً: التوجهات والدوافع الريادية لدى طلبة الجامعات العربية.

أجرى الباحث (عيد، 2015) دراسة لتحديد اتجاهات طلبة الجامعات العربية نحو ريادة الأعمال، والعوامل التي تؤثر فيها، بالإضافة إلى استكشاف وضع بعض الجامعات العربية فيما يتعلق باتجاهات الطلاب نحو الريادة، وجهود الجامعات في تعزيزها لدى الطلاب. تم تصنيف الجامعات المدروسة وفقاً لنوع ملكيتها ومدى اعتمادها من قبل جهات الاختصاص، وشملت بعض الجامعات الخاصة والحكومية والأجنبية. وتوصل الباحث إلى وجود اختلافات معنوية بين اتجاهات الطلاب في بعض الجامعات العربية نحو ريادة الأعمال بناءً على نوع ملكية الجامعة، وأنه لا يوجد اختلاف جوهري في اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال بناءً على الاعتماد الأكاديمي الدولي. وأظهرت الدراسة اتفاق آراء الطلاب في هذه الجامعات بشأن العوامل التي تؤثر في اتجاهاتهم نحو ريادة الأعمال. وأوصى الباحث بضرورة إنشاء كليات ريادة أعمال في الجامعات، وتشكيل شراكات مع القطاع الخاص لتعزيز الجانب الريادي لدى الطلاب، وعمل نشاطات توعية وتثقيف حول ريادة الأعمال لزيادة الدافعية لديهم.

وأجرى محمد ومحمود، (2014) دراسة بحثية هدفت إلى قياس مستوى ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة الطائف في المملكة العربية السعودية والدور الذي تلعبه الجامعة في تنميتها. استخدم الباحثان استبانة تم توزيعها على عينة من الطلاب بعدد (657) طالباً وطالبة، بالإضافة إلى عينة من المدرسين بعدد (117). وأظهرت الدراسة وجود فروق في مستوى امتلاك الطلاب لخصائص الريادة. وبينت الدراسة أن جامعة الطائف تمتلك رؤية ورسالة واضحتين فيما يتعلق بجهود تشجيع ريادي الأعمال، كما أنها تشجع الطلاب على الريادية وتدعم مشاريعهم عن طريق مساعدتهم على تنفيذها. وأوصى الباحثان بأن يعمل المدرسون

على تشجيع الطلاب على البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجههم، وأن تعتمد الجامعة معيار ريادة الأعمال في تقييم أداء الطلاب.

وأجرى العابدين، (2016) دراسة هدفت إلى قياس مدى وعي طلاب السنة التحضيرية من الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بريادة الأعمال، وتقييم اتجاهاتهم نحوها، كما أراد التعرف إلى المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة من وجهة نظر الطلاب. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الطلاب يتمتعون بمستوى عالٍ من الوعي بريادة الأعمال، ولكن اتجاهاتهم نحوها كانت متوسطة، وأن هناك عوائق عدة تحول دون تحقيق الريادة، وهي بدرجة مرتفعة. وقد أوصى الباحث بتدريس مقرر متخصص في ريادة الأعمال لزيادة الوعي بها، وإنشاء مراكز تدريب مجانية للشباب على المهارات المطلوبة في المجتمع، وتنظيم ندوات خاصة للاستفادة من تجارب رواد الأعمال الناجحة في الداخل والخارج.

وأجرى إدريس وأحمد، (2016) دراسة بهدف تحديد دور ريادة الأعمال والرياديين من الطلبة الذكور والإناث في التقليل من مشكلة البطالة في منطقة الطائف في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تقييم أثر المشاريع الصغيرة والمتوسطة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وشملت المجتمع الدراسي

60 رائد أعمال. توصلت الدراسة إلى وعي عالي لدى الرواد الأعمال بأهمية المشاريع الصغيرة في حل مشكلة البطالة، وأوصت الدراسة بتشجيع ريادة الأعمال الصغيرة وتوفير الدعم المالي لها، بالإضافة إلى توفير حاضنات أعمال للرعاية الأولية لهذه المشاريع.

أولاً: التوجهات والدوافع الريادية لدى طلبة الجامعات العالمية.

ولتسليط الضوء على التوجهات والدوافع الريادية لدى طلبة الجامعات العالمية، ودور المؤسسات التعليمية في تعزيز التوجه الريادي، أجرى زوو وآخرون (Zhou, et al, 2020) دراسة بحثية لقياس أثر التعليم الريادي كحل إبداعي لمواجهة التحديات التي تواجه التعليم العالي في الصين، وبخاصة في ظل زيادة عدد الخريجين من الذكور والإناث بشكل هائل. وأشار الباحث إلى أن الصين قد بدأت في تطبيق أسلوب التعليم الريادي في تسع جامعات صينية، وتبعتها العديد من الكليات والجامعات باعتبارها حجر الزاوية للحد من البطالة في أوساط الخريجين من الذكور والإناث على حد سواء. وقام الباحثان بتحليل برامج التعليم الريادي، وأنشطته في ثلاث جامعات صينية، من وجهة نظر الطلاب بالمقارنة مع جامعات أمريكية. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق أسلوب التعليم الريادي في جميع الكليات والجامعات الصينية.

ولمعرفة أثر السمات الشخصية والدوافع الضاغطة والجاذبة على التوجه الريادي للطلبة الذكور والإناث في ماليزيا أجرى الباحثون زين وآخرون (Zain, et al, 2010) دراسة بحثية لتحديد تأثير السمات الشخصية والعوامل البيئية الضاغطة والجاذبة على توجهات الطلبة من كلا الجنسين للقيام بالمشاريع الريادية، حيث شملت الدراسة طلبة تخصص إدارة الأعمال في إحدى الجامعات الحكومية في ماليزيا. وقد خلصت الدراسة إلى وجود نية لدى الطلبة في تأسيس مشاريع ريادية في المستقبل، ولكن اتضح أن قراراتهم تتأثر بمدى الدعم الذي يتلقونه من الأكاديميين ورجال الأعمال وأفراد عائلاتهم وأصدقائهم. كما تبين أن المساقات الجامعية تلعب دورًا كبيرًا في تمكين الطلبة وتحفيزهم للعمل على مشاريع ريادية، وعلى هذا الأساس، أوصت الدراسة بضرورة تدريس مساقات متخصصة في الريادة للطلبة لتساعدهم في إنشاء المشاريع الريادية.

ولمعرفة أثر المخرجات الأكاديمية على التوجهات الريادية لدى الطلبة من الذكور والإناث في نيجيريا أجرى Okafor & Izedonmi, 2010) دراسة بحثية لتحديد تأثير التعليم الريادي ومخرجات التعليم الأكاديمي على توجهات طلبة الجامعات النيجيرية نحو العمل الريادي. وأظهرت الدراسة أن الطلبة يعبرون عن نية للمشاركة في مشاريع ريادية في المستقبل، وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين دراسة مواد الريادة والتوجه نحو العمل الريادي. على هذا الأساس، أوصت الدراسة بضرورة أن تضع الحكومة النيجيرية اهتمامًا خاصًا بالتعليم الريادي وإدراجه رسميًا كمقررات جامعية في نيجيريا. كما يجب أن يتم توفير التعليم الريادي في المراحل الثانوية لتأثيره على توجهات الطلبة الثانويين نحو إطلاق مشاريع ريادية.

ولتحديد التحديات والصعوبات الريادية التي تواجه الطلبة الجامعيين في الجامعات الغانية أجرى الباحثون صاموئيل وآخرون (Samuel, et al, 2013) دراسة بحثية حول توجهات الطلبة الذكور والإناث نحو المشاريع الريادية في غانا، والتي شملت طلبة جامعة سنياني. حيث هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تعوق قيام الطلبة بالمشاريع الريادية، وفحص تأثير العوامل

الديموغرافية على نية الطلبة للمشاركة في هذه المشاريع. وأظهرت الدراسة وجود نوايا ريادية قوية لدى الطلبة، وأن المتغيرات الديمغرافية، مثل العمر والجنس والديانة، تؤثر على نوايا الطلبة للمشاركة في المشاريع الريادية بدرجات مختلفة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولت الدراسات السابقة اهتماماً كبيراً بدور مؤسسات التعليم العالي في صنع ريادة الأعمال لدى الطلبة، ومنها دراسات كل من (ماس،2017) ودراسة (سلطان،2016) وكذلك دراسة (Dahleez, Migdad ,2013) وأيضا دراسة (عيد، 2015) التي هدفت إلى دراسة اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو الريادية، بينما ركزت دراسة (محمد و محمود، 2014) ودراسة (Zhou, et al, 2020) ودراسة (Zain, et al,2010) ودراسة (Izedonmi, & Okafor,2010) ودراسة (Samuel, et al,2013) على الدور الأكاديمي للجامعات والمؤسسات التعليمية في تعزيز التوجه نحو العمل الريادي. في حين تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على التوجهات الريادية لدى طلبة الجامعات الفلسطينيين، والتعرف إلى الدوافع الريادية للطلبة الذكور مقارنة بالطالبات الإناث في الجامعات الفلسطينية من حيث: قوة التوجهات الريادية، الدوافع الريادية الجاذبة والضاغطة، احتمالية إقامة مشروعات خاصة بعد التخرج، الفترة الزمنية المتوقعة بين التخرج وبين البدء بمشروع ريادي جديد ومجالات العمل المفضلة. كما ركزت الدراسة الحالية على استطلاع آراء الطلبة باعتبارهم الأعلم بتوجهاتهم الريادية. وفيما يتعلق بالخصائص الريادية لدى الطلبة فقد ركزت الدراسة الحالية على ذلك بشكل كبير، بينما تناولته غالبية الدراسات السابقة بالتركيز على مدى وجود عنصري الإبداع والريادة بشكل عام، ومنه دراسات كل من (النشمي،2017) ودراسة (إدريس وأحمد،2016) ودراسة (العابدين، 2016) وكذلك دراسة (السيد وإبراهيم، 2014) ودراسة (Dahleez & Migdad, 2013) ودراسة (باسردة وتوفيق، 2009) ودراسة (الحمالي والعربي، 2016) علماً أن هذه الخصائص متوافرة عند الطلبة بنسب متفاوتة، حيث إن التمكين الجامعي هو العامل الحاسم والرئيسي في تنميتها وتعزيزها لدى الطلبة الخريجين، إذ بدونه تبقى كما هي، أي في حالة سكون فقط، إلا إذا تم تمكين الطلبة من خلال دراستهم الجامعية، وهذا ما توصلت إليه دراسة (ماس،2017) التي أشارت إلى أن غالبية الرياديين في فلسطين هم من حملة المؤهلات العلمية ما دون الثانوية العامة، وأن التعليم العالي الفلسطيني لا يولي اهتماما ملحوظا بطرح برامج خاصة بالريادية.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: الريادة اصطلاحاً

تلعب مؤسسات التعليم دوراً هامّاً في صقل شخصيات الخريجين، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات التي تنمي لديهم المهارات الريادية، فتنطبق عليها صفة الجامعة الريادية، أو الكلية الريادية، فهي بذلك تكون قادرة على تخريج رائد الأعمال أو الريادي، وعليه فماذا تعني الريادية، وما خصائصها، ومن الطالب الريادي، وما خصائصه؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات فقد اطلع الباحث على الأدب النظري المتعلق بالريادية، حيث عرف (Morris,et al, 2017) ريادة الأعمال لدى الطالب الجامعي من خلال توجهه بنية قوية لبناء مشروعه الريادي بأنها العمل الجاد بعزيمة ومضاء لإنشاء مشروع أعمال كنتيجة حقيقية لتعليمه وتمكينه بالعلوم والمعارف والمهارات، وتعزيز الرغبة الكاملة لديه، وتأكيد ثقته بنفسه وقدرته على تحمل المخاطرة، وتحقيق النجاح الريادي المطلوب. كما عرف (العابدين، 2016) ريادة الأعمال بالعمل الذي يقوم به شخص يتحلى بروح المغامرة، وتقبل المخاطرة المحسوبة، وتحمل التبعات المالية والنفسية والجسدية كافة، ليقوم باستثمار عوائد هذا العمل في التوسع الأفقي الرأسي، بما يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة، ويسهم بحل لبعض مشاكل البطالة. كما عرف (مطاوع وآخرون، 2017) ريادة الأعمال بأنها القدرة على تخطيط المخاطرة، وتحقيق الفائدة المرجوة منها بأقل الخسائر، ويعرفها (الحسيني، 2015) بأنها المدخل الرئيسي لتعزيز رأس المال البشري وتدريب الطلبة على المهارات، والاتجاهات، والسلوكيات اللازمة للتميز وتحقيق التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

ويعرف الباحث ريادة الأعمال إجرائياً بأنها القدرة الذاتية على الشروع في إنشاء مشروع أعمال متميز قادر على المنافسة والتفرد، بروح مفعمة بالثقة في النفس، والإيمان بالنجاح في تحقيق الأهداف المرسومة، والقدرة على تحمل المخاطرة المدروسة بروية وذكاء، واستثمار الموارد المتاحة بطريقة مثلى تحقق الاستدامة.

وحول مفهوم الجامعة الريادية أو الكلية الريادية فقد عرف (Said et al, 2015) بأنها المؤسسة التي تسعى بشكل دائم إلى التغيير والتطوير اللازمين للتكيف مع الواقع، وتجعل من أفرادها – سواء كانوا طلبة أو أكاديميين – أناس على درجة عالية من الفعالية المستدامة، وتعزز فيهم الثقافة الريادية، وتحدد السياسات والممارسات المطلوبة لاتباع طرق التفكير الريادية، وعليه خلص

الباحث بأن الصفات الريادية للجامعة أو الكلية تتمثل في الآتي: أفرادها يؤمنون بالريادة كمنهج حياة، تمتلك طاقما جامعيا إبداعيا رياديا، خريجون لديهم اهتمام عال بالبيئة واحتياجاتها. كما قامت كل من البعثة الأوروبية و(2012 & European Commission OECD,) بتوضيح مفهوم الجامعة الريادية عبر بيان خصائصها، فهي الجامعة التي تخلق تعاوناً بينها ومؤسسات الأعمال، بهدف خلق المعرفة والعمل على نقلها وتداولها، عبر إجراءات واضحة من شأنها صناعة الرياديين وتعزيز مفاهيم ريادة الأعمال، وقد حددت إطاراً إرشادياً للجامعات الأوروبية، يمكنها استخدامه كدليل إرشادي في التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، لجعل الجامعة أو الكلية مؤسسة ريادية ومن مؤشراته: أنها جامعة تقودها إدارة تؤمن بالحوكمة وتعمل على تطبيقها، واستراتيجيات إدارة ريادية واضحة، تمنح كلياتها إدارة ذاتية، ثم جامعة لديها قدرة تنظيمية لامتلاك موارد بشرية ريادية، تخلق علاقات تناغمية بين طلبتها ومدرسيها نحو اتجاهات وسلوكيات ريادية. ثم إنها جامعة تطبق أساليب تعليمية تعلمية محفزة للتفكير الإبداعي والريادي، وتعمل جاهدة على بيان السبل المناسبة لطلبتها حتى يصبحوا رياديين، كما أنها جامعة ملتزمة بالانفتاح على المجتمع خاصة القطاع العام، وعمل شراكات دائمة مع أصحاب المصالح، مثل: حاضنات الأفكار والبحوث العلمية، وأصحاب المبادرات الخلاقة من المشاريع الصغيرة، ثم إنها جامعة يسهل تحولها إلى جامعة عالمية تطبق التوجه الريادي العالمي في التعليم، فتعمل على تنمية أصحاب المواهب في البحث العلمي، وتدريب الطلبة على كيفية اقتناص الفرص الجديدة، ثم إنها جامعة قادرة على قياس أثرها الريادي، مثل مدى احتفاظها بالموهوبين والكفاءات، وعدد الخريجين من طلبتها أصحاب المشاريع الريادية في السوق، وحجم التبادل المعرفي مع الجامعات الأخرى، ومدى الدعم المقدم إلى خريجيها الرياديين خلال إنشائهم لمشاريعهم.

وقد أكد كل من (Morris, et al, 2017) على دور الكليات أو الجامعات الريادية من خلال مناهجها الريادية، ومساقاتها التعليمية، والنشاطات اللامنهجية المصاحبة، في بناء التوجهات الريادية لدى الطلبة، وأن الأسباب الرئيسية لخلق الريادة والمشاريع الريادية لدى الطلبة تعود إلى الأساليب التعليمية الريادية المتبعة والنشاطات التي تمارسها، وأنها الدافع القوي إلى تعزيز نوايا الطلبة للشروع في بناء مشاريع ريادية بعد التخرج، مشيرين إلى أهمية المساقات العلمية التي تصنع الريادة بحيث تركز على الريادة بشكل عام، وطرق تمويل المخاطرة الريادية، والريادة في المجالات التقنية والاجتماعية، وأساليب التسويق الريادية، الإبداع وكيفية توليد الأفكار، وطرق التخطيط للمشاريع. أما دور الكليات الريادية أو الجامعات في النشاطات الداعمة للمساقات فقد تركزت في: حضور ورش العمل مع رواد الأعمال المتمرسين من ذوي الخبرة، والمشاركة في منصات التواصل مع المستثمرين والرياديين، وعمل برامج تدريبية للطلبة بالتنسيق مع الرياديين، ودورات التخطيط الاستراتيجية في الريادة.

ثانيا: الخصائص الريادية لدى الطلبة الخريجين:

يعتبر الإبداع أحد أهم المنطلقات التي تقود إلى الريادية، وهو في صلب ريادة الأعمال وجوهرها، إذ لا ريادة ولا مشاريع ريادية بدون إبداع، فهو الطريق الذي يجعل من الريادي شخصا إيجابيا متفائلا ومتمكنا حتى يأخذ صفة رائد أعمال، بعد أن يستكشف الفرص، ويقتنصها بكفاءة واقتدار، فقد عرف (Boumedien & Bouhededjeur, 2017) رائد الأعمال بأنه الشخص الذي يمتلك الخصائص الشخصية والكفايات المهنة والإدارية، والقادر على خلق توليفة من هذه العناصر واستخدامها بطريقة مثلى، فيمتلك مشروعه الخاص متحملاً للمخاطرة المحسوبة والمدروسة بأساليب علمية وليست اعتباطا. ثم عرف (Lall & Sahai, 2011) الإبداع على أنه النجاح في توليد الأفكار الجديدة، وتصميمها بطريقة تمكّن المبدع من تنفيذها واستثمارها في إنشاء مشروعه الخاص، مما يجعله قادراً على المنافسة في السوق وتحقيق النجاح المطلوب، وقد ربط الكاتبان موضوع الإبداع بالابتكار وأنهما متلازمان، ذلك أن الفكرة الإبداعية الابتكارية التي قادت صاحبها إلى إنشاء مشروعه الخاص تعتبر من أهم عوامل النجاح والاستمرار في العمل الريادي. بينما عرف (Gupta, 2021) الإبداع بأنه أداة أو طريقة تمكن الريادي من إيجاد مستحدثات غير مألوفة من قبل، تفتح له آفاقا نحو فرص جديدة، يستطيع استثمارها بأساليب إبداعية مبتكرة، أما (مطاوع، وأبا الخيل، وإبراهيم،2017) فقد عرفوا الإبداع على أنه الإتيان بأفكار جديدة ذات علاقة بحل مشكلات ما، أو استحداث منتجات وخدمات جديدة قد تشمل معدات وآلات وطرق تنظيم، أو تحسين لأساليب وتحديثها، وقد يعني إبداعا تقنيا، أو أنماط إبداعية في طرق التفكير والتحليل. وتناولت الأبحاث والدراسات السابقة وكذلك الأدب النظري عددا من الأبعاد الرئيسية وثيقة الصلة بالخصائص الريادية لطلبة الجامعات، حيث حددها كل من (Jamali, 2019) (النشمي،2017) و (Dahleez & Migdad,2013) و و (سلطان، 2016) و(إدريس، و أحمد،2016) وانسجم هؤلاء مع أبحاث أخرى في بيان خصائص الريادي المبدع من الطلبة الجامعيين الذين لديهم النية المؤكدة والتوجهات الجدية للبدء في مشروع أعمال ريادي، وجاءت كما يلي:

1- الثقة بالنفس (Self Confidence) وتعني الحماسة العالية لدى الريادي لإنجاز مشروعه دون تردد، وأنه مؤمن بتحقيق أهدافه، مهما واجه من عقبات وصعوبات.

2- الحاجة إلى الإنجاز (Need for Achievement) وهي صفة الشخص الريادي التي تميزه عن الآخرين، إذ يشعر بفخر كبير عند الإنجاز، لما تتوافر لديه من دافعية عالية تجعل منه شخصا بارعاً ومتفوقاً لتحقيق ما يصبو إليه.

3- التحكم الذاتي (Self-Control) ذلك أن الريادي قادر على فهم ما يجري حوله من أحداث وأفراد، وإدراكه، فيوازن نفسه جيدا ويسيطر على قراراته وإجراءاته بكفاءة ونجاح.

4-الإبداع (Innovation) حيث إن الريادي يحلل الأمور ويفسرها بأسلوب علمي يولد لديه أفكاراً جديدة خلاقة، ويبتكر من الطرق والأساليب ما يقوده إلى تحقيق أهدافه.

5- الميل إلى المغامرة (Risk Taker) فالريادي أصلا شخص واثق بنفسه، فيدرس المخاطرة ويحسبها بتعمق، آخذا بأسباب النجاح في ظل حالة عدم التأكد التي أصبحت سمة المستقبل المجهول، لكنه يقرن ذلك برغبته في النجاح المؤكد.

6- الاستقلال وتحمل المسؤولية (Independency & Responsibility) فالريادي شخص حر مستقل مفعم بالحيوية والنشاط والحماسة، ويحب تحمل المسؤولية؛ لأنه واثق بمهاراته وقدراته وممارس لعمله بتفاؤل.

وقد أضاف الباحث لهذه الصفات الريادية من خلال خبرته في التدريس الجامعي صفات أخرى يمكن للتعليم الريادي الجامعي غرسها لدى الطلبة، وهي:

1- التفاني في العمل (Dedication) فهذه الصفة تعبر عن الالتزام الشديد والتفرغ الكامل لتحقيق هدف معين أو القيام بمهمة بشكل جدي ومكرس. ويتصف مالكها بدرجة عالية من الاهتمام والتحفيز الداخلي لتحقيق النجاح في مجال معين، والتضحية بالوقت والجهد لتحقيق الأهداف المرسومة.

2- الإعلام والعلاقات العامة (Public Relations & Media) فالشخص الريادي الذي يمتلك مهارات الاتصال والتواصل مع الأفراد والمؤسسات، ويسوِّق ذاته جيدا لديها، وأيضا عبر وسائل الإعلام بكافة أشكالها، ويجيد التصريح الإعلاني والإعلامي.

ثالثاً: دور مؤسسات التعليم العالي في تعزيز التوجهات الريادية:

أضحت ريادة الأعمال عاملاً مهماً في دفع النمو والتنمية الاقتصادية حول العالم، وعلى هذا الصعيد، تلعب مؤسسات التعليم العالي دوراً حاسماً في تنمية المواهب الريادية وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة الخريجيين. وهذا أمر حاسم الأهمية في الدول التي تعاني اقتصادياتها من ارتفاع في نسب البطالة حيث تزداد الحاجة إلى الخريجين الذين يتمتعون بالمهارات الريادية ويسهمون بشكل فعال في تحريك عجلة الاقتصاد. وتلعب مؤسسات التعليم العالي دورًا حيويًا في تعزيز ريادة الأعمال، من خلال توفير برامج تعليمية، وتدريبية تساعد الطلبة على تطوير المهارات والمعارف والكفاءات اللازمة لبدء وإدارة الأعمال الناجحة. وتشمل هذه البرامج دورات في إدارة الأعمال والتسويق والتمويل والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، تقدم بعض مؤسسات التعليم العالي الدعم اللازم والموارد المطلوبة للخريجين الذين يمتلكون ملكات ابتكارية وتوجهات ريادية من خلال حاضنات الأعمال وبرامج الإرشاد والدعم المالي. وأظهرت الأبحاث والأدبيات السابقة (Gupta, 2021) (Amin, 2019) أن مؤسسات التعليم العالي يمكنها أن تسهم بشكل كبير في تنمية ثقافة ريادية لدى طلبتهم من خلال توفير فرص للاطلاع على تجارب ريادية حقيقية لرياديين من حول العالم. حيث بينت الدراسات (Zhou & Xu, 2020) (Gupta, 2018) (Boumedian & Bouhededjeur, 2017) أن الدورات التدريبية المتخصصة، والتدريب العملي المكثف، والمسابقات الريادية التي تنظمها مؤسسات التعليم العالي يمكن أن تساعد الطلبة في تطوير مهارات هامة مثل التخاطر، والابتكار، والإبداع، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، أشارت بعض الدراسات إلى دور مؤسسات التعليم العالي في تسهيل إنشاء شراكات بين الأكاديميين ومؤسسات القطاع الخاص، الأمر الذي يؤدي إلى جسر الهوة بين مخرجات التعليم الأكاديمي وسوق العمل، وتحفيز الأفكار الإبداعية وتشجيع تحويلها إلى مشاريع فعلية مدرّة للأرباح. من جانب آخر، توفر هذه الشراكات الموارد القيمة للخريجين من الرياديين، مثل التعرف إلى طرق جلب التمويل، والتجارب الناجحة لإدارة المشاريع الريادية، وأدوات التسويق الحديثة. كما يمكن أن تساعد هذه الشراكات مؤسسات التعليم العالي على البقاء على اطلاع دائم بأحدث الاتجاهات والتطورات في سوق العمل، مما يضمن تزويد الطلاب بمهارات حديثة وفق التغيرات التكنولوجية المتسارعة. وخلُص الباحث إلى أن مؤسسات التعليم العالي في فلسطين يمكن أن تلعب دوراً

حاسماً في تعزيز التوجهات الريادية لدى الطلبة الخريجين من الذكور والإناث، حيث توفر التعليم والتدريب والموارد لراغبي الانطلاق بأعمالهم الريادية، وتعزز ثقافة ريادة الأعمال، وتسهل الشراكات بين الأكاديميين وسوق العمل. وبذلك، تلعب مؤسسات التعليم العالي دورًا هامًا في تعزيز النمو الاقتصادي وإيجاد حل جذري لمشكلة البطالة المتفشية في فلسطين.

رابعاً: أبعاد التوجهات الريادية

لخصائص الفرد وسماته الشخصية التي ذكرت في البحث الثاني ولمؤسسات التعليم العالي أثر في سلوك الطلبة وتوجهاتهم الريادية. ولعل من أبرز هذه الخصائص تلك الخصائص المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد بشكل عام، وطلبة الجامعات بشكل خاص، إلى اختيار المهن المستقبلية والأعمال الريادية التي تسهم بإيجابية في تسريع نمو قطاع الأعمال الذي يفترض أن يكون رديفاً للقطاع العام، وأن يتكامل معه في دفع عجلة التنمية المستدامة في المجتمع. واستناداً إلى ما أفرزته مراجعة الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات (Amin, 2019) (Gupta, 2021) (Boumedian & Bouhededjeur, 2017) (سلطان، 2016) و(إدريس، وأحمد،2016) وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، حدد الباحث أبعاد التوجهات الريادية كما يلي:

1. قوة التوجهات الريادية: قوة التوجهات الريادية لدى طلاب الجامعات تعكس قدرتهم على التفكير الإبداعي وتطوير الأفكار الجديدة، وتحمل القدرة على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع ومبادرات فعّالة في المستقبل. ووفقاً للأدبيات المذكورة أعلاه، تؤثر عوامل عدة في تعزيز قوة التوجهات الريادية لدى الطلبة الذكور والإناث، منها التعليم والتدريب على المهارات الريادية، والتشجيع والدعم من الجامعة والمؤسسات المحيطة بها، بالإضافة إلى الثقافة والبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الطلاب. وتلعب الجامعات دوراً حيوياً في تعزيز قوة التوجهات الريادية لدى طلابها من خلال توفير برامج، وفرص تعليمية وتدريبية تشجع على التفكير الابتكاري، وتطوير المهارات الريادية مثل التخطيط، وإدارة المشاريع، وحل المشكلات. علاوة على ذلك، يمكن أن تلعب المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الربحية دوراً مهماً في دعم قوة التوجهات الريادية، وتعزيزها لدى الطلاب عبر توفير الدعم المالي والمشورة والشبكات الاجتماعية.
2. احتمالية إنشاء مشروعات ريادية بعد التخرج: يشير إلى الفرص والاحتمالات التي يمكن أن يواجهها الخريجون عند النظر إلى تأسيس مشروع ريادي بمجرد انتهائهم من دراستهم في الجامعة. فمع تزايد الاهتمام بريادة الأعمال بين الشبان بعد التخرج، يشكل الانخراط في مشروع ريادي فرصة جذابة للتعبير عن الإبداع وتحقيق التأثير الاجتماعي. ويعكس انشغال الشباب بإنشاء مشروعاتهم الخاصة تغييرًا في تفكيرهم نحو العمل الحر وتحديات الريادة.
3. المدة الزمنية اللازمة للبدئ بمشروع ريادي: ويشير إلى الفترة الزمنية التي يحتاجها الطلبة للتحضير والتخطيط قبل أن يبدأوا مشروعًا رياديًا. يعكس هذا البعد استفسارًا حول الوقت الذي قد يحتاجه المهتمون بالريادة لتجهيز أنفسهم ومفهومهم للسوق وتطوير الفكرة الريادية. ويشمل الاهتمام بالمدة الزمنية العديد من العوامل، مثل دراسة السوق، وتحليل المخاطر، وجمع المعلومات الضرورية، وكذلك تطوير خطة عمل قوية. الهدف هو ضمان أن يكون لدى المبتدئين فهم شامل ومستدام لمشروعهم قبل أن يبدأوا تنفيذه.
4. مجالات العمل المفضلة (الاهتمامات الريادية): ويُقصد بها تلك المجالات أو القطاعات التي يظهر فيها اهتمام الطالب بتأسيس مشروع أو نشاط تجاري. يمكن أن تتنوع هذه المجالات بشكل كبير وتعتمد على الاهتمامات والمهارات الفردية. تحديد مجالات العمل المفضلة أو الاهتمامات الريادية يمثل خطوة هامة في رحلة ريادة الأعمال لدى الطلبة والطالبات على حد سواء. ويعكس اختيار مجال العمل توجهات واهتمامات الطلبة، ويسهم في تعزيز فرص نجاحهم في إدارة المشروع. ويشير مصطلح الاهتمام الريادي إلى القدرة على اكتشاف فرص الأعمال، وتحديدها في مجالات يشعر الفرد بشغف واهتمام بها. ومن بين المجالات الشائعة التي يظهر فيها الاهتمام الريادي: المجال التجاري والزراعي والصناعي وتكنولوجيا المعلومات والتقنية، والابتكار الاجتماعي، والصحة والعناية بالبيئة، وصناعة الطاقة المتجددة، والتعليم، والفنون والثقافة. يعتبر اختيار مجال يتناسب مع اهتمامات الفرد مفتاحاً لتحفيزه على الالتزام والتفاني في مشروعه الريادي.

خامساً: الدوافع الريادية (الجاذبة والضاغطة)

أشارت العديد من الأدبيات السابقة إلى أن توجه الأفراد لإنشاء مشاريع ريادية، أو المشاركة فيها مبعثه نوعان من الدوافع: الدوافع الجاذبة، والضاغطة. أما الدوافع الجاذبة فتتضمن وفقاً للعديد من الدراسات: رغبة الفرد بالاستقلالية وتحقيق الذات، الرغبة في استثمار الإبداعات والمواهب، الرغبة في المال والثراء، إضافة للبيئة الداخلية الإيجابية المشجعة لإقامة المشاريع

الريادية، ولعل من أهم الأسباب الجاذبة هي امتلاك الفرد لرأس المال اللازم لإنشاء المشروع الريادي. ومن الدراسات التي تناولت الدوافع الريادية الجاذبة وتحدثت عن أهميتها في تحفيز رواد الأعمال ودفعهم للتخطيط والابتكار، دراسة أجراها (Chandler, et al, 2011 .A)، تم التركيز على دور الدوافع الريادية الجاذبة في تشجيع الرواد على البدء في مشاريعهم الخاصة. وأشارت الدراسة إلى أن الحرية الوظيفية والإبداع والتحدي والسعي لتحقيق الثراء والاستقلالية المالية هي من أهم الدوافع الجاذبة الرئيسية التي تشجع الرواد على البدء في مشاريعهم الخاصة. وفي دراسة أخرى أجراها (Kolvereid, 1996) ، تم تحليل العوامل الجاذبة لريادي الأعمال، وتحديد العوامل التي تؤثر على نجاحهم في إدارتها. وأشارت الدراسة إلى أن الدوافع الريادية الجاذبة هي الرغبة في العمل الحر وتحقيق الإبداع والاستقلال المالي والشعور بالاعتراف وتحقيق الذات. وبينت الدراسة أن هذه الدوافع تُسهم في تحفيز رواد الأعمال ودفعهم للتخطيط والعمل على تحقيق أهدافهم. وفي دراسة أجراها (Hwang, et al, 2010)، تم تحليل الدوافع الريادية الجاذبة وعلاقتها بنجاح ريادة الأعمال. وأشارت الدراسة إلى أن الحرية والإبداع والتحدي والثراء والاستقلال المالي هي الدوافع الرئيسية التي تحفز الرواد على بدء مشاريعهم الخاصة وتسهم في نجاحها.

أما العوامل الضاغطة التي تدفع الأفراد للتوجه الريادي فقد تضمنت وفقاً للعديد من الدراسات: صعوبة توفر فرص وظيفية تتناسب مع ميولهم ورغباتهم، وتدني معدلات الأجور والرواتب – وخاصة في القطاع العام– مع ارتفاع بالأسعار وغلاء بالمعيشة نتيجة للأزمات الاقتصادية المتعاقبة. ولعل من أهم الأسباب الضاغطة للتوجه الريادي للخريجين من الجامعات الفلسطينية يكمن في نسبة البطالة المرتفعة في المجتمع الفلسطيني. فارتفاع نسب العاطلين عن العمل في المجتمع الفلسطيني يشكل عاملاً ضاغطاً للخريجين الجدد للتوجه نحو الريادية. ووفقاً لجهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني (2023) بلغت نسبة البطالة للأفراد (20 – 29 سنة) الحاصلين على مؤهل علمي في العلوم الإدارية والاقتصادية فقط 46.6% عند كلا الجنسين (الذكور والإناث). ومن الدراسات التي تناولت الدوافع الريادية الضاغطة وتحدثت عن دورها في تحفيز رواد الأعمال ودفعهم للتوجه الريادي، دراسة (Gupta, 2018) التي أشارت إلى أن العوامل الاقتصادية، مثل قلّة فرص العمل وشدّة التنافسية في سوق العمل، والعوامل الاجتماعية، مثل ضغوط الأسرة والأصدقاء، يمكن أن تؤثر على قرار الأشخاص في الشروع في مشروع ريادي. وخلُصت دراسة (Amin, 2019) إلى أن العوامل الاقتصادية مثل البطالة والفقر تعتبر عوامل مهمة في دفع الأشخاص إلى الشروع في مشاريع ريادية في جمهورية مصر العربية. وأشارت الدراسة أيضاً إلى وجود عوامل مانعة مثل قلة الخبرة والدعم الحكومي غير الكافي والتنافسية الشديدة. وفي دراسة أخرى للباحث (Gupta, 2021) سلط فيها الضوء على مزيد من العوامل الضاغطة التي تحفز الأفراد على التوجه نحو الريادية. حيث أشار إلى أن الحاجة إلى الدخل والرغبة في السيطرة والتحكم والحاجة لتحقيق الإنجاز يمكن أيضاً أن تعتبر من العوامل الرئيسية الضاغطة التي تدفع الأشخاص إلى الشروع في مشروع ريادي. وتشير الدراسة أيضاً إلى أن عوامل أخرى مثل العوامل النفسية والبيئية قد تؤثر في اتخاذ هذا القرار.

وخلُص الباحث إلى أن العوامل الجاذبة والضاغطة التي تدفع الأشخاص إلى الشروع في مشروع ريادي تختلف باختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لكل شخص ولكل بلد. فعلى سبيل المثال، في بعض البلدان، يتعرض الأشخاص لعدم توافر فرص العمل، أو الفقر، أو التهميش الاجتماعي، وهذا يدفعهم إلى الشروع في مشروع ريادي كوسيلة لتحسين حياتهم. في الوقت نفسه، قد يكون الدعم الحكومي والثقافة الريادية والتعليم والخبرة السابقة في مجال العمل أيضًا عوامل ضاغطة تدفع الأشخاص إلى الشروع في مشروع ريادي. وبالإضافة إلى ذلك، يجب النظر في عوامل أخرى مثل الشخصية والرغبات والأهداف الشخصية، حيث يمكن أن تكون الرغبة في الابتكار وتحقيق التحدي والاستقلالية هي العوامل الرئيسية التي تدفع الأشخاص إلى الشروع في مشروع ريادي. بشكل عام، يمكن القول إن العوامل الضاغطة التي تدفع الأشخاص إلى الشروع في مشروع ريادي تتفاوت باختلاف الظروف والبلدان والشخصيات، وتتطلب دراسات أخرى لفهم هذه العوامل بشكل أفضل ولتحديد العوامل الأكثر تأثيرًا في هذا المجال.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات؛ وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة. كما تمت مراجعة أدبيات البحث والدراسات السابقة ذات العلاقة، وقد تمت الاستفادة منها في صياغة مشكلة البحث، وتصميم الاستبانة. فمن خلال المنهج الوصفي يتم وصف التوجهات والدوافع الريادية لدى الطلبة الذكور في كليات التجارة والاقتصاد في الجامعات الفلسطينية ومقارنتها بتوجهات ودوافع الطالبات الإناث. ومن خلال المنهج التحليلي يتم تبيان العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

قيد الدراسة وتحديداً العلاقة بين متغير النوع (طالب – طالبة)، والتوجهات والدوافع الريادية واحتمالات البدء بمشروعات جديدة، وقطاع العمل المفضل، ومدى إدراك الطلبة لأهمية رياديي الأعمال، وطبيعتهم، وخصائصهم وسلوكهم.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من طلبة الجامعات الفلسطينية في كليات العلوم الإدارية والاقتصادية الذكور والإناث المسجلين والمتوقع تخرجهم خلال العام الأكاديمي 2023/2022 والبالغ عددهم (56,018) طالبا وطالبة وفقاً لإحصائيات لكتاب الإحصاء السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (2023) الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث بلغ عدد الطلبة الذكور (25,923) بينما بلغ عدد الطلبة من الإناث (30,095). وبما أن حدود الدراسة تقتصر على الطلبة المسجلين في كليات العلوم الإدارية والاقتصادية بالجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، اعتمد الباحث على سحب عينة عشوائية متعددة المراحل من بين الطلبة الخريجين المسجلين في هذه الكليات. ووفق هذا الأسلوب تم تقسيم المجتمع الإحصائي إلى وحدات أولية تمثلت بالجامعات الفلسطينية المتواجدة بالضفة الغربية، وقد تم اختيار عينة عشوائية من هذه الوحدات الأولية كمرحلة أولى تمثلت بثلاث جامعات فلسطينية، وهي: جامعة نظامية عامة، وثانية نظامية خاصة، وثالثة تتبع نظام التعليم المفتوح (المدمج) وذلك وفق تصنيفات الجامعات في النظام الأساس للتعليم العالي الفلسطيني للعام 2009، وقد تم تقسيم كل وحدة أولية مختارة إلى وحدات أصغر تدعى بالوحدات الثانوية، تمثلت بدوائر كلية التجارة والاقتصاد المتعارف عليها والتي تتضمن دوائر الإدارة والاقتصاد والمحاسبة والتسويق والعلوم المالية والمصرفية.وقد تم اختيار عينة عشوائية من الوحدات الثانوية لكل وحدة أولية كمرحلة ثانية للوصول لحجم العينة المطلوب البالغ 384 طالباً وطالبة. وقد تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون للوصول لحجم العينة المناسب.

جدول (1): توزيع أفراد العينة وفقاً للجامعات والدوائر

الجامعة	التصنيف	الدائرة
جامعة بيرزيت	نظامية عامة	الإدارة، المحاسبة، العلوم المالية والمصرفية
الجامعة العربية الأمريكية	نظامية خاصة	الإدارة، المالية والمصرفية
جامعة القدس المفتوحة	نظام تعليمي مدمج	الإدارة، المحاسبة، العلوم المالية والمصرفية، التسويق، الاقتصاد

ويبين الجدول (1) أن العينة شملت (3) جامعات فلسطينية، حيث تم استقصاء طلبة كلية العلوم الإدارية والاقتصادية فيها من مختلف دوائر الكليات. ويبين الجدول (2) توزيع أفراد العينة وفقاً لأعداد الطلبة الذين تم استقصائهم في هذه الكليات والذين بلغ عددهم 384 طالباً وطالبة. حيث بلغ عدد الطلبة الذكور 212 طالباً بنسبة 55%، بينما بلغ عدد الطلبة الإناث 172 طالبة، بنسبة 45%.

جدول (2): توزيع أفراد العينة وفقاً لأعداد الطلبة الذكور والإناث

الجامعة	عدد الطلبة الذكور	%	عدد الطلبة الإناث	%	المجموع	%
جامعة بيرزيت	63	16.4	53	13.8	116	30.2
الجامعة العربية الأمريكية	68	17.7	56	14.6	124	32.3
جامعة القدس المفتوحة	81	21.0	63	16.4	144	37.5
المجموع	212	%55.2	172	%.44.8	384	%100

أداة الدراسة وطرق جمع البيانات:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، تم تصميمها وصياغة فقراتها بعد الاطلاع المكثف على الأدبيات والدراسات السابقة والأطر المفاهيمية والنظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة (سلطان، 2016) و (Dahleez & Migdad, 2013). وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية هدفت لقياس الدوافع والتوجهات الريادية لدى طلبة كليات التجارة والاقتصاد في الجامعات الفلسطينية. اشتمل الجزء الأول على بيانات عامة حول المستجوبين والخصائص الديمغرافية للطلبة محل الدراسة. في حين اشتمل الجزء الثاني على سؤال رئيس اتخذ شكل السؤال

المغلق، ويهدف للتعرف إلى المجال الذي يرغب الطلبة في العمل به بعد التخرج. وكان من ضمن الإجابات المتاحة: العمل في القطاع العام (الحكومي)، العمل في القطاع الخاص، السفر والعمل في الخارج، بدأ مشروع جديد، أو العمل في مشروع العائلة. وتلا ذلك سؤال فرعي مغلق متعدد الإجابات يتعلق بدوافع التفكير، وأسبابه في إنشاء مشروع جديد. وتبع هذه السؤال سؤالين عن "احتمالية" إقامة طلبة الجامعات الفلسطينية مشروعات صغيرة بعد تخرجهم. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس احتمالية إنشاء مشاريع جديدة، حيث تراوحت الإجابات من "احتمالية قوية جداً" إلى "احتمالية ضعيفة جداً". في حين تراوحت الإجابة عن السؤال الثاني ما بين (0% – 100%) كتعبير عن النسبة المئوية لاحتمال البدء بمشروع جديد بعد 5 سنوات من الآن. كذلك تضمنت الاستبانة سؤالاً يتعلق بالفترة الزمنية التي يحتاجها الطالب/ة بعد التخرج للبدء بمشروع جديد، وسؤالاً مغلقاً آخر يتعلق بقطاع العمل المرغوب كقطاع الخدمات أو الصناعة أو الزراعة أو التجارة. أما الجزء الثالث من أداة الدراسة فقد اشتمل على مجموعة من الأسئلة التي تقيس وجهات نظر الطلبة تجاه رواد الأعمال وصفاتهم وسلوكهم وخصائصهم. فكان السؤال الأول إذ ما كان الطالب/ة يعتقد أن الصفات والسمات الريادية لدى رواد الأعمال هي مكتسبة أم غير مكتسبة. وجاء السؤال الثاني ليقيس المحددات التكوينية لريادي الأعمال أو العوامل المؤثرة في إعدادهم، وتمثلت إجابات هذا السؤال في عدد من المحددات الدراسية والشخصية والمجتمعية التي قد تكوّن شخصياتهم. أما السؤال الثالث فتعلق بالصورة النمطية (سلبية أم إيجابية) التي يحملها طلبة الجامعات لرجال الأعمال والرياديين الفلسطينيين.

الاختبارات الخاصة بأداة البحث:

اختبار صدق الأداة: بعد الانتهاء من صياغة فقرات الاستبانة، تم التحقق من صدقها من خلال عرضها على بعض المحكّمين من أساتذة الجامعات المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وأقرّوا ملاءمة الأداة لمشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها.

اختبار ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة الثبات Cronbach Alpha التي تقيس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. حيث بلغ المعامل الكلي للثبات 91%، مما يشير لتمتع الاستبيان بدرجة عالية من الاعتمادية والثبات.

الجدول (3): قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

المجال/ المحور	معامل الثبات
التوجهات الريادية	.916
الدوافع الريادية (الجاذبة والضاغطة)	.948
الدرجة الكلية	.910

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، استخدم الباحث تحليل التباين البسيط أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) واختبار (T-Test) للتعرف على التوجهات الريادية للطلبة الذكور مقارنة بالإناث وفقاً للتقسيم التالي:

أولاً: قوة التوجهات الريادية

ومن أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الأول، الذي يهدف للتعرف على قوة التوجهات الريادية لدى الطلبة الذكور مقارنة بالطلبة الإناث في الجامعات الفلسطينية، حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية المتعلقة بإجابات العينة التي شملتها الدراسة ويبين الجدول رقم (4) أن الهجرة للعمل بالخارج والعمل في مؤسسات القطاع الخاص، قد احتلتا المرتبة الأولى والثانية على التوالي في سلم توجهات العمل المرغوبة بعد التخرج لدى طلاب وطالبات الجامعات الفلسطينية للعام 2022 بنسبة 19.27%، بينما احتل توجه إنشاء مشروع ريادي جديد، أو المشاركة في إنشائه، المرتبة الرابعة بنسبة 16.41% من مجموع أفراد العينة. يمكن القول بعبارة أخرى أن 83.59% من طلبة الجامعات الفلسطينية لا ينوون إنشاء مشاريع ريادية بعد التخرج، أو المشاركة في إنشائها، وأنهم يفضلون البدائل التقليدية المتمثلة في العمل في القطاع الخاص أو الحكومي أو الهجرة للعمل خارج فلسطين، وأن 16.41% فقط من طلبة الجامعات الفلسطينية تتوافر لديهم التوجهات الريادية لإنشاء مشاريع خاصة جديدة بعد التخرج. ويبين الجدول (4) كذلك أن نسبة الطلاب تفوق قليلاً نسبة الطالبات في تفضيلهم لإنشاء أو المشاركة في إنشاء مشاريع ريادية بعد التخرج، حيث بلغت النسبة لدى الطلبة الذكور 8.33% ولدى الطلبة الإناث 8.07%.

جدول (4): مقارنة بين توجهات العمل المرغوبة بعد التخرج لدى طلاب الجامعات الفلسطينية، وطالباتها للعام 2022

المجال (التوجه)	الطلبة (الذكور)		الطلبة (الإناث)		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
العمل في مؤسسات القطاع الحكومي (العام)	35	9.11	37	9.64	76	18.75
العمل في مؤسسات القطاع الخاص	40	10.42	34	8.85	74	19.27
إنشاء مشروع جديد، أو المشاركة في إنشائه،	32	8.33	31	8.07	79	16.41
الهجرة للعمل في الخارج	64	16.67	12	3.13	64	19.79
العمل مع العائلة (شركة العائلة)	23	5.99	21	5.47	42	11.46
توجهات أخرى	18	4.69	37	9.64	49	14.32
المجموع	212	%55.2	172	%44.8	384	%100

ولقياس الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) حول قوة التوجهات الريادية لدى طلاب الجامعات الفلسطينية وطالباتها. قام الباحث بإجراء اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمعرفة مدى معنوية الفروقات بين الطلبة الذكور والإناث بالنسبة لتوجهات العمل المرغوبة بعد التخرج. ونتج عن الاختبار وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الطلبة الذكور والإناث من حيث رغبتهم في العمل في كل من مؤسسات القطاع الخاص والهجرة للعمل للخارج والتوجهات الأخرى. بينما أسفر التحليل عن عدم وجود فروق معنوية تعزى لمتغير الرغبة في إنشاء مشروع جديد، أو المشاركة في إنشائه، أو العمل في مؤسسات القطاع الحكومي أو العمل في إطار شركة العائلة.

جدول (5): نتائج اختبار(t) لتوجهات العمل المرغوبة بعد التخرج لدى طلاب وطالبات الجامعات الفلسطينية

المجال (التوجه)	الذكور (212)		الإناث (172)		(t) Test	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	p <
العمل في مؤسسات القطاع الحكومي (العام)	.13	.33	.23	.42	−6.40**	.001
العمل في مؤسسات القطاع الخاص	.26	.44	.35	.49	−5.22**	.062
إنشاء مشروع جديد أو المشاركة في إنشائه،	.27	.43	.25	.43	−.19	.865
الهجرة للعمل في الخارج	.32	.48	.13	.34	12.09**	.001
العمل مع العائلة (شركة العائلة)	.02	.15	.01	.11	.75	.466
توجهات أخرى	.02	.09	.03	.15	−2.72*	.011

*مستوى دلالة إحصائية < 01. **مستوى دلالة إحصائية < 001.

وفقا للنتائج الواردة في جدول (5) فإنه لا يوجد اختلاف "مبدئي" بين التوجهات الريادية للطلبة الذكور والإناث في الجامعات الفلسطينية في رغبتهم في إنشاء مشروع ريادي جديد، أو المشاركة في إنشائه. ولتأكيد هذه النتيجة، أجرى الباحث تحليلاً آخر يتعلق بدرجة تفضيل المجموعتين للوظائف الريادية أو غير الريادية. وشملت الوظائف الريادية كلا من الوظائف الآتية: إنشاء مشروع ريادي جديد، أو المشاركة في إنشائه، العمل مع العائلة (شركة العائلة). بينما شملت الوظائف غير الريادية الوظائف الآتية: العمل في مؤسسات القطاع الحكومي ومؤسسات القطاع الخاص والهجرة للعمل للخارج والتوجهات الأخرى. وأسفر التحليل الوارد في الجدول (6) أن نسبة الذكور أصحاب التوجهات الريادية 15.3% فاق قليلاً نسبة الإناث اللاتي لديهن نفس التوجهات 12.5%. وتبين من اختبار (t) عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين الطلبة الذكور والإناث من حيث التوجهات الريادية بعد التخرج (t=.090 <.959) ،وكذلك الأمر بالنسبة للتوجهات غير الريادية (928. > 090. =t) ،وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق معنوية بين طلبة الجامعات الفلسطينية الذكور والإناث تعزى لتوجهاتهم الريادية المتمثلة في إنشاء مشروع ريادي جديد، أو المشاركة في إنشائه، أو العمل في شركة العائلة، ونتيجة لذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى في هذه الدراسة.

جدول (6): مجالات العمل المفضلة (الريادية وغير الريادية) بعد التخرج

المجال (التوجه)	الذكور (212)		الإناث (172)		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
المجالات الريادية	59	15.3	48	12.5	107	28
المجالات غير الريادية	153	39.8	124	32.2	277	72

ثانياً: احتمالية إنشاء مشروع ريادي بعد التخرج

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تضمنت الدراسة استقصاء لآراء طلبة الجامعات الفلسطينية حول احتمالات البدء بإنشاء مشروع ريادي بعد تخرجهم مباشرة. الجدول (7) يبين اعتماد الباحث أربع فئات من الاحتمالات. الفئة الأولى: احتمال ضئيل، وتراوحت النسبة من 0% – 40%، والفئة الثانية: احتمال متوسط وتراوحت النسبة بين 40% – 70%، والفئة الثالثة: احتمال مرتفع، 70% – 90%، واحتمال مرتفع جداً 90% – 100%. ويبين الجدول (6) تفاوت احتمالية إنشاء مشروعات ريادية بعد التخرج لدى الطلبة الذكور والإناث. في حين تفاوتت إلى حد ما نسب الذكور 3.1% والإناث 6.2% عند الفئة (ضئيل جداً) (متوسط)، تساوت النسبتان حوالي 15% عند الفئة متوسط. وتبين أن هناك ارتفاعاً واضحاً في نسب الذكور 22.7% و 13.8% مقارنة بنسب الإناث 20.8% و 2.6% عند الفئات (مرتفع) و (مرتفع جداً) في احتمالية إنشاء مشاريع ريادية جديدة بعد تخرجهم الجامعي. وهذا يشير إلى أن الثقة والرغبة والاطمئنان للتوجه الريادي بعد التخرج أعلى عند الذكور منه عند الإناث.

جدول (7): احتمالية إنشاء مشروع ريادي بعد التخرج لدى طلبة الجامعات الفلسطينية الذكور والإناث

فئة الاحتمالات (%)	الذكور		الإناث		المجموع	
	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%
40 – 0	12	3.1	24	6.2	36	9.4
70 – 41	60	15.6	58	15.1	118	30.7
90 – 71	87	22.7	80	20.8	167	43.5
100 – 91	53	13.8	10	2.6	63	16.4
المجموع	212	55.2	172	44.8	384	%100

ولقياس الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول احتمالية إنشاء مشروعات خاصة بعد التخرج لدى طلاب الجامعات الفلسطينية وطالباتها. قام الباحث باختبار إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الطلبة الذكور والإناث في الجامعات الفلسطينية تعزى لاحتمالية إنشاء مشاريع ريادية بعد التخرج. واستخدم الباحث لتحقيق ذلك تحليل التباين البسيط أحادي الاتجاه One Way ANOVA وأسفرت نتيجة التحليل في الجدول (8) عن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين احتمالية إنشاء الطلبة الذكور مشاريع ريادية بعد التخرج مقارنة بالطلبة الإناث ($F= 28.46, P<0.000$) وأشار التحليل إلى ارتفاع المتوسطات تجاه الذكور بمتوسط حسابي أعلى منه عند الإناث. ونتيجة لذلك، تم رفض الفرضية الفرعية الثانية في هذه الدراسة.

الجدول (8): نتائج اختبار التباين الأحادي لاحتمالية إنشاء مشروعات خاصة بعد التخرج

الفقرة		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
احتمالية إنشاء	Between Groups	2.303	3	1.152	28.467	.000
مشروعات خاصة	Within Groups	8.577	380	.040	-	-
بعد التخرج	Total	10.880	383	-	-	-

ثالثاً: المدة الزمنية اللازمة للبدء بمشروع ريادي بعد التخرج

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تناول الباحث المدة الزمنية التي يحتاجها طلبة الجامعات الفلسطينية ممن يمتلكون توجهات ريادية لبدء بمشروع ريادي بعد التخرج. الجدول (9) يبين الفروقات بين طلبة الجامعات الفلسطينية الذكور والإناث من حيث المدة الزمنية التي يحتاجونها للبدء بمشاريعهم الريادية.

جدول (9): المدة الزمنية اللازمة للبدء بمشروع ريادي بعد التخرج لدى طلبة الجامعات الفلسطينية

فئة الاحتمالات (%)	الذكور		الإناث		المجموع	
	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%
مباشرة بعد التخرج	24	6.25	12	3.13	36	9.38
من عام إلى عامين	72	18.75	50	13.02	122	31.77
من 3 – 4 أعوام	66	17.19	60	15.63	126	32.81
من 4 – 5 أعوام	15	3.91	14	3.65	29	7.55
بعد أكثر من 5 أعوام	35	9.11	36	9.38	71	18.49
المجموع	212	55.2	172	44.79	384	%100

ويتبين من الجدول (9) في الأعلى أن 9.38% فقط من طلبة الجامعات الفلسطينية الذين يمتلكون توجهات ريادية لديهم رغبة للبدء بإنشاء مشاريعهم مباشرة بعد التخرج. بينما حازت الفترات الزمنية التي تتراوح من عام إلى أربعة أعوام على أعلى النسب 31.77% و 32.81% على التوالي. مما يعني أن 65% من طلبة الجامعات الفلسطينية ممن يمتلكون توجهات ريادية لديهم الرغبة في البدء بمشاريعهم في الفترة من عام إلى أربعة أعوام بعد التخرج، وأن 9.38% فقط منهم على استعداد للبدء الفوري بالمشروع الريادي مباشرة بعد التخرج، بينما حازت الفئة أكثر من خمسة أعوام على نسبة 18.49% من مجموع عينة الدراسة.

ولقياس الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) من حيث المدة الزمنية اللازمة للبدء بمشروع ريادي جديد بعد التخرج لدى طلاب الجامعات الفلسطينية وطالباتها. قام الباحث باختبار إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الطلبة الذكور والإناث في الجامعات الفلسطينية تعزى للمدة الزمنية اللازمة للبدء بمشروع ريادي بعد التخرج. واستخدم الباحث لتحقيق ذلك تحليل التباين البسيط أحادي الاتجاه One Way ANOVA وأسفرت نتيجة التحليل في الجدول (10) عن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين طلبة الجامعات الفلسطينية الذكور والإناث ($F=18.72, P<0.000$) وقد تبين من خلال التحليل ارتفاع المتوسطات تجاه الذكور بمتوسط حسابي أعلى منه عند الإناث. عليه، تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة في هذه الدراسة.

الجدول (10): نتائج اختبار التباين الأحادي للمدة الزمنية اللازمة للبدء بمشروع جديد بعد التخرج

الفقرة		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المدة الزمنية اللازمة	Between Groups	2.288	4	.763	18.726	.000
للبدء بمشروع جديد	Within Groups	8.592	379	.041	-	-
بعد التخرج	Total	10.880	383	-	-	-

رابعاً: مجالات العمل المفضلة (اهتمامات الطلبة الريادية)

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، تضمنت الدراسة استقصاءً لآراء طلبة الجامعات الفلسطينية حول مجالات العمل المفضلة (اهتماماتهم الريادية) التي ينوون اختيارها لمشروعاتهم الريادية المستقبلية. ويبين الجدول رقم (11) درجة التباين بين الذكور والإناث على هذا الصعيد.

جدول (11): مجالات العمل المفضلة (الاهتمامات الريادية لطلبة الجامعات الفلسطينية)

مجال العمل	الذكور		الإناث		المجموع	
	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%
المجال التجاري	68	17.71	52	13.54	120	31.25
المجال التكنولوجي والاتصالات	55	14.32	45	11.46	99	25.78
مجال الخدمات	42	10.94	41	10.68	83	21.61
المجال الصناعي	21	5.47	4	1.04	25	6.51
المجال الزراعي	14	3.65	2	0.52	16	4.17
لم أقرر بعد	12	3.13	29	7.55	41	10.68
المجموع	212	55.21	172	44.79	384	100

ويتبين من الجدول السابق (11) أن على رأس مجالات العمل المفضلة لدى الطلبة (الذكور والإناث) في الجامعات الفلسطينية تتربع المجالات التجارية 31.25% تليها المجالات التكنولوجية 25.78%، والخدمات 21.61% بينما جاءت المجالات الزراعية في مؤخرة الاهتمامات بنسبة لا تتعدى 4.17% وهذا مؤشر غاية بالخطورة في مجتمع أكثر ما يحتاج إلى تدعيم القطاع الزراعي. ولعل هذه يعود إلى طبيعة عينة الدراسة المكونة من طلبة كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية. من جانب آخر، أشار 10.68% من مجموع عينة الدراسة إلى أنهم لم يقرروا بعد المجال الذي سيعملون به بعد التخرج.

ولقياس الفرضية الفرعية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) حول مجالات العمل المفضلة (اهتمامات الطلبة الإنتاجية، التجارية أو الخدمية) لدى طلاب الجامعات الفلسطينية وطالباتها. قام الباحث باختبار إذا ما كان هناك فروق معنوية بين الطلبة الذكور والإناث في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير مجالات العمل الريادية المفضلة (اهتماماتهم الريادية) بعد التخرج. واستخدم الباحث لتحقيق ذلك تحليل التباين البسيط أحادي الاتجاه One Way ANOVA. وأسفرت نتيجة التحليل في الجدول (12) عن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين طلبة الجامعات الفلسطينية الذكور والإناث ($F=5.930, P<0.003$) وقد تبين من خلال التحليل ارتفاع المتوسطات تجاه الإناث بمتوسط حسابي أعلى منه عند الذكور. عليه، تم رفض الفرضية الرابعة في هذه الدراسة.

الجدول (12): نتائج اختبار التباين الأحادي لمجالات العمل المفضلة

الفقرة		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مجالات العمل المفضلة	Between Groups	5.195	5	2.598	5.930	0.003
	Within Groups	92.869	378	0.438	-	-
	Total	98.064	383	-	-	-

خامساً: الدوافع الريادية (الجاذبة والضاغطة)

وفقاً لأدبيات إدارة الأعمال، فإن أي توجه ريادي يتأتى بالأصل من مجموعة من الأسباب والأهداف والدوافع الباعثة والمحفزة لهذا التوجه. فلجوء الأفراد لإنشاء مشاريع خاصة أو المشاركة فيها مبعثه نوعان من الدوافع: الدوافع الجاذبة والضاغطة. أما الدوافع الجاذبة فتتضمن: رغبة الفرد بالاستقلالية وتحقيق الذات، الرغبة في استثمار الابداعات والمواهب، الرغبة في المال والثراء، إضافة للبيئة الداخلية الإيجابية المشجعة لإقامة المشاريع الريادية، ولعل من أهم الأسباب الجاذبة هي امتلاك الفرد لرأس المال اللازم لإنشاء المشروع الريادي.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الخامس تضمنت الدراسة استقصاء لآراء طلبة الجامعات الفلسطينية لتحديد الدوافع الجاذبة للتوجه الريادي. ويبين الجدول (13) قائمة بهذه الدوافع التي تضمنتها قائمة الاستقصاء.

جدول (13): الدوافع الجاذبة للتوجه الريادي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية

#	الدوافع الجاذبة	التكرارات	%
1	امتلاك رأس المال اللازم والكافي	104	27.0
2	الرغبة في الاستقلالية وتحقيق الذات	92	24.0
3	الرغبة في المال والثراء	90	23.4
4	الرغبة في استثمار الإبداعات والمواهب	51	13.5
5	البيئة الداخلية الايجابية المشجعة لإقامة مشروع ريادي	46	12.0
المجموع		384	%100

يبين الجدول (13) أهم الدوافع الإيجابية (الجاذبة) التي تدفع الطلبة في الجامعات الفلسطينية لإنشاء مشاريع ريادية بعد التخرج مرتبة وفقاً للتكرارات والنسب المئوية. وجاء في مقدمة هذه الدوافع، امتلاك الطالب لرأس المال اللازم والكافي للقيام بمشروع ريادي 27.0% وتلاها رغبته في الاستقلالية وتحقيق الذات 24.0% والرغبة في تحقيق المال والثراء 23.4% ثم الرغبة في استثمار إبداعاته ومواهبه المكتسبة وغير المكتسبة 13.5%، وأخيراً حازت عوامل البيئة الداخلية المشجعة على إقامة المشاريع الريادية على أقل نسبة 12%.

وللإجابة عن الشق الآخر من السؤال الخامس، تضمنت الدراسة أيضاً استقصاء لآراء طلبة الجامعات الفلسطينية لتحديد الدوافع الضاغطة للتوجه الريادي التي تتضمن: صعوبة توافر فرص وظيفية تتناسب مع ميولهم ورغباتهم، تدني معدلات الأجور والرواتب – وبخاصة في القطاع العام– مع ارتفاع بالأسعار وغلاء بالمعيشة نتيجة للأزمات الاقتصادية المتعاقبة. ولعل من أهم الأسباب الضاغطة للتوجه الريادي للأفراد ،كما ورد في بعض الدراسات السابقة، يكمن في نسبة البطالة المرتفعة في المجتمع الفلسطيني. فارتفاع نسب العاطلين عن العمل في المجتمع الفلسطيني يشكل عاملاً ضاغطاً للخريجين الجدد للتوجه نحو الريادية. ويبين الجدول (14) قائمه بهذه الدوافع التي تتضمنها قائمة الاستقصاء.

جدول (14): الدوافع الضاغطة للتوجه الريادي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية

#	الدوافع الضاغطة	التكرارات	%
1	تدني معدلات الأجور	137	35.7
2	صعوبة توفر فرص عمل تتناسب مع ميولي ورغباتي	133	34.6
3	حالة الباطلة السائدة في المجتمع الفلسطيني	114	29.7
	المجموع	384	%100

يبين الجدول (14) أهم الدوافع السلبية (الضاغطة) التي تدفع الطلبة في الجامعات الفلسطينية إلى التوجه الريادي بإنشاء مشاريع خاصة، أو المشاركة في إنشائها بعد التخرج مرتبة وفقاً للتكرارات والنسب المئوية. جاء في مقدمة هذه الدوافع تدني معدلات الأجور والرواتب بنسبة 35.7% وتلاها صعوبة توافر فرص وظيفية تتناسب مع ميول الطلبة ورغباتهم 34.6% وأخيراً حازت حالة البطالة السائدة في المجتمع الفلسطيني على أقل النسب 29.7% بما يخالف العديد من الدراسات السابقة (عيد، 2015) (محمد وآخرون 2014)(النشمي، 2017) (Boumedian & Bouhededjeur, 2017).

ولقياس الفرضيتين الفرعيتين الخامسة والسادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) حول الدوافع الريادية (الجاذبة والضاغطة) لدى طلاب الجامعات الفلسطينية وطالباتها. قام الباحث باختبار أثر الدوافع الريادية الضاغطة والجاذبة على دوافع الطلبة الريادية في الجامعات الفلسطينية، وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الطلبة الذكور والإناث من حيث درجة التأثر بهما. واستخدم الباحث تحليل البيانات البسيط أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الجدول (15) و (16) لتحقيق ذلك. وكانت نتيجته كما يلي:

1. كان للدوافع الجاذبة المؤثرة في توجهات طلبة الجامعات الفلسطينية لإنشاء مشاريع ريادية أكبر أثر على توجهات الطلبة الذكور منها على الإناث (F=4.791, P<0.009) وجاءت متوسطات العوامل الجاذبة مرتفعة باتجاه الذكور ومنخفضة باتجاه الإناث.

الجدول (15): نتائج اختبار التباين الأحادي للدوافع الجاذبة

الفقرة		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الدوافع الجاذبة	Between Groups	4.791	4	2.396	4.791	.009
	Within Groups	106.002	379	.500	-	-
	Total	110.793	383	-	-	-

2. كان للدوافع الضاغطة المؤثرة في توجهات طلبة الجامعات الفلسطينية لإنشاء مشاريع ريادية أكبر أثر لدى الإناث منه لدى الذكور (F=3.81, P<0.011) وجاءت متوسطات العوامل الضاغطة مرتفعة باتجاه الإناث ومنخفضة باتجاه الذكور.

الجدول (16): نتائج اختبار التباين الأحادي للدوافع الضاغطة

الفقرة		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الدوافع الضاغطة	Between Groups	5.044	2	1.681	3.814	.011
	Within Groups	93.020	381	.441	-	-
	Total	98.064	383	-	-	-

ويتبين من ذلك وجود فروق ذات دلالة معنوية بين طلبة الجامعات الفلسطينية الذكور والإناث تعزى للدوافع الريادية (الجاذبة والضاغطة) التي تؤثر عليهما في التوجه نحو إنشاء مشاريع ريادية بعد التخرج. ونتيجة لذلك، تم رفض الفرضيتين الفرعيتين الخامسة والسادسة.

مناقشة نتائج الدراسة:

اعتماداً على التحليل الإحصائي للبيانات، يمكن القول إن معظم النتائج كانت متوافقة إلى حد كبير مع الأدبيات السابقة العربية منها والأجنبية من حيث عدم إقرارها بشكل جازم بوجود فروق معنوية في السلوك الريادي للطلبة الذكور والإناث في الجامعات الفلسطينية (محمد وآخرون، 2014) (النشمي، 2017) (Gupta 2021) فقد بينت النتائج جوهرية الفروق بين الذكور والإناث في بعض الجوانب وانعدامها في جوانب أخرى. ففي الوقت الذي أثبتت فيه النتائج معنوية الفروق بين الذكور والإناث من حيث الدوافع الريادية التي تحفز كل منهما على إنشاء مشروع ريادي بعد التخرج، إلا أنها نفت في الوقت نفسه وجود أي فروق جوهرية في توجهات الطلبة الذكور والإناث الريادية بعد التخرج.

على صعيد آخر، اختلفت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة مع ما توصلت إليه الأدبيات العربية (سلطان، 2016) (العابدين، 2016) (محمد وآخرون، 2014) (النشمي، 2017) (الحمالي وآخرون، 2016) في أن درجة التوافق والتشابه في السلوك الريادي للطلبة الذكور والإناث تفوق درجة الاختلاف بينهما. فقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن توافق الطلبة الذكور والإناث في الجامعات الفلسطينية حول قضية واحدة فقط، وهي توجهاتهم الريادية في إنشاء أ مشروع ريادي، أو المشاركة في إنشائه بعد التخرج. بينما أكدت النتائج معنوية الفروق واختلافها بين الطلبة الذكور والإناث حول محاور الدراسة الأخرى، وهي: مجالات العمل الريادية المفضلة (اهتماماتهم الريادية)، الدوافع الريادية (الجاذبة والضاغطة)، احتمالية إنشاء مشروع ريادي بعد التخرج، والمدة الزمنية اللازمة لبدء المشروع الريادي بعد التخرج.

وإذا ما ذهبنا إلى إجراء مقارنة أكثر عمقاً بين ما توصلت إليه هذه الدراسة وما توصلت إليه بعض الدراسات الأجنبية، فإننا نجد أن توجهات الطلبة الريادية في إنشاء مشروع ريادي أو المشاركة في إنشائه بعد التخرج يحتل المرتبة الرابعة بنسبة (16.41) من مجموع أفراد العينة مقارنة مع نتائج بعض الدراسات الأجنبية: (Boumedian & Bouhededjeur, 2017), (Amin, 2019), (Gupta, 2021), (Zhou & Xu, 2020), Gupta, 2018) التي احتل فيها توجه الطلبة الريادي ترتيب متأخر مقارنة مع توجهاتهم الأخرى. وبالرغم من ارتفاع نسبة الطلبة الفلسطينيين الذين يمتلكون توجهات ريادية بعد التخرج بالمقارنة مع نظرائهم في الدول الغربية، إلا أن هذه النسبة تعتبر ضئيلة مقارنة مع "مجموع" التوجهات الأخرى (83.59%) للطلبة الذين يفضلون الوظائف النمطية التقليدية على إنشاء المشاريع الريادية. ويشير ذلك إلى أن واضعي السياسات في مؤسسات الدولة الفلسطينية، وصانعي القرارات في مؤسساتها الأكاديمية لا يزال طريقهم طويلاً لإقناع الخريجين من الذكور والإناث بأهمية التوجه الريادي أو لتهيئة المناخ الريادي الجاذب لهم في المجتمع الفلسطيني.

أما فيما يتعلق بالفروق بين الطلبة الذكور والإناث في هذا السياق، فقد قلت نسبة الإناث اللواتي يرغبن في إقامة مشاريع ريادية عن نسبة الذكور، وتكرر الأمر مع باقي التوجهات: السفر للخارج، العمل في مؤسسات القطاع الخاص، أو العمل في شركة العائلة. والمثير في هذا الصدد أن نسبة الإناث اللواتي يرغبن بالعمل في القطاع الحكومي قد فاقت بكثير نسبة الذكور الراغبين في العمل في القطاع نفسه. ويشير ذلك إلى أن طبيعة المجتمع الفلسطيني "الذكوري" قد أحدثت تأثيراً بالغاً في توجهات الطلبة للعمل بعد التخرج. وبالرغم من التغييرات الجوهرية في منظومة القيم التي يتسم بها المجتمع الفلسطيني خلال العقدين الأخيرين، إلا أنه لا يزال يميز بين الذكور والإناث في مجالات العمل المتاحة. فالنتائج بالأعلى تشير إلى ميل الذكور في الجامعات الفلسطينية إلى اختيار بدائل العمل التي تحمل قدراً كبيراً من المخاطر مقارنة بالإناث. فميل الذكور من الطلبة للسفر إلى الخارج والعمل الخاص وإقامة المشروعات الريادية، وميل الطلبة من الإناث للعمل في القطاع الحكومي "الأمن" ما هو إلا انعكاس للسلوكيات التحررية الذكورية في المجتمع الفلسطيني الذكوري مقارنة وسلوكيات المرأة الفلسطينية المحافظة. ورغم وضوح هذه الفروقات بين الطلبة الذكور والإناث، إلا أن التحليل أشار إلى عدم معنويتها وجوهريتها.

والعكس من ذلك، أشارت النتائج إلى معنوية الفروق في الدوافع الريادية بين الذكور والإناث. ففي حين كان للدوافع الجاذبة الأثر الأكبر على الذكور منه على الإناث، كان للدوافع السلبية (الضاغطة) أثر بالغ على الإناث في توجهاتهن نحو الريادة. ولا يمكن عزو هذه النتيجة لذكورية المجتمع الفلسطيني فحسب، وإنما لأسباب اجتماعية ضاغطة تتمثل في ارتفاع نسب البطالة لدى الإناث مقارنة بالذكور، وصعوبة إيجاد الوظيفة التي تتلاءم ورغباتهن واحتياجاتهن. ويعتبر هذا المسوغ مجرد "رأي" بحاجة لتدعيم بالمزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول "السلوك الريادي للمرأة الفلسطينية".

أما فيما يتعلق باهتمامات الطلبة الريادية ومجالات العمل المفضلة لديهم، فقد أشارت النتائج إلى معنوية الفروق بين الطلبة الذكور والإناث في هذا الصدد. فالنتائج الإحصائية بينت ميل الطلبة الإناث في الجامعات الفلسطينية للعمل في المجال التجاري بعد التخرج بدرجة أكبر من الطلبة الذكور. وتتوافق هذه النتيجة مع الكثير من الدراسات والأدبيات السابقة (محمد وآخرون، 2014) (النشمي، 2017), (Amin, 2019), (Boumedian & Bouhededjeur, 2017), (Gupta, 2021), (Gupta, 2018), (Zhou& Xu, 2020) التي أكدت تفضيل الخريجات الإناث للعمل في قطاع التجارة وخصوصاً قطاع تجارة التجزئة والخدمات، بشكل يفوق ميول الخريجين الذكور الذين يفضلون العمل في المجالات الصناعية والتكنولوجية والزراعية.

دلالات الدراسة العملية:

لا شك بأن إدراك توجهات طلبة الجامعات ودوافعهم الريادية يعزز لدى أصحاب القرارات وصانعي السياسات في مؤسسات الدولة الفلسطينية بشكل عام ومؤسساتها الأكاديمية بشكل خاص، القدرة على إشاعة الثقافة الريادية والعمل الحر بين أوساط الطلبة من الذكور والإناث على حد سواء، الأمر الذي يسهم في تخريج جيل ريادي واع من الشباب، المبادر لإقامة مشاريع ابتكاريه إبداعية تفتح له آفاق جديدة وفرص عمل تسهم في الحد من مشكلة البطالة التي أصبحت تؤرق مجتمعنا الفلسطيني المحاصر. كما أن معرفة التوجهات والدوافع الريادية لدى الطلبة من كلا الجنسين يساعد أصحاب القرار وصانعي السياسات بخاصة في المؤسسات الأكاديمية على استخدام الطرق المناسبة للترويج للثقافة الريادية، والعمل الحر من خلال إحداث تغييرات جوهرية في المقررات الدراسية المعتمدة في المعاهد والكليات والجامعات، وفي أساليب التدريس، والوسائل التعليمية المستخدمة بحيث تصبح أكثر تحفيزاً للطلبة على التوجه نحو العمل الريادي بشكل عام، وإنشاء المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر على

وجه التحديد. وكذلك الأمر بالنسبة لمؤسسات الدولة المختلفة التي تعنى بنشر الثقافة الريادية والعمل الحر في أواسط الشباب كبديل للوظائف التقليدية في قطاعات الدولة الخاصة والعامة الممتلئة عن آخرها بالموظفين الذين يستنزفون موارد الدولة المالية. حيث بينت آخر الدراسات أن حجم فاتورة رواتب الوظائف العمومية نسبة للناتج المحلي الإجمالي البالغ 22% هو من النسب العالية عالميا (ديوان الموظفين العام، 2023).

والمثير للدهشة أن هناك توافقاً كبيراً على ضرورة ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة للاقتصاد الفلسطيني، لكن في الوقت نفسه، هناك اختلاف أكبر وتباين واسع في السياسات والبرامج التي تحقق هذا الهدف. فمثلاً، تعمل الكثير من المؤسسات الحكومية أو المدعومة حكومياً بدور ملحوظ في هذا الصدد. ويشاركها في ذلك العديد من الجامعات الفلسطينية والمراكز والوكالات الأجنبية المعنية بتطوير الاقتصاد الفلسطيني. إلا أن كلاً من هذه المؤسسات تعمل منفردةً، وتغرد وحيدةً دون تنسيق مع غيرها من الجهات، بالرغم من وحدة الهدف، الأمر الذي يؤثر سلباً على جهود نشر الثقافة الريادية بين أوساط الشباب.

توصيات الدراسة:

استناداً لنتائج الدراسة، ودلالاتها العلمية، يوصي الباحث المسؤولين وأصحاب العلاقة والقرار في مؤسسات التعليم العالي بالأتي:

1. استخدام الطرق المناسبة للترويج للثقافة الريادية والعمل الحر، وتعزيز التوجهات الريادية من خلال إحداث تغييرات جوهرية في المقررات الدراسية المعتمدة في المعاهد والكليات والجامعات، وفي أساليب التدريس والوسائل التعليمية المستخدمة، بحيث تصبح أكثر تحفيزاً للطلبة على التوجه نحو العمل الريادي بشكل عام، وإنشاء المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر على وجه التحديد.
2. لزيادة احتمالة التوجة لإنشاء مشاريع ريادية لدى الطلبة (الذكور والإناث)، يوصي الباحث مؤسسات التعليم العالي بنشر ثقافة الابتكار بتطوير المهارات الريادية لديهم، وتوفير مساحات للابتكار وتحفيز الأفكار الإبداعية لديهم.
3. لتعزيز قوة التوجهات الريادية لدى الطالبات الإناث، يوصي الباحث بتوفير قروض ومنح مالية للنساء اللواتي يسعين لتأسيس مشاريعهن، وتشجيع البنوك والمؤسسات المالية على تقديم حلول مالية مبتكرة وملائمة للنساء الراغبات في بدء أعمالهن.
4. لتحفيز الطالبات الإناث على اختيار مجالات العمل الريادية بعد التخرج، يوصي الباحث المؤسسات الحكومية وأصحاب القرار بإنشاء مجتمعات ريادية لتبادل الخبرات وتقديم الدعم المتبادل، بتنظيم فعاليات وورش عمل للطالبات اللواتي يمتلكن أفكاراً ابتكارية وتشجيعهن على التواصل وبناء شبكات العلاقات مع رياديات في فلسطين والخارج.
5. لتقليل المدة الزمنية اللازمة للبدء بمشروع ريادي (لدى الطلبة الذور والإناث)، يوصي الباحث مؤسسات التعليم العالي بتعزيز الوعي الريادي، وتوفير برامج توعية حول الريادة وأهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتحفيز الشركات لتبني مبادرات لتمكين الطلبة الجدد وتعزيز مشاركتهم في سوق العمل.

الدراسات المستقبلية:

تعتبر النتائج التي توصل إليها هذه البحث الاستكشافي مدخلاً للمزيد من الدراسات البحثية حول ريادة الأعمال بشكل عام وريادة الأعمال النسائية على وجه الخصوص. فقد سلط هذه البحث الضوء على العديد من الفجوات البحثية المتعلقة بريادة الأعمال النسائية في المجتمع الفلسطيني التي يمكن تلخيصها في النقاط آلاتية:

1. تسليط الضوء على الدوافع الريادية الجاذبة والضاغطة لرائدات الأعمال الفلسطينيات ومقارنتها بدوافع رائدات الأعمال في الدول الأخرى (العربية و الأجنبية).
2. استكشاف الخصائص والسمات الريادية التي تميز رائدات الأعمال الفلسطينيات ومقارنتها بتلك التي يمتلكها رواد الأعمال الفلسطينيون من جهة، والتي تمتلكها رائدات الأعمال في الدول الأخرى (العربية والأجنبية) من جهة أخرى.
3. تسليط الضوء على المعيقات التي تحد من انتشار ريادة الأعمال النسائية في البيئة الفلسطينية.

المصادر والمراجع العربية:

- إدريس، جعفر وأحمد، أحمد (2016). دور ريادة الأعمال في الحد من مشكلة البطالة بمنطقة الطائف: دراسة استطلاعية، مجلة أماراباك، الأكاديمية العربية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، مصر، مجلد7، ع. 21، ص: 125-142.
- باسردة، توفيق (2009). العلاقة بين الإبداع والريادة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية اليمنية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، اليمن، مجلد ص:62-96.

- الحسيني، عزة أحمد محمد (2015). تعليم ريادة الأعمال بالمدرسة الثانوية في كل من فنلندا والنرويج وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مج.21، ع.3.مصر، ص:1253-1301.
- الحمالي، رائد بن محمد. والعربي، يوسف علي (2016). واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد.76، السعودية. ص:387-442.
- ديوان الموظفين العام (2021). دولة فلسطين https://www.gpc.pna.ps/diwan/index.gpc
- سلطان، سعدية محمد شاهر(2016). مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص إدارة الأعمال في جامعات جنوب الضفة الغربية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، مج.24، ع.2، ص: 102-123.
- السيد، لمياء، وإبراهيم، محمد.(2014). سياسات وبرامج التعليم الريادي وريادة الأعمال في ضوء خبرة كل من سنغافورة والصين وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، مجلد ع.53، ص:275-349.
- العابدين، عبدالفتاح (2016). الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة السنة التحضيرية في جامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التنمية، مجلد 17، ج.3، مصر، ص:623-654.
- عيد، أيمن عادل.(2015). اتجاهات الطلاب والعوامل المؤثرة عليها نحو ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية على بعض الجامعات العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، مجلد ع.2 ، جامعة المنوفية، مصر، 187-241.
- محمد، عوض الله، ومحمود، أشرف(2014). قياس مستوى ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة الطائف ودور الجامعة في تنميتها، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ع.15، ج.1، 549-599.
- مشارقه، عودة، السلوادي، عبد الرحمن (2019). دور كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في صنع الريادة والإبداع لدى الطلبة الخريجين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للعلوم الإنسانية والاجتماعية (50)1
- مطاوع، ضياء الدين، وأبو الخيل، آمنة. وإبراهيم، منى (2017). تصور مقترح لتفعيل الابتكار والإبداع وريادة الأعمال في برامج التجربة التكاملية للجامعات الخليجية، دراسة مقدمة إلى مؤتمر الجامعات ورؤية المستقبل، جامعة المجمعة، 18-12/20/ 2017، السعودية.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) (2017). نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة، فلسطين.
- النشمي، مراد محمد (2017). أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المشروعات الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، مج.10، ع.31، ص:103-119.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2023) كتاب الإحصاء السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية 2022-2023.

References

- Al-Abdeen, Abdul Fattah (2016). Awareness of the Entrepreneurship Culture among Preparatory Year Students at King Saud University and their Attitudes Toward it: A Field Study (In Arabic), Journal of Scientific Research in Development, Vol. 17, No. 3, Egypt, pp. 623-654.
- Al-Hamali, Raed bin Mohammed, & Al-Arabi, Youssef Ali (2016). The Reality of Entrepreneurship Culture at Hail University and Mechanisms to Activate it from the Perspective of Faculty Members (In Arabic), Arab Studies Journal in Education and Psychology, No. 76, Saudi Arabia, pp. 387-442.
- Al-Husseini, Aza Ahmed Mohamed (2015). Teaching Entrepreneurship in Secondary School in Finland and Norway and the Possibility of Benefiting from it in Egypt (In Arabic), Journal of Educational and Social Studies, Vol. 21, No. 3, Egypt, pp. 1253-1301.
- Al-Nashmi, Murad Mohammed (2017). The Impact of Entrepreneurial Characteristics on the Intention to Establish Entrepreneurial Projects among Students of Administrative Sciences at Yemeni University of Science and Technology (In Arabic). Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education, Yemen, Vol. 10, No. 31, pp. 103-119.

- Al-Sayyid, Lamia, & Ibrahim, Mohamed (2014). Policies and Programs of Entrepreneurial Education and Entrepreneurship in Light of the Experience of Singapore and China and the Possibility of Benefiting from them in Egypt (In Arabic), Arab Studies Journal in Education and Psychology, Saudi Arabia, Vol. 53, pp. 275-349.
- Amin, T. T. (2019). Entrepreneurial Motivations and Barriers in Developing Countries: Evidence from Egypt. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 11(3), 608-630. https://doi.org/10.1108/JEEE-01-2018-0017.
- Boumedien, Youcef. & Bouhededjeur, Rachid (2017). Entrepreneurial Intention Determinants of University Students, Faculty of Economic Commerce & Management Sciences Students Chlef University, Economics Magazine of North Africa, Algere, VOL 02 -No. 17.p:27-42.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., & McKelvie, A. (2011). Human capital, social capital, and firm founding. Journal of Business Venturing, 26(3), 341-358. doi: 10.1016/j.jbusvent.2010.01.002
- Chinonye Okafor, & Prince Famous Izedonmi. (2010). The Effect of Entrepreneurship Education on Studentsa Entrepreneurial Intentions. *Global Journal of Management and Business Research*, *10*(6)
- Dahleez, Khalid, & Migdad, Mohammed,(2013). Entrepreneurial Characteristics of Undergraduate Students in Deteriorated Economies, the case of Gaza Strip, Dirasat, Administrative Sciences, Jordan, Volume 40, No. 2, p:534-554.
- Eid, Ayman Adel (2015). Students' Attitudes and Influencing Factors towards Entrepreneurship: An Applied Study at Some Arab Universities (In Arabic), Scientific Journal of Business Research, Faculty of Commerce, Vol. 2, University of Menoufia, Egypt, pp. 187-241.
- European Commission & OECD., (2014). A Guiding Framework of Entrepreneurial Universities, p:1-53, from: www.oecd.org. seen September 2018.
- General Personnel Council (2021). State of Palestine. [Online] (In Arabic) Available at: https://www.gpc.pna.ps/diwan/index.gpc
- Gupta, K. (2018). Entrepreneurial Motivations: What Really Drives Innovation in Entrepreneurship? Journal of Entrepreneurship Education, 21(3), 1-9. https://doi.org/10.1177/1523422318781572
- Gupta, K. (2021). Entrepreneurial Motivations: What Really Drives Innovation in Entrepreneurship?. Journal of Innovation & Knowledge. https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.02.002
- Hwang, H., Powell, W. W., & Audretsch, D. B. (2010). Entrepreneurial landscapes: Mapping the key contexts of entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 25(2), 192-207. doi: 10.1016/j.jbusvent.2008.10.007
- Idris, Jafar, & Ahmed, Ahmed (2016). The Role of Entrepreneurship in Reducing Unemployment in the Taif Region: An Exploratory Study (In Arabic) ,Amarabac Journal, Arab American Academy of Science and Technology, Egypt, Vol. 7, No. 21, pp. 125-142.
- Jamali. D. (2019) Constraints and Opportunities Facing Women Entrepreneurs in developing countries: A relational Perspective. International Journal of Gender in Management, 24 (4) 232-251
- Kolvereid, L. (1996). Organisational employment versus self-employment: Reasons for career choice intentions. Entrepreneurship Theory and Practice, 20(3), 23-31. doi: 10.1177/104225879602000303
- Lall, Mahurima. &Sahi, Shikha.(2011).Entrepreneurship.2nd Eition, Excel Books, New Delhi, India.
- Mohammed, Awad Allah, & Mahmoud, Ashraf (2014). Measuring the Level of Entrepreneurship among Students of Taif University and the Role of the University in its Development (In Arabic), Journal of Scientific Research in Education, Egypt, Vol. 15, No. 1, pp. 549-599.
- Morris, M.H., Shirokova, G. and Tsukanova, T. (2017) 'Student entrepreneurship and the university ecosystem: a multi-country empirical exploration', European J. International Management, Vol. 11, No. 1, pp.65–85.
- Mutaawaa, Diaa al-Din, & Abu al-Kheil, Amna, & Ibrahim, Mona (2017). A Proposed Concept for Activating Innovation, Creativity, and Entrepreneurship in Comprehensive Integration Programs for Gulf Universities (In Arabic), Study Presented at the Universities and Future Vision Conference, Al Majmaah University, 18-20/12/2017, Saudi Arabia.
- Palestinian Economic Policy Research Institute (MAS) (2017). Towards Policies to Promote Entrepreneurship Among Youth in the West Bank and Gaza Strip, Palestine (In Arabic)
- Said Et al.(2015).Assessing the role of Higher Education in developing Social Entrepreneurship in Malaysia: A review of Literature, Mediterranean Journal of Social Sciences, Rome- Italy, p:582-587.
- Samuel, Y., Ernest, K., & Awuah, J.,(2013). An Assessment of Entrepreneurship Intention among Sunyani Polytechnic Marketing Students. International Review of Management & Marketing, 3(1), p:37-49.

- Sultan, Saadia Mohamed Shaher (2016). The Level of Availability of Entrepreneurial Characteristics and its Relationship with Some Personal Variables: An Applied Study on Bachelor's Students Majoring in Business Administration in Universities in the South of the West Bank (In Arabic), Journal of Islamic University for Economic and Administrative Studies, Gaza, Palestine, Vol. 24, No. 2, pp. 102-123.
- Zain, Z., Akram, A., & Ghani, E.,(2010). Entrepreneurship Intention among Malaysian Business Students, Canadian Social Science, 6(3), p:34-44.
- Zhou, Manshen, & Xu, Haixia.(2020). A Review of Entrepreneurship Education for college students in China, Administrative Sciences, 2, p:82-98.

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (9) No – (21) .November 2024
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

The Impact of E-Governance on Palestinian Insurance Companies' Institutional Performance

Ms. Hawaa Hilal Habaybeh[1], Prof. Shaher M. Obaid[2]

Applied Human Resources Management, , Jenin.
Oricd No: 0009-0002-0125-4566
Email: hawaa.hab@gmail.com

Department of Public Administration, Al-Quds Open University, Jenin.
Oricd No: 0000-0002-4149-345X
Email: sobaid@qou.edu

Received: 9/01/2024
Revised: 9/01/2024
Accepted: 9/03/2024

***Corresponding Author:** hawaa.hab@gmail.com

Citation: Habaybeh, H. H., & Obaid, S. M. The Impact of E-Governance on Palestinian Insurance Companies' Institutional Performance. Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 9(21). https://doi.org/10.33977/1760-009-021-004

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: The study aims to understand the reality of e-governance in Palestinian insurance companies in the West Bank, identify the level of institutional performance in these companies, and to determine the nature of the relationship between e-governance and institutional performance in Palestinian insurance companies.

Methodology: The researcher employed the descriptive-analytical method to achieve the study's objectives. The data collected from the sample individuals were classified and then analyzed using appropriate statistical methods and techniques. A questionnaire was administered to a sample of 304 employees working in Palestinian insurance companies, excluding those working in security and cleaning. The sample individuals were selected using a stratified random sampling method.

Results: The results showed that the reality of e-governance in Palestinian insurance companies in the West Bank was rated as satisfactory from the employees' perspective. Regarding institutional performance, it was also rated as satisfactory. The study also demonstrated that the model of e-governance dimensions in Palestinian insurance companies in the West Bank had an impact on the level of efficiency of internal operations, learning and growth, and customer satisfaction.

Conclusion: The researcher recommended enhancing the implementation of e-governance in Palestinian insurance companies to achieve institutional performance in all its dimensions.

Keywords: E-Governance, institutional performance, Palestinian insurance companies.

أثر الحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية

أ. حواء هلال خليل حبايبه[1]، أ. د. شاهر محمد عبيد[2]

[1]باحثة ، جنين، فلسطين.
[2]الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، جنين، فلسطين.

الملخص

الأهداف: التعرف إلى واقع الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية، والتعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في هذه الشركات، والوقوف على طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.

المنهجية: وظفت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث صنفت البيانات التي جمعت من أفراد العينة، ومن ثم تحليلها باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة، بتطبيق استبانة على عينة بلغ حجمها (304) من العاملين في شركات التأمين الفلسطينية باستثناء العاملين في مجال الأمن والنظافة، واختير أفراد العينة بالطريقة الطبقية العشوائية.

النتائج: أظهرت النتائج أن واقع الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية كان بدرجة موافق من وجهة نظر العاملين فيها، وفيما يتعلق بالأداء المؤسسي فقد كان بدرجة موافق، كما أظهرت وجود أثر لنموذج أبعاد الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية في مستوى كفاءة العمليات الداخلية والتعلم والنمو ورضا العملاء.

الخلاصة: أوصت الباحثة بضرورة تعزيز تطبيق الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية لتحقيق الأداء المؤسسي بأبعاده كافة.

الكلمات الدالة: الحوكمة الإلكترونية، الأداء المؤسسي، شركات التأمين الفلسطينية.

المقدمة

في ظل النمو الكبير الذي شهده العالم اليوم في مجال تكنولوجيا المعلومات في مختلف القطاعات، باتت تكنولوجيا المعلومات جزءا أساسيا من نشاط المؤسسات (أبو حماد، 2020: 29). حيث إن توظيف هذه الثورة المعلوماتية في مجال الحوكمة أدى إلى ظهور ما يسمى بالحوكمة الإلكترونية التي باتت ركيزة أساسية تعتمدها بعض المؤسسات لتقديم خدماتها ومعاملاتها بدرجة عالية من الشفافية والمساءلة، واعتماد المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي تفعيل الحكم الرشيد في أدائها المؤسسي (بلحاج، 2021).

حيث تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير، وهذا ما أكده المهتمون في هذا المجال، وذلك من خلال تأثيرها على الآلية التي يتم بموجبها تنفيذ إجراءات العمل داخل المؤسسة ،فهي تلعب دورا كبيرا في تغيير طرق العمل، وإجراءاته، وبذلك تستطيع المؤسسة تذليل الصعوبات التي تقف أمام تطورها (الكساسبه، 2011: 11). لذا يعدّ الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً للمؤسسات والشركات بشكل عام، ولشركات التأمين بشكل خاص؛ كونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، حيث إنَّ التعبير عن الأداء المؤسسي مرتبط بشكل كبير بمدى الإنجاز والنجاح الذي تحققه شركات التأمين في تحقيق أهدافها (الخطيب، 2020).

تعد شركات التأمين من المؤسسات المالية التي تلعب دورا كبيرا في تحقيق التنمية الاقتصادية؛ كونها تختص بإدارة حركة الأموال وتقديم خدمة التأمين لطالبيه، بالإضافة إلى إعادة استثمار الأموال التي تتلقاها من المؤمّن له (قزعاط، 2009: 2). ومن هنا فإن تطبيق الحوكمة الإلكترونية بات يحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات، لذا أصبح لا بد من توظيف الحوكمة الإلكترونية في أداء شركات التأمين الفلسطينية، فهي مطالبة دوماً بتطوير أدائها لتقديم أفضل الخدمات بشفافية عالية، وعليه فإنه لا بد من الاستفادة من مزايا الحوكمة الإلكترونية لتحقيق ذلك.

مشكلة الدراسة

تتعدد شركات التأمين وفقاً للخدمات التأمينية التي تقدمها سواء فيما يتعلق بالتأمين الصحي، أو تأمين ضد الحوادث العامة، أو الحريق وغيرها، لذلك تسعى كل منها للحفاظ على أدائها وكسب رضا عملائها بتقديم أفضل الخدمات التي تلبي متطلباتهم، وفي ظل الانفتاح العالمي والغزو التكنولوجي فقد بات تبني المؤسسات للتقنيات الحديثة مطلباً أساسياً، وهذا ما يؤكد أن الحوكمة الإلكترونية أصبحت ضرورة من ضروريات تحقيق المساءلة، والشفافية، والمشاركة الإلكترونية في أداء الأعمال والأنشطة للمؤسسات في مختلف القطاعات بشكل عام، وقطاع التأمين بشكل خاص.

فقد توصلت دراسة سريفاستافا (Srivastava, 2015) إلى أن الحوكمة الإلكترونية مفتاح لنجاح الحكم الرشيد، كما أنها تسهم بشكل كبير في منح التسهيلات للمواطنين في تلقي الخدمات، وأكدت دراسة (بوخريص، 2017)، ودراسة (بلحاج، 2021) ضرورة نشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية، كما أوصت دراسة (بوخريص) على تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية وإلى وجود أثر لأبعاد الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في (المساءلة، والشفافية، والإفصاح الإلكتروني)، أما دراسة بلحاج فقد توصلت إلى أن للحوكمة الإلكترونية دورا في تحسين الأداء وأوصت بإعطاء أهمية للحوكمة الإلكترونية، في حين أن دراسة (مهلل و هناد، 2017) قد توصلت إلى أن التغير التكنولوجي يلعب دورا كبيرا في زيادة فعالية أداء المؤسسات، وتوصلت دراسة (الملا والياسري، 2017) إلى أن المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا في عملياتها فإنها تحافظ على سرعة إنجاز أعمالها، وذلك باعتماد الأسلوب الإلكتروني في التعامل مع البيانات.

ونظراً لكون الباحثة أحد عملاء شركات التأمين في فلسطين، وفي أثناء تواجدها في إحدى هذه الشركات لإجراء بعض المعاملات، فقد لاحظت أن تنفيذ المعاملة يمر بسلسلة من الإجراءات غير اليسيرة، وهذا بالتأكيد يعكس أداء غير سليم للشركة، مما أثار فضولاً لدى الباحثة لمعرفة واقع الحوكمة الإلكترونية في هذه الشركات، وبالاعتماد على ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، وعلى ما قدَّمته من توصيات، وعلى ما قامت به الباحثة من عملية البحث التي تَبيَّن خلالها وجود ندرة في الدراسات التي تتناول الحوكمة الإلكترونية والأداء المؤسسي في شركات التأمين، فقد ارتأت الباحثة ضرورة دراسة أثر الحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية، ويمكن صوغ المشكلة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على قضية تتسم بالحيوية والحداثة بإبراز أهمية الحوكمة الإلكترونية وأثرها في الأداء المؤسسي، حيث تعد هذه الدراسة تطبيقا للواقع العملي في شركات التأمين الفلسطينية ،فهي من أوائل الدراسات التي تقيس أثر الحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي في قطاع التأمين الفلسطيني حسب علم الباحثة.

الأهمية العملية: قد تساعد الحوكمة الإلكترونية في تعزيز مكانة شركات التأمين الفلسطينية، وتعزيز دورها في البيئة التي تعمل بها من خلال السيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة، وبتطبيق الحوكمة الإلكترونية تستطيع الشركات التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة وتعزيز أدائها بتلبية احتياجات عملائها.

أهداف الدراسة

1. التعرف إلى واقع الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية.
2. التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.
3. معرفة فيما إذا كان هناك علاقة بين الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة) والأداء المؤسسي بأبعاده (رضا العملاء، والتعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية) في شركات التأمين الفلسطينية.
4. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الحوكمة الإلكترونية و الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.

تساؤلات الدراسة

1. ما واقع الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية؟
3. هل توجد علاقة بين الحوكمة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة) والأداء المؤسسي بأبعاده (رضا العملاء، والتعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية) في شركات التأمين الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر للحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي بأبعاده(رضا العملاء، والتعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية) في شركات التأمين الفلسطينية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين في شركات التأمين الفلسطينية حول الحوكمة الإلكترونية تعزى إلى متغير(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والشركة قيد البحث)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين في شركات التأمين الفلسطينية حول الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والشركة قيد البحث)؟

فرضيات الدراسة

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين الحوكمة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الالكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة) وكفاءة العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين الحوكمة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة) والتعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين الحوكمة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة) ورضا العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والشركة قيد البحث).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والشركة قيد البحث).

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في أثر الحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.
- **الحدود البشرية:** عينة من الموظفين العاملين في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية باستثناء العاملين في مجال الأمن والنظافة.
- **الحدود المكانية:** شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل في الفترة الزمنية لتوزيع الاستبانة وجمعها من 27/11/2022 إلى 25/02/2023.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة الإلكترونية: تعني بأنها حسن استخدام الموارد بفعالية وكفاءة واقتصادية وشفافية لتقدير أفضل الخدمات المقدمة إلكترونياً للمواطنين للقطاع الخاص (الشركات)، وفيما بين الأجهزة الحكومية وكذلك للمواطنين من خلال حسن سيطرة المؤسسة على مواردها المختلفة (باسي، 2020: 33).

الأداء المؤسسي: النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة الذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بكفاءة لتقديم مخرجات تتوافق مع أهدافها وملاءمة لزبائنها ومستخدميها (القاسم، 2013: 9–10).

شركات التأمين: المؤسسات التي تقوم بتوفير التأمين للأفراد والمشروعات من المخاطر والخسائر التي يمكن أن تتعرض لها بدفع التعويضات المتوقع دفعها والأقساط المطلوب تحصيلها (بولفخار وبارش، 2021: 18).

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الحوكمة الإلكترونية

عرّفت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO) الحوكمة الإلكترونية على أنها "استخدام القطاع العام لتقنيات المعلومات والاتصالات بهدف تحسين المعلومات، وتقديم الخدمات وتشجيع مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وجعل الحكومة أكثر خضوعاً للمساءلة والشفافية والفعالية" (Manoharan, 2011: 121).

الحوكمة الإلكترونية هي "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تعزيز المشاركة النشطة للمواطنين في الإجراءات السياسية لبلدهم، ما يمكنهم من توصيل أصواتهم، أو سماعها" (Obi, 2007: 29). في حين عرّفها (Khan, 2017: 136) على أنها شكل جديد من أشكال الإدارة الإدارية من خلال الاستخدام العملي لأساليب الاتصال مثل (الإنترنت) أو المساحات الافتراضة الأخرى فهي آلية لتحقيق الحكم الرشيد من خلال إصلاح أنظمة الحكم".

الحوكمة الإلكترونية هي "استخدام تقنية المعلومات من خلال المواقع الإلكترونية، والأنظمة المعلوماتية، وشبكات الاتصال الخارجية والداخلية وتطويرها بما يضمن تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وتحقيق درجة عالية من المساواة والعدالة الاجتماعية؛ لتعزيز ركائز الحكم الرشيد" (الشريف، 2013: 195).

وتعرف الباحثة الحوكمة الإلكترونية إجرائياً بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركات والمؤسسات الفلسطينية، و ذلك بالاعتماد عليها في تنظيم عملياتها ومعاملاتها وأنشطتها، بالإضافة إلى تقديم المعلومات والخدمات للعملاء بالوقت والكم الذي يحتاجونه، وتعزيز مشاركتهم في وضع السياسات بتوفير قاعدة بيانات ذات موثوقية عالية موزعة ومتاحة تعزز من عملية الاتصال بين الشركة وعملائها، بالإضافة إلى تحقيق المساءلة، وذلك بتحديد واجبات أو مسؤوليات كل فرد.

أبعاد الحوكمة الإلكترونية

المتطلبات الإدارية والتنظيمية: أوضحت (صقر، 2019،: 216–217) أن المتطلبات الإدارية و التنظيمية تتمثل في الموارد البشرية من الأفراد العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى المعدات والأدوات والقواعد والإجراءات التي تتعلق بسير العمل بالمنظمة والعلاقات وخطوط الاتصال بين الأفراد العاملين.

وتعرّفها الباحثة إجرائيًا بأنها تنظيم المهام والأنشطة الداخلية وترتيبها، وتوزيع الأفراد على الأعمال وفقًا للمسؤوليات والصلاحيات، وتوفير كل ما تحتاجه شركات التأمين الفلسطينية من أجهزة ومعدات تكنولوجية حديثة وبرمجيات لتسيير العمل وفقًا لهيكل التكاليف المعد في الشركات.

الشفافية والإفصاح الإلكتروني: يقصد بالشفافية توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والأنظمة والقوانين والتشريعات والتعليمات والقرارات لأفراد المجتمع، ووضوحها وسهولة فهمها، وأن يتم تحديثها وتطويرها وفقاً للتغيرات التي تفرضها متطلبات العصر سواء أكانت تغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية، وأن يتم تبسيط كل الإجراءات ونشر المعلومات وعرضها والإفصاح عنها وفقاً لآلية تسهّل الوصول إليها من قبل الجميع (البهجي، 2014: 17).

وأوضح (عاد وآخرون، 2022: 22) أن الإفصاح الإلكتروني يتمثل في قيام الشركات بعرض كل القوائم المالية الأساسية والإيضاحات المتعلقة بها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،وذلك لجعلها متاحة عبر شبكة (الإنترنت) من خلال عرضها على الموقع الإلكتروني الخاص.

في حين تعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها توفير كل البيانات والمعلومات التي يحتاجها المواطنون ــوعدم إخفاء أي منها وتمكينهم من الوصول إليها والحصول عليها بالسرعة والوقت المناسبين، وذلك بتوافرها عبر شبكة (الإنترنت) باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسهل أو تيسر عملية الوصول، ما يعزز عملية الرقابة وبالتالي تقديم صورة حقيقية و واقعية لكل الإجراءات والعمليات التي تقوم بها الشركات في تقديم خدماتها لعملائها.

المشاركة الإلكترونية: هي تفاعل ما بين أصحاب المصالح والحكومات ،ويتم دعم هذه المشاركة باستخدام التكنولوجيا(خالدي و بوضياف، 2022: 181)، وأوضح (Zolotov and others, 2018: 351) أن المشاركة الإلكترونية هي إشراك المواطنين في السياسات والإجراءات واتخاذ القرارات من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك لتحقيق إدارة تتصف بالتشاركية والشمولية والتعاون لتحقيق أهدافها وغاياتها بفاعلية.

وتعرّفها الباحثة إجرائيًّا بأنها المشاركة الفعلية للعملاء في عملية صنع القرارت ووضع السياسات والخطط والبرامج العملية، والأخذ برأيهم حول القضايا المهمة التي تؤثر على الخدمة المقدمة لهم، وذلك من خلال قيام الشركة بتوفير أدوات (الويب) أو تقنياته، التي تتضمن مختلف المعلومات والخدمات التي تمكّن العملاء من الوصول إلى البرامج والسياسات الإدارية المحددة، وبالتالي فإن مشاركة العملاء تعزز من ثقتهم في الخدمات المقدمة من قبل الشركة.

المساءلة: تتضمن المسؤولية التي تقع على عاتق الفرد في تحقيق النتائج المحددة وفقاً للمعايير والأنظمة المحددة ،وفي حال ظهور أو الكشف عن أي خلل في النتائج عليه أن يكون مستعداً للإجابة عن تساؤل متوقع ومهم ،وهو لماذا حدث ذلك؟ (العدوي وآخرون، 2021: 328).

وتعرّف الباحثة المساءلة إجرائياً بأن يقوم المسؤولون في الشركات والمؤسسات بتقديم المعلومات الكافية والتفسيرات حول السياسات والمنهجيات التي يتبعونها في العمل، ومحاسبتهم إن كانت الأعمال المنجزة مخالفة للأسس والقواعد المعتمدة التي تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء.

مفهوم الأداء المؤسسي

تسعى مؤسسات الأعمال على اختلاف أشكالها إلى تطوير قدراتها وإمكانياتها؛ لتقديم أفضل المنتجات والخدمات لعملائها في ظل ما تواجهه من تحديات، وعليه فهي تسعى دوماً للتركيز على أدائها لتتمكن من تعزيز نقاط القوة لديها، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، وتكون قادرة على معالجة نقاط الضعف والتغلب على التهديدات التي تعترض بقاءها، فالأداء هو "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف معين ،فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما" (شكاكله، 2021: 39)،

ويعرّف الأداء المؤسسي بأنه" المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو ملخص إما يوميا أو شهريا أو سنويا أو يأخذ بعدا استراتيجيا أكبر"(الشميلي، 2017: 10)، وأوضحه (رضوان، 2013: 9) بأنه" محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما"، وعُرّف أيضاً بأنه" قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها المالية والتنظيمية والبشرية والتكنولوجية الداخلية، والعمل على تحقيق التفاعل بين هذه الموارد والبيئة الخارجية للمؤسسة بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية" (Saad, 2021: 38)، وتعرّف الباحثة الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه قدرة شركات التأمين الفلسطينية على إدارة أنشطتها بكفاءة وإنجاز مهامها وأعمالها بفعالية

عالية لتحقيق الأهداف، وتحويل المدخلات من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها إلى مخرجات تتمثل في خدمات تلبي احتياجات العملاء، أو متطلباتهم، وتحقق رضاهم.

أبعاد الأداء المؤسسي

كفاءة العمليات الداخلية:

يعدّ هذا البُعد غاية في الأهمية لكونه يساعد في الكشف عن الصعوبات والمشكلات التي قد تواجه العناصر والأنشطة الداخلية للعمليات التشغيلية ومعالجتها، وأوضحت دراسة (منصوري وقشقري، 2020: 234) أن العمليات الداخلية هي الأنشطة والفعاليات الداخلية والتشغيلية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، وتكمن أهميتها في تحفيز المؤسسة، أو دفعها نحو تحقيق استراتيجياتها، وبلوغ أهدافها.

وتعرّفها الباحثة إجرائياً على أنها الأنشطة والعمليات الداخلية التي تقوم بها شركات التأمين الفلسطينية، التي تتيح إمكانية الحصول على مخرجات ذات قيمة تتمثل في الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

التعلم والنمو:

قيام المؤسسات والشركات بطرح أفكار، أو تبنّيها، وأساليب عمل جديدة تقوم على تطوير منتجات، وتقديمها، أو خدمات إبداعية لعملائها تميزها عن غيرها، وتوفير كل الأدوات والإمكانات اللازمة لتطوير قدرات موظفيها، أو تنميتها، وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار في العمل (محمد، 2018: 695–694)، حيث إنَّ المنافسة في بيئة العمل تتطلب من المؤسسات التحسين المستمر في أساليب عملها ومواردها البشرية.

في حين أن الباحثة تعرّف التعلم والنمو إجرائياً بأنه تحسين كل عناصر المنظومة التي تتكون منها الشركات والمؤسسات، وتطويرها، وذلك بتنمية المهارات والمعارف للأفراد العاملين لديها، والعمل على تحسين أنظمتها وقوانينها وتطوير أساليبها وسياساتها واستراتيجياتها العملية، وذلك لزيادة كفاءة أدائها للحفاظ على استمراريتها في ظل المنافسة التي تفرض على الشركات اعتماد التحسين المستمر على المدى الطويل.

رضا العملاء:

تتأكد المؤسسات من جودة السلع والخدمات، أو كفاءتها، التي تقدمها من خلال مدى قدرتها على إشباع حاجة عملائها، أو تلبيتها، فكلما كان العميل أكثر رضا زاد ولاؤه وانتماؤه للمؤسسة، حيث أوضح (الرياضي، 2016: 21) أن الرضا يعبر عن شعور محدد يحصل ويتولد بناءً على تجربة لدى الزبون من خلال المقارنة بين الخدمة المنتظرة والمتوقعة والخدمة المدركة.

وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه مستوى الإحساس والشعور الإيجابي الذي يتولد لدى العملاء عند تلقي الخدمات التي تقدمها شركات التأمين الفلسطينية، وذلك عند قيامهم بالمقارنة بين ما قُدّم لهم وما يتوقعونه، فعندما يتجاوز مستوى الخدمة المقدمة تصورات العميل فإنه يشعر بالسرور، ما يزيد من ثقته بالشركة، وعندما يكون المستوى أقل من توقعاته فإنه يشعر بخيبة الأمل، ومن الممكن البحث عن بديل آخر.

وترى الباحثة أن قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء يتمثل في مدى قربها وتعاطفها مع العميل، ومدى قدرتها على فهم حاجاتهم؛ لتكون قادرة على تلبيتها وفقاً لتوقعاتهم، وأن شركات التأمين الفلسطينية يمكنها تحقيق رضا عملائها من خلال تقديم التعويض المناسب لهم عن بعض الخسائر التي قد يتعرضون لها، فهي بذلك تساعد في تحسين الوضع المالي للعميل بعد تعرضه لما كان قد أمّن عليه، ويتحقق رضاه أيضاً من خلال توفير التسهيلات الكافية لدفع رسوم التأمين والاستجابة لكل استفساراتهم وشكاويهم وأخذها بعين الاعتبار.

الدراسات السابقة

- **أولا: الدراسات العربية**

هدفت **دراسة (أبو حماد، 2020)** التعرف إلى أثر الحوكمة الإلكترونية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية **(زين، أمنية)** وقد بلغ مجتمع الدراسة(715) مفردة، وبلغت العينة (107) مفردة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) للحوكمة الإلكترونية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، ومن أهم ما أوصت به تفعيل مبدأ الحوكمة الإلكترونية في قطاعات أخرى أسوة بقطاع الاتصالات.

أما **دراسة (المرشد، 2019)** فقد هدفت إلى اختبار علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين وعددها 27 شركة، حيث تم توزيع 81 استبانة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إجمالي التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وأوصت بضرورة قيام شركات التأمين الأردنية بإعادة النظر بهياكلها التنظيمية المطبقة لزيادة مستوى الإبداع والابتكار لرفع الأداء التنظيمي لديها.

في حين هدفت دراسة **(الهروط، 2018)** إلى الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تميز الأداء الجامعي، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية البالغ عددهم (2864)، ووزعت استبانة على عينة بلغت (329) مفردة، واستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي، وكشفت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تميز الأداء الجامعي، وأوصت بتركيز اهتمام الجامعات على ممارسة الحوكمة الإلكترونية؛ كونها منهجية ملائمة للتعامل مع البيئة التنافسية، ويزيد من فرص التميز في أداء الجامعات.

وأجرت كل من **(مهلل وهناد، 2017)** دراسة بهدف التعرف إلى مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وأثره على الأداء المؤسسي، واعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة بلغت (24) عاملا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التغيير التكنولوجي وتحسين الأداء المؤسسي، وأوصت بضرورة استخدام الوسائل الإلكترونية بشكل فعّال في تصميم المنتجات، وضرورة أخذ مقترحات الزبائن بعين الاعتبار واستخدام الأنظمة الخبيرة في العمل من أجل تقليص الوقت والجهد وضمان وصول المعلومات بشكل دقيق.

هدفت دراسة **(بوخريص، 2017)** إلى تحديد أثر أبعاد الحوكمة الإلكترونية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية الليبية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة بلغت (242) مفردة من مجتمع دراسة بلغ (649) من مديري الإدارة العليا والعملاء، وتوصلت الدراسة إلى أن للحوكمة الإلكترونية دورا في تحقيق التميز التنظيمي، وأوصت بضرورة نشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية من خلال المؤتمرات والدورات، وضرورة تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التميز التنظيمي.

- **ثانيا: الدراسات الأجنبية**

هدفت **دراسة** (Ali, 2021) إلى تحديد أثر الحوكمة في تطوير الأداء المؤسسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت(309) مفردة من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع المسؤولين والعاملين في أمانة منطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (2465) عضواً، ووصلت الدراسة إلى أن للحوكمة دورا حيويا في تحسين أداء المنظمات بشكل عام، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الحوكمة بمبادئها والأداء المؤسسي العام، وأوصت بضرورة العمل على توفير المناخ المناسب لتطبيق مبادئ الحوكمة وزيادة مستوى التأثير الإيجابي على الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي.

أجرى أولا وآخرون (Ullah and others, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى دور الحوكمة الإلكتروني في مكافحة جائحة (كوفيد-19) لمقارنة سياسات الحوكمة الإلكترونية في الصين والباكستان، وتقييم كيف يمكن للباكستان الاستفادة من نظام الحوكمة الإلكترونية الناجح للصين وتحقيق التنمية المستدامة، وتوصلت إلى أن تقنية (الإنترنت) وتحسين الحوكمة الإلكترونية خلال جائحة (كوفيد-19) التي أسهمت في مكافحة التأثيرات المرتبطة به، وأن الحوكمة الإلكترونية تعزز من سيطرة الحكومة وتشرك المواطنين بشكل مباشر وتوفر شفافية عالية، وتقلل من الفساد وتزيد من الراحة، وتؤدي إلى نمو الناتج المحلي الإجمالي وتحقيق التنمية المستدامة، وأوصت بأن تكون الاهتمامات البحثية المستقبلية حول الحوكمة الإلكترونية وحوكمة الشركات.

هدفت دراسة فرتاشي وآخرون (Fartash and others, 2018) إلى تحليل العلاقات بين اكتساب التكنولوجيا واستغلالها والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي، وشمل مجتمع الدراسة 80 منظمة كثيفة المعرفة في إيران، حيث تكون من المديرين التنفيذيين والمديرين التشغيليين وكبار المديرين ومديري البحث والتطوير، ووزعت الاستبانة على (340) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن اكتساب التكنولوجيا واستغلالها لها دور إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي وأن للابتكار التنظيمي دورا إيجابيا كبيرا في تحسين الأداء التنظيمي، وأوصت بضرورة الاهتمام باكتساب التكنولوجيا واستغلالها والابتكار التنظيمي لما لها من دور في تحقيق المزايا التنافسية.

جاءت دراسة ميتا (Mehta, 2014) بهدف اختبار دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين تقديم الخدمات بالإضافة إلى توضيح جوانب الجودة في الخدمة العامة، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية للموطنين في منطقة (أحمد أباد)

في الهند، وخلصت الدراسة إلى أن توقعات المواطنين في المنطقة من الخدمات العامة عالية جداً، وأوصت بضرورة أن ينظر إلى الحوكمة الإلكترونية على أنها وسيلة لتحسين جودة الخدمة في المستقبل.

أما دراسة يادف وتيوري (Yadav and Tiwari, 2014) فقد هدفت إلى استكشاف فائدة الحوكمة الإلكترونية للشركات الحكومية والمواطنين في الهند، وتوصلت إلى أن الحكومة الهندية تواجه عديدا من التحديات التي تخلق مشكلات لإدارة الحكم الإلكتروني، وأنه بالرغم من هذه التحديات إلّا أن الهند لديها عدد من مشاريع الحوكمة الإلكترونية الحائزة على جوائز، وأوصت الدراسة بأن الحوكمة الإلكترونية هي مفتاح الحوكمة الرشيدة لتطوير دول مثل الهند لتقليل الفساد، وبالتالي توفير الكفاءة والفعالية وجودة الخدمات المقدمة لمواطنيها.

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اختيار الحوكمة الإلكترونية بوصفه متغيرا مستقلا، ومع الأداء المؤسسي في اتخاذه بوصفه متغيرا تابعا للدراسة و مع دراسة (بوخريص، 2017) في دراسة أثر الحوكمة الإلكترونية ضمن أبعاد (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة)، كما اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى اتفاق بعضها في الأداة المستخدمة في جمع البيانات وهي الاستبانة، واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات والبحوث السابقة في اختيارها الموظفين والعاملين مجتمعاً للدراسة، و مع دراسة (المرشد، 2019) في طبيعة عمل مفردات العينة، وهي أن جميعها يعمل في شركات التأمين، وهذا ما تم اختياره للدراسة الحالية.

تميزت الدراسة الحالية في الهدف المراد تحقيقه، حيث هدفت معظم الدراسات إلى قياس أثر الحوكمة الإلكترونية في متغيرات تابعة مختلفة (كأداء الأفراد، والتميز التنظيمي، وتحسين تقديم الخدمات) أما الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي، فبعضها هدف إلى دراسة أثر متغيرات مختلفة (مستوى التغيير التكنولوجي، والتفكير الاستراتيجي وغيرها) في الأداء المؤسسي كمتغير تابع كدراسة (مهلل وهناد، 2017) ودراسة (المرشد، 2019)، أما الدراسة الحالية فقد جمعت بين المتغيرين معاً في مجال تطبيقي مختلف لتبحث في التعرف إلى أثر الحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية، و تميزت الدراسة الحالية في استهداف قطاع التأمين الفلسطيني، وذلك لما له دور كبير في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، حيث كانت دراسة عربية واحدة استهدفت شركات التأمين، ولكنها غير محلية وهي دراسة (المرشد، 2019) التي أجريت في الأردن، كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد الأداء المؤسسي، فقد اهتمت الدراسة الحالية في بُعد رضا العملاء إلى جانب بعد التعلم والنمو وكفاءة العمليات الداخلية، وهذا ما يميزها عن دراسة (الهروط، 2018) التي أجريت في الجامعات حيث إنَّ رضا العملاء يلعب دورا مهما في تحديد مستوى الأداء المقدم من قبل الشركات والمؤسسات، أو قياسها.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

وظف الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث صنفت البيانات التي جمعت من أفراد العينة، ومن ثم تحليلها باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة، ومناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية البالغ عددهم حوالي (1436) موظفاً في ثماني شركات، وهي (شركة المشرق للتأمين، وشركة فلسطين للتأمين، وشركة التأمين الوطنية، وشركة ترست للتأمين، وشركة التكافل للتأمين، وشركة تمكين للتأمين، والشركة الأهلية للتأمين، والشركة العالمية المتحدة للتأمين)، وذلك حسب التقارير السنوية للشركات للعام خلال العام (2022).

عينة الدراسة

تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (ستيفين ثامبسون) وعليه فقد تكونت عينة الدراسة اللازمة للتحليل من (304) من موظفي شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية، واختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، فقد حُسِبت العينة في كل شركة كالآتي:

- حجم العينة في شركة المشرق للتأمين= 304*(207/1436)= 44 مفردة
- حجم العينة في شركة فلسطين للتأمين= 304*(157/1436)= 33 مفردة

- حجم العينة في شركة التأمين الوطنية= 304*(220/1436)= 47 مفردة
- حجم العينة في شركة ترست للتأمين=304*(218/1436) = 46 مفردة
- حجم العينة في شركة التكافل للتأمين= 304*(200/1436)= 42 مفردة
- حجم العينة في شركة تمكين للتأمين= 304*(144/1436)= 31 مفردة
- حجم العينة في الشركة الأهلية للتأمين= 304*(100/1436)=21 مفردة
- حجم العينة في الشركة العالمية المتحدة للتأمين= 304*(190/1436)= 40 مفردة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (1): حجم العينة في كل شركة من شركات التأمين الفلسطينية

الشركة	المجتمع	العينة	النسبة
شركة المشرق للتأمين	207	44	%14.47
شركة فلسطين للتأمين	157	33	%10.86
شركة التأمين الوطنية	220	47	%15.46
شركة ترست للتأمين	218	46	%15.13
شركة التكافل للتأمين	200	42	%13.82
شركة تمكين للتأمين	144	31	%10.19
شركة الأهلية للتأمين	100	21	%6.91
شركةالعالميةالمتحدة للتأمين	190	40	%13.16

أدوات الدراسة:

قام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكوّن القسم الأول لها من خطاب لأفراد العينة، والقسم الثاني الذي تكوّن من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بأفراد العينة، والقسم الثالث الذي وظّفت الباحثة فيه أداتين (مقياسين)، هما: مقياس الحوكمة الإلكترونية، ومقياس الأداء المؤسسي، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال.

أولا- مقياس الحوكمة الإلكترونية:

قام الباحثان بإعداد مقياس الحوكمة الإلكترونية بهدف قياس واقع الحوكمة الإلكترونية في شركات التامين الفلسطينية، وذلك من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة لاسيما دراسة (الديب، 2021)، (بوخريص، 2017)، حيث تكوّن المقياس في صورته الأولية من (27) فقرة، موزعة على (4) أبعاد، وهي: (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة).

صدق المقياس:

الصدق الظاهري للمحتوى (استطلاع رأي الخبراء)

قام الباحثان بعرض مقياس الحوكمة الإلكترونية على مجموعة من الخبراء (محكمين) في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأنظمة المعلومات الإدارية والتسويق من حملة شهادة الدكتوراه البالغ عددهم (11) محكّما وذلك للاسترشاد بآرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى ملاءمة المحاور الأساسية للمقياس، ومدى وضوح عبارات المقياس، وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، مع كتابة ملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة، وبناءً عليه فقد تم تعديل وحذف، وكذلك إضافة بعض الفقرات ليصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من 27 فقرة موزعة على 4 أبعاد.

صدق الاتساق الداخلي لمقياس الحوكمة الإلكترونية

عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، فقد تبيّن أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الحوكمة الإلكترونية والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (-590. - 846.-) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (05.)، ما يشير إلى تمتع المقياس بصدق الاتساق الداخلي.

ثبات المقياس:

لحساب ثبات مقياس الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية قامت الباحثة باستخدام معادلة ألفا–كرومباخ، وفيما يلي نتائج ذلك.

طريقة ألفا كرونباخ

تعتمد معادلة (ألفا– كرومباخ) على تباينات أسئلة الاختبار، وتشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد مقياس الحوكمة الإلكترونية على انفراد وللدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (2): معاملات الثبات باستخدام معامل (ألفا– كرومباخ) لأبعاد مقياس الحوكمة الإلكترونية وللدرجة الكلية للمقياس

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	6	.921
الشفافية والإفصاح الإلكتروني	7	.751
المشاركة الإلكترونية	7	.931
المساءلة	7	.924
الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية)	27	.963

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات (ألفا) لأبعاد مقياس الحوكمة الإلكترونية المتمثلة ببعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة كانت على التوالي (0.921، 0.751، 0.931، 0.924)، كما بلغ معامل (ألفا) للدرجة الكلية للحوكمة الإلكترونية (963)، وجميع هذه القيم أكبر من (70.)، ، ما يشير إلى قبولها والاطمئنان لها بحسب ما أورده (ترافاكول) (Travakol, 2011).

ثانيا: مقياس الأداء المؤسسي:

قام الباحثان بإعداد مقياس الأداء المؤسسي بهدف قياس مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية، وذلك من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة لاسيما دراسة (مصري، 2022)، (كابور، 2021)، حيث تكوّن المقياس في صورته الأولية من (22) فقرة، موزعة على (3) أبعاد، وهي (كفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ورضا العملاء).

صدق المقياس:

الصدق الظاهري للمحتوى (استطلاع رأي الخبراء)

قام الباحثان بعرض مقياس الأداء المؤسسي على مجموعة من الخبراء (محكمين) في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأنظمة المعلومات الإدارية والتسويق من حملة شهادة الدكتوراه البالغ عددهم (11) محكّما وذلك للاسترشاد بآرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى ملاءمة المحاور الأساسية للمقياس، ومدى وضوح عبارات المقياس، وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، مع كتابة ملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة، وبذلك فقد عُدلت بعض الفقرات وبناءً عليه أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من 22 فقرة موزعة على 3 أبعاد.

صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء المؤسسي

لحساب صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثة بإيجاد التجانس الداخلي للمقياس عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وقد تبين أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (730. – 864.) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (05.)، ما يشير إلى تمتع المقياس بصدق الاتساق الداخلي.

ثبات المقياس:

لحساب ثبات المقياس قامت الباحثة باستخدام معادلة ألفا– كرومباخ، وفيما يلي نتائج ذلك.

طريقة ألفا كرونباخ

تعتمد معادلة (ألفا– كرومباخ) على تباينات أسئلة الاختبار، وتشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد مقياس الأداء المؤسسي على انفراد وللدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (3): معاملات الثبات باستخدام معامل (ألفا– كرومباخ) لأبعاد مقياس الأداء المؤسسي وللدرجة الكلية للمقياس

البعد	عدد البنود	قيمة معامل ألفا
كفاءة العمليات الداخلية	8	.946
التعلم والنمو	7	.940
رضا العملاء	7	.960
الأداء المؤسسي(الدرجة الكلية)	22	.975

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات (ألفا) لأبعاد مقياس الأداء المؤسسي المتمثلة ببعد كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ورضا العملاء كانت على التوالي (946. ، 940.، 960.)، كما بلغ معامل (ألفا) للدرجة الكلية للأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) (975.)، وجميع هذه القيم أكبر من (70.)، ما يشير إلى قبولها والاطمئنان لها بحسب ما أورده ترافاكول (Travakol, 2011).

نتائج الدراسة ومناقشتها

القسم الاول: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

بهدف التعرف إلى واقع الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاده وللدرجة الكلية للمقياس، ولتسهيل عرض النتائج اعتمد التوزيع الآتي:

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مدى الدرجة	4.21-5	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1.80-1

أولا) النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

نتائج السؤال الأول، وهو:ما واقع الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية؟"

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل بُعد من أبعاد مقياس الحوكمة الإلكترونية وللدرجة الكلية للمقياس

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير
.1	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	3.79	.883	%75.8	موافق
.2	الشفافية والإفصاح الإلكتروني	3.50	.689	%70	موافق
.3	المشاركة الإلكترونية	3.74	.948	%74.8	موافق
.4	المساءلة	3.84	.892	%76.8	موافق
	الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية)	3.77	.824	%75.4	موافق

يتضح من الجدول (4) أن أعلى تطبيق للحوكمة الإلكترونية، وأهمها من وجهة نظر العاملين في شركات التأمين الفلسطينية كان في بُعد المساءلة بمتوسط حسابي قدره (3.84)، وبوزن نسبي (76.8%)، وبدرجة تقدير موافق، تلاه بُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3.79)، وبوزن نسبي (75.8%)، وبدرجة تقدير موافق، ثم بُعد المشاركة الإلكترونية بمتوسط حسابي قدره (3.74)، وبوزن نسبي (74.8%)، وبدرجة تقدير موافق، ثم بُعد الشفافية والإفصاح الإلكتروني بمتوسط حسابي قدره (3.50)، وبوزن نسبي (70%)، وبدرجة تقدير موافق.

أما فيما يتعلق بواقع الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) في شركات التأمين الفلسطينية فقد كانت بدرجة تقدير موافق، وبمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (824.)، وبوزن نسبي بلغ (75.4%).

وترى الباحثة أن الحوكمة الإلكترونية قد جاءت بدرجة تقدير موافق لدى العاملين في شركات التأمين الفلسطينية المبحوثة، وأن ترتيبها حسب نتائج المتوسطات الحسابية مع ملاحظة عدم وجود فروقات كبيرة فيما بينها، وقد يُعزى إلى حرص شركات التأمين الفلسطينية على تطبيق القوانين والأنظمة التي تفرضها هيئة سوق رأس المال الفلسطينية لتنظيم عمل الشركات في قطاع التأمين، بالإضافة إلى وجود تعليمات عمل واضحة ومحددة، كما أنها تولي اهتماماً بأن تكون إجراءات الحصول على الخدمة سهلة وسلسة من خلال توفير أحدث البرمجيات والأجهزة التكنولوجية، و تسعى إلى مشاركة العملاء إلكترونياً عبر موقعها الرسمي وشبكات التواصل الاجتماعي، وذلك باستقبال أي مقترحات أو شكاوي أو آراء حول الخدمة المقدمة لهم، لمشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالخدمة المقدمة، بالإضافة إلى نشر المعلومات اللازمة، وتبيّن للباحثة أنه بالرّغم من إفصاح شركات التأمين عن القوائم المالية بتفاصيلها وتقارير مجلس الإدارة، بالإضافة إلى توضيح عناصر المخاطرة التي قد تحدث لديها الذي يسهم في تحقيق الشفافية والإفصاح الإلكتروني، إلّا أنها لا تفصح عن رسوم التأمين الخاصة بكل نوع من أنواع التأمينات، أي أنها تفصح فقط عن أنواع محددة كرسوم التأمين الخاصة بالمركبات، وتعزي الباحثة ذلك إلى أنّ أنواع التأمينات الأخرى قد تحتاج إلى معاينة على أرض الواقع لكي تُحدد الرسوم الخاصة بها ؛لذلك يصعب على الشركات الإفصاح عن رسوم كل نوع من أنواع التأمينات لديها.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (بوخريص، 2017)، ودراسة (أبو حماد، 2020) في أن بُعد المساءلة وبُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية وبُعد المشاركة الإلكترونية، وأخيراً بُعد الشفافية والإفصاح الإلكتروني، جميعها قد توفرت بدرجة موافق، أي إن هذه الدراسات قد بيّنت بوجود الحوكمة الإلكترونية بدرجة موافق.

ولكنها اختلفت مع دراسة (الديب، 2021) في بُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية التي أظهرت أن البُعد قد توفر بدرجة متوسطة، واختلفت معها في بُعد المشاركة الإلكترونية الذي توفر بدرجة منخفضة، ومع دراسة (جمعة، 2020) في بُعد المشاركة الإلكترونية التي أوضحت أن البُعد قد توفر بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني وهو: ما مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، لكل بُعد من أبعاده وللدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد مقياس الأداء المؤسسي وللدرجة الكلية للمقياس

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير
.1	كفاءة العمليات الداخلية	3.81	.857	%76.2	موافق
.2	التعلم والنمو	3.73	.931	%74.6	موافق
.3	رضا العملاء	3.85	.999	%77	موافق
	الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية)	3.79	.862	%75.8	موافق

يتضح من الجدول (5) أن أعلى مستوى للأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها كان في بُعد رضا العملاء بمتوسط حسابي قدره (3.85)، وبوزن نسبي (77%)، وبدرجة تقدير موافق، تلاه بعد كفاءة العمليات الداخلية بمتوسط حسابي قدره (3.81)، وبوزن نسبي (76.2%)، وبدرجة تقدير موافق، ثم بعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي قدره (3.73)، وبوزن نسبي (74.6%)، وبدرجة تقدير موافق.

أما فيما يتعلق بمستوى الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) في شركات التأمين الفلسطينية فقد كانت بدرجة تقدير موافق، وبمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (862.)، وبوزن نسبي بلغ (75.8%).

وترى الباحثة أن الأداء المؤسسي موجود بدرجة تقدير موافق بمستوى مرتفع لدى العاملين في شركات التأمين الفلسطينية المبحوثة.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى حرص شركات التأمين الفلسطينية على بناء علاقات جيدة مع عملائها ؛لأن مصلحة العملاء لديها تفوق كل اعتبار، لذلك فهي تحرص دوماً على تنوع خدماتها المقدمة لكسب رضا عملائها، كما وتحافظ على التواصل المباشر والدائم معهم للحصول على تغذية راجعة حول جودة الخدمات المقدمة في أثناء وبعد تلقيهم الخدمة، وأن شركات التأمين الفلسطينية تحقق أهدافها بما يتوافق مع الموازنات المحددة لها، وتعمل على تصميم عملياتها الداخلية بمرونة وتطوير أنظمة عملها بشكل مستمر لكونها تضع سياسات، وكذلك إجراءات عمل تمكنها من تحقيق أهدافها بالوقت المحدد، فهي تعمل باستمرار على مراجعة إجراءاتها لتحديد نقاط القوة والضعف لديها، كما وتمتلك دليل عمليات وإجراءات واضحة ينظم عملها، وأن ما يمتلكه العاملون من معرفة يسهم بشكل دائم في حل المشكلات التي قد تواجههم، ويبادلون المعلومات فيما بينهم من خلال أحدث الوسائل التكنولوجية التي توفرها شركات التأمين فهي تهتم بتطوير قدراتهم، وتوفير ما يحتاجونه من برامج تدريبية لكونها ترحب دوماً بالأفكار والمبادرات الجديدة التي يقدمها العاملون، وتخلق لهم مناخ عمل ملائم يشجعهم على تقديم الأفضل دوماً.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (المرشد، 2019) و دراسة (كابور، 2021) بتوافر بُعد رضا العملاء بدرجة تقدير موافق، كما واتفقت مع دراسة (كابور، 2021) بوجود بُعد كفاءة العمليات الداخلية بدرجة موافق أي بدرجة إيجابية، واتفقت أيضاً مع دراسة (الهروط، 2018) بتوافر بُعد التعلم والنمو بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.85).

ولكنها اختلفت مع دراسة (مصري، 2022) التي بيّنت وجود بُعد كفاءة العمليات الداخلية بدرجة متوسطة بالإضافة إلى اختلافها مع دراسة (كابور، 2021) بتوافر بُعد التعلم والنمو بدرجة محايد بمتوسط حسابي (3.202).

ضل دوما مبادرات الجديدة التي يقدمها العملين وتخلق لهم مناخ عمل ملائم يشجعهم على تقديم القدمة العليا ليتم محاسبته وفقا858585858585858585

ضل دومامبادرات الجديدة التي يقدمها العملين وتخلق لهم مناخ عمل ملائم يشجعهم على تقديم القدمة العليا ليتم محاسبته وفقا858585858585858585

ثانيا: نتائج فحص فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α) بين الحوكمة الإلكترونية و الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية".

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد أجري اختبار الارتباط (بيرسون) (Pearson) لفحص وجود علاقة ارتباطية بين الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة) و الأداء المؤسسي بأبعادها (كفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ورضا العملاء) في شركات التأمين الفلسطينية، وفيما يلي توضيح ذلك.

الجدول (6): نتائج اختبار الارتباط (بيرسون) بين الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة) و الأداء المؤسسي بأبعادها (كفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ورضا العملاء)

		كفاءة العمليات الداخلية	التعلم والنمو	رضا العملاء	الأداء المؤسسي
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	قيمة بيرسون	.765**	.679**	.766**	.791**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	304	304	304	304
الشفافية والإفصاح الإلكتروني	قيمة بيرسون	.710**	.649**	.706**	.739**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	304	304	304	304
المشاركة الإلكترونية	قيمة بيرسون	.798**	.772**	.828**	.858**

		كفاءة العمليات الداخلية	التعلم والنمو	رضا العملاء	الأداء المؤسسي
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	304	304	304	304
	قيمة بيرسون	.846**	.785**	.829**	.880**
المساءلة	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	304	304	304	304
	قيمة بيرسون	.850**	.788**	.854**	.892**
الحوكمة الإلكترونية	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	304	304	304	304

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس الحوكمة الإلكترونية والدرجة الكلية لمقياس الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (892.)، وبمستوى دلالة قدره (000.)، وهذه القيمة أصغر من (05.)، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين المقياسين يتضح بأنها موجبة وقوية، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق الحوكمة الإلكترونية زاد مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها.

كما يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمقياس الحوكمة الإلكترونية وكل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي المتمثلة ببعد كفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ورضا العملاء، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينهما على التوالي (850.، 788.، 854.)، بمستوى دلالة قدره (000.)، وهذه القيمة أصغر من (05.)، كما تبين وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمقياس الأداء المؤسسي وكل بُعد من أبعاد الحوكمة الإلكترونية المتمثلة ببعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينهما على التوالي (791.، 739.، 858.، 880.)، بمستوى دلالة قدره (000.)، وهذه القيمة أصغر من (05.)، ويتضح أن هذه العلاقة قوية وموجبة؛ لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (649. – 892.)، بمعنى انه كلما زاد تطبيق الحوكمة الإلكترونية زاد مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها.

تعزو الباحثة النتيجة إلى إدراك شركات التأمين الفلسطينية والقائمين عليها بأهمية تحقيق الحوكمة الإلكتيونية، وأهمية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملها؛ لما لها دور كبير في تسهيل تقديم الخدمات وتبسيط إجراءات العمل، وبالتالي سينعكس ذلك بشكل إيجابي على الأداء الكلي للشركة، فهي شركات خدماتية تعنى بتقديم خدماتها لأكبر عدد ممكن من المستفيدين، ونظراً لطبيعة الخدمات التي تقدمها فإن تحقيق الحوكمة الإلكترونية بات ضرورياً لضمان تحقيق رضا دائم للعملاء، و كفاءة عالية في عملياتها الداخلية، وخلق بيئة عمل تحفيزية للأفراد العاملين لديها لتقديم أفضل ما لديهم.

وترى الباحثة أن هذه الدراسة قد انفردت عن غيرها من الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.

الفرضية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤.05) بين الحوكمة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة) وكفاءة العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية".

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة فقد أجري اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد الحوكمة الإلكترونية في كفاءة العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية

المتغيرات	B Coefficients		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	Standardized المعاملات النمطية (Beta)		
(Constant)	.485	----	4.075	.000
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	.187	.193	3.669	.000
الشفافية والإفصاح الإلكتروني	.024	.024	.459	.647
المشاركة الإلكترونية	.184	.204	3.181	.002
المساءلة	.478	.498	7.928	.000
قيمة R	.865			
قيمة R-square	.749			
Adjusted R-square	.745			
قيمة F المحسوبة	222.811			
مستوى دلالة اختبار F	.000			

يتضح من الجدول (7) وجود أثر لنموذج أبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة في كفاءة العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار ككل (222.811)، وهي دالة حيث بلغ مستوى الدلالة (000.)، وبلغ معامل التحديد (749.)، ما يشير إلى أن نموذج أبعاد الحوكمة الإلكترونية تفسر ما نسبته (74.9%) من مستوى التغير في كفاءة العمليات الداخلية من وجهة نظر موظفي شركات التأمين الفلسطينية.

أما على مستوى كل بُعد من الأبعاد الفرعية للنموذج يبين الجدول وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≤.05) لكل من بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية، وبُعد المشاركة الإلكترونية، وبُعد المساءلة، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (000. ، 002.،000.)، وهذه القيم أصغر من (05.)، ما يشير إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في كفاءة العمليات الداخلية من وجهة نظر العاملين في شركات التأمين الفلسطينية، في حين تبيّن عدم وجود أثر دال إحصائيا لبُعد الشفافية والإفصاح الإلكتروني، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (647.).

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن تحقيق الحوكمة الإلكترونية يُسهم في تسيير تنفيذ الأنشطة التشغيلية والعمليات الداخلية التي تقوم بها شركات التأمين الفلسطينية، التي تؤدي إلى تحقيق مخرجات ذات قيمة تتمثل في الخدمات التي تقدمها للعملاء، حيث إنّ تحقيق الحوكمة الإلكترونية يعني تطويراً في أنظمة العمل، واستخدام أحدث التقنيات، وتنسيق المهمات وتوزيع الأدوار ومشاركة العملاء في صنع القرار، وتمكينهم من تقديم آرائهم حول الخدمات التي يتلقونها، ووجود جهة رقابية تتابع تنفيذ الصلاحيات والمهام الموكلة للأفراد العاملين، ويعود ذلك إلى تحقيق الأهداف المطلوبة عبر الاستخدام الأمثل لموارد الشركة.

أما على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية تبيّن وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≤.05) لكل من بُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية، وبُعد المشاركة الإلكترونية، وبُعد المساءلة، في كفاءة العمليات الداخلية من وجهة نظر العاملين في شركات التأمين الفلسطينية، في حين تبيّن عدم وجود أثر دال إحصائيا لبُعد الشفافية والإفصاح الإلكتروني.

وقد وجدت الباحثة أن هذه الدراسة قد انفردت عن غيرها من الدراسات السابقة بدراسة أثر الحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.

الفرضية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤.05) بين الحوكمة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة) والتعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية".

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد أجري اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد الحوكمة الإلكترونية في التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية

المتغيرات	B Coefficients		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	Standardized المعاملات النمطية (Beta)		
(Constant)	.463	----	3.048	.003
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	.082	.078	1.264	.207
الشفافية والإفصاح الإلكتروني	-.033-	-.030-	-.487-	.626
المشاركة الإلكترونية	.365	.371	4.942	.000
المساءلة	.445	.426	5.785	.000
قيمة R	.809			
قيمة R-square	.655			
Adjusted R-square	.650			
قيمة F المحسوبة	141.647			
مستوى دلالة اختبار F	.000			

يتضح من الجدول (8) وجود أثر لنموذج أبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة في التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار ككل (141.647)، وهي دالة حيث بلغ مستوى الدلالة (.000)، وبلغ معامل التحديد (.655)، ما يشير إلى أن نموذج أبعاد الحوكمة الإلكترونية تفسر ما نسبته (65.5%) من مستوى التغير في التعلم والنمو من وجهة نظر موظفي شركات التأمين الفلسطينية.

أما على مستوى كل بُعد من الأبعاد الفرعية للنموذج يبين الجدول وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05) لكل من بعدي المشاركة الالكترونية، والمساءلة، إذ بلغ مستوى الدلالة لهما (.000)، وهذه القيمة أصغر من (.05)، ما يشير إلى وجود أثر لهذين البعدين في التعلم والنمو من وجهة نظر العاملين في شركات التأمين الفلسطينية، في حين تبيّن عدم وجود أثر دال إحصائيا لبُعدي المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لهما على التوالي (.207 ، .626).

وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في تنظيم عمليات الشركة، ومعاملاتها وأنشطتها يتطلب تنمية المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين؛ ليكون لديهم القدرة على التعامل مع أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة، فهي تشكل دافعا لديهم لتطوير قدراتهم وتحفيزهم على الإبداع، وتقديم أفضل ما لديهم من أفكار ومبادرات جديدة تسهم في تحسين أدائهم، وبالتالي زيادة قدرتهم على تخطي العقبات والمشكلات التي قد تعترض تنفيذ مهامهم، والتعامل مع المقترحات والآراء التي يقدمها العملاء ومشاركتهم في تحديد مستوى الخدمة المقدمة لهم للعمل على تحسينها بشكل دائم، حيث إنّ وجود جهة مختصة لمراقبة كل فرد، ومحاسبته، تجعلها قادرة على تحديد نقاط الضعف التي يجب معالجتها من خلال تخصيص برامج تدريبية ذات علاقة.

وقد وجدت الباحثة أن هذه الدراسة قد انفردت عن غيرها من الدراسات السابقة بدراسة أثر الحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.

الفرضية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ .05) بين الحوكمة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة) ورضا العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية".

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة فقد أجري اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد الحوكمة الإلكترونية في رضا العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية

المتغيرات	B Coefficients		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	Standardized المعاملات النمطية (Beta)		
(Constant)	.046	----	.334	.739
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	.246	.218	4.177	.000
الشفافية والإفصاح الإلكتروني	-.042-	-.036-	-.693-	.489
المشاركة الإلكترونية	.420	.400	6.299	.000
المساءلة	.379	.339	5.454	.000
قيمة R	.868			
قيمة R-square	.754			
Adjusted R-square	.750			
قيمة F المحسوبة	228.603			
مستوى دلالة اختبار F	.000			

يتضح من الجدول (9) وجود أثر لنموذج أبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة في رضا العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار ككل (228.603)، وهي دالة حيث بلغ مستوى الدلالة (.000)، وبلغ معامل التحديد (.754)، ما يشير إلى أن نموذج أبعاد الحوكمة الإلكترونية تفسر ما نسبته (75.4%) من مستوى التغير في رضا العملاء من وجهة نظر موظفي شركات التأمين الفلسطينية.

أما على مستوى كل بُعد من الأبعاد الفرعية للنموذج يبين الجدول وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (05. ≥α) لكل من بُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية، وبُعد المشاركة الإلكترونية، وبُعد المساءلة، إذ بلغ مستوى الدلالة لها (000.)، وهذه القيمة أصغر من (05.)، ما يشير إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في رضا العملاء من وجهة نظر العاملين في شركات التأمين الفلسطينية، في حين تبيّن عدم وجود أثر دال إحصائيا لبُعد الشفافية والإفصاح الإلكتروني، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (.489).

وترى الباحثة أن السبب في ذلك قد يُعزى إلى أن حصول العملاء على الخدمة التي يريدونها بسهولة ضمن إجراءات بسيطة وغير معقدة، وتمكّنهم من إبداء آرائهم حول الخدمة التي يتلقونها عبر وسائل الاتصال والتواصل التي توفرها الشركة يزيد من مستوى الإحساس، والشعور الإيجابي بما يحصلون عليه؛ لكونهم بمقارنة دائمة بين ما يتوقعونه وما يُقدم لهم، حيث إنَّ رضا العملاء هو عنصر أساسي من عناصر نجاح منظمة العمل.

وقد وجدت الباحثة أن هذه الدراسة قد انفردت عن غيرها من الدراسات السابقة بدراسة أثر الحوكمة الإلكترونية في الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية.

الفرضية الخامسة:"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والشركة قيد البحث)".

لفحص هذه الفرضية استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالحوكمة الإلكترونية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لفحص الفروق

بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالحوكمة الإلكترونية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والشركة قيد البحث، وجاءت النتائج كالآتي:

النوع الاجتماعي

الجدول (10): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الحوكمة الإلكترونية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي

البعد	النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	ذكر	3.78	.912	302	-.256-	.798
	أنثى	3.81	.843			
الشفافية والإفصاح الإلكتروني	ذكر	3.68	.880	302	-.958-	.339
	أنثى	3.77	.837			
المشاركة الإلكترونية	ذكر	3.66	.981	302	-1.610-	.108
	أنثى	3.84	.892			
المساءلة	ذكر	3.78	.939	302	-1.281-	.201
	أنثى	3.9172	.819			
الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية)	ذكر	3.72	.871	302	-1.161-	.247
	أنثى	3.84	.752			

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05)، بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالحوكمة الإلكترونية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وذلك على الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) وكل بُعد من أبعادها المتمثلة ببعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (.247 ، .798، .339، .108، .201)، وهذه القيم أكبر من (.05)، ما يعني قبول الفرضية الصفرية لهذه الأبعاد، أي إن واقع الحوكمة الإلكترونية لا يختلف لدى موظفي شركات التأمين الفلسطينية باختلاف نوعهم الاجتماعي.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تُعزى إلى أن جميع العاملين في شركات التأمين الفلسطينية يعملون وفق إجراءات وسياسات وبرامج وأنظمة عمل موحدة، وعلى الجميع الالتزام والعمل وفقها بصرف النظر عن نوعهم الاجتماعي، وأن محاور الدراسة ذات علاقة بطبيعة العمل في هذه الشركات أكثر من علاقتها بطبيعة العاملين.

المؤهل العلمي

الجدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الحوكمة الإلكترونية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	2.174	2	1.087	1.399	0.249
	داخل المجموعات	233.937	301	.777		
الشفافية والإفصاح الإلكتروني	بين المجموعات	1.673	2	.837	1.126	0.326
	داخل المجموعات	223.751	301	.743		
المشاركة الإلكترونية	بين المجموعات	9.992	2	4.996	5.736	0.004
	داخل المجموعات	262.165	301	.871		
المساءلة	بين المجموعات	7.597	2	3.798	4.892	0.008

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية)	داخل المجموعات	233.696	301	.776	3.487	0.032
	بين المجموعات	4.661	2	2.330		
	داخل المجموعات	201.156	301	.668		

يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤.05)، بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالحوكمة الإلكترونية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك على الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) وكل من بُعدي المشاركة الإلكترونية، والمساءلة، إذ بلغ مستوى الدلالة لهذه الأبعاد أصغر من (.05)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذه الأبعاد، أي إن واقع الحوكمة الإلكترونية يختلف لدى موظفي شركات التأمين الفلسطينية باختلاف مؤهلهم العلمي وذلك على الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) وكل من بُعدي المشاركة الإلكترونية، والمساءلة.

وللتعرف إلى مواطن الفروق على واقع الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) بين مستويات المؤهل العلمي، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (12): اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية على واقع الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) بين مستويات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم فأقل المتوسط (4.06)	بكالوريوس المتوسط (3.76)	دراسات عليا المتوسط (3.45)
دبلوم فأقل المتوسط (4.06)	----	.29459	.60883*
بكالوريوس المتوسط (3.76)		----	.31424
دراسات عليا المتوسط (3.45)			----

يشير الجدول (12) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) بين مستويات المؤهل العلمي، كانت بين الموظفين من حملة درجة دبلوم فأقل، والموظفين من حملة درجة دراسات عليا، وذلك لصالح الموظفين من حملة درجة دبلوم فأقل بمتوسط بلغ (4.06)، مقابل متوسط الموظفين من حملة درجة دراسات عليا البالغ (3.45).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تُعزى إلى أن بُعدي المشاركة الإلكترونية والمساءلة تتطلب معرفة وفهماً ووعياً أكبر حول مفهوم كل منها من قبل الموظفين العاملين في شركات التأمين الفلسطينية؛ ليكون بإمكانهم فهم ما هو الهدف منها، وكيف تنفذ وتحقق على أرض الواقع، وأن مشاركة العملاء في وضع السياسات والخطط وصنع القرار والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم والتواصل معهم عبر مختلف قنوات الاتصال، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف، وكيفية القيام بواجباته وتفهمه ضرورة مراقبة أدائه ومساءلته لضمان تطبيق القوانين والأنظمة التي تحفظ الحقوق، وأن ما ذُكر يشير إلى أن حملة درجة الدبلوم فأقل بحاجة إلى الارتقاء بمستواهم العلمي بالشكل الذي يمكنهم من إدراك بُعدي المشاركة الإلكترونية والمساءلة، أو فهمهما.

الشركة قيد البحث

الجدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الحوكمة الإلكترونية تعزى إلى متغير الشركة قيد البحث

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	94.670	7	13.524	28.303	.000
	داخل المجموعات	141.441	296	.478		
الشفافية والإفصاح الإلكتروني	بين المجموعات	76.534	7	10.933	21.736	.000
	داخل المجموعات	148.890	296	.503		
المشاركة الإلكترونية	بين المجموعات	112.031	7	16.004	29.585	.000
	داخل المجموعات	160.127	296	.541		
المساءلة	بين المجموعات	103.083	7	14.726	31.539	.000
	داخل المجموعات	138.209	296	.467		
الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية)	بين المجموعات	95.249	7	13.607	36.427	.000
	داخل المجموعات	110.568	296	.374		

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α)، بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالحوكمة الإلكترونية تعزى إلى متغير الشركة قيد البحث، وذلك على الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) وكل بُعد من أبعادها المتمثلة ببعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني، والمشاركة الإلكترونية، والمساءلة، إذ بلغ مستوى الدلالة لها (000.)، وهذه القيمة أصغر من (05.)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذه الأبعاد، أي إن واقع الحوكمة الإلكترونية يختلف لدى موظفي شركات التأمين الفلسطينية باختلاف الشركة قيد البحث.

وللتعرف إلى مواطن الفروق على واقع الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) بين مستويات الشركة قيد البحث، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (14): اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية على واقع الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) بين مستويات الشركة قيد البحث

الشركة قيد البحث	شركة المشرق المتوسط (3.99)	شركة فلسطين المتوسط (3.82)	شركة التأمين الوطنية المتوسط (4.08)	شركة ترست المتوسط (3.86)	شركة التكافل المتوسط (3.94)	شركة تمكين المتوسط (2.13)	الشركة الأهلية المتوسط (4.12)	الشركة العالمية المتحدة المتوسط (3.94)
شركة المشرق للتأمين المتوسط (3.99)	----	.17256	-.08885-	.13325	.05335	1.85969*	-.12919-	.05093
شركة فلسطين للتأمين المتوسط (3.82)		-----	-.26141-	-.03931-	-.11921-	1.68713*	-.30175-	-.12163-
شركة التأمين الوطنية المتوسط (4.08)			------	.22210	.14220	1.94854*	-.04034-	.13978
شركة ترست للتأمين				-----	-.07990-	1.72643*	-.26244-	-.08233-

الشركة قيد البحث	شركة المشرق المتوسط (3.99)	شركة فلسطين المتوسط (3.82)	شركة التأمين الوطنية المتوسط (4.08)	شركة ترست المتوسط (3.86)	شركة التكافل المتوسط (3.94)	شركة تمكين المتوسط (2.13)	الشركة الأهلية المتوسط (4.12)	الشركة العالمية المتحدة المتوسط (3.94)
المتوسط (3.86) شركة التكافل للتأمين					-----	1.80634*	-.18254-	-.00243-
المتوسط (3.94) شركة تمكين للتأمين						-----	-1.98888-*	-1.80876-*
المتوسط (2.13) الشركة الأهلية للتأمين							-----	.18011
المتوسط (4.12) الشركة العالمية المتحدة								-----
المتوسط (3.94)								

يشير الجدول (14) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) بين مستويات الشركة قيد البحث، كانت بين الشركات التي تحمل اسم شركة المشرق للتأمين، وشركة فلسطين للتأمين، وشركة التأمين الوطنية، وشركة ترست للتأمين، وشركة التكافل للتأمين، والشركة الأهلية للتأمين في جهة، والشركة التي تحمل اسم شركة تمكين للتأمين في جهة أخرى، وذلك لصالح الشركات التي تحمل اسم شركة المشرق للتأمين، وشركة فلسطين للتأمين، وشركة التأمين الوطنية، وشركة ترست للتأمين، وشركة التكافل للتأمين، والشركة الأهلية للتأمين بمتوسط بلغ على التوالي (3.99، 3.82، 4.08، 3.86، 3.94، 4.12، 3.94)، مقابل متوسط الشركة التي تحمل اسم شركة تمكين للتأمين البالغ (2.13).

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى السياسات والإجراءات التي تتبعها هذه الشركات في تقديم خدماتها للعميل، وكيفية تنظيم المهام والأنشطة الداخلية، أو ترتيبهما، بالإضافة إلى طبيعة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في تنفيذ العمل، وما تمتلكه من إمكانات لتوفير البيانات والمعلومات التي يحتاجها العملاء، بالإضافة إلى الاهتمام بطبيعة العلاقة ما بين العملاء والأفراد العاملين التي يمكن ترجمتها في كيفية تمكينهم من إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تحسين الخدمة التي يتلقونها، كما يُعزى أيضاً إلى كيفية مراقبة الأداء لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والشركة قيد البحث)".

لفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالأداء المؤسسي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالأداء المؤسسي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والشركة قيد البحث، وجاءت النتائج كالآتي:

النوع الاجتماعي

الجدول (15): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي

البعد	النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
كفاءة العمليات الداخلية	ذكر	3.78	.865	302	-.711-	.477
	أنثى	3.85	.847			

البعد	النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
التعلم والنمو	ذكر	3.72	.915	302	-.204-	.838
	أنثى	3.74	.958			
رضا العملاء	ذكر	3.76	1.047	302	-1.834-	.068
	أنثى	3.97	.909			
الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية)	ذكر	3.75	.888	302	-.998-	.319
	أنثى	3.85	.825			

يتضح من الجدول (15)عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α)، بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالأداء المؤسسي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وذلك على الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) وكل بُعد من أبعادها المتمثلة ببعد كفاءة العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، وبُعد رضا العملاء، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (319.، 477.، 838.، 068.)، وهذه القيم أكبر من (05.)، ما يعني قبول الفرضية الصفرية لهذه الأبعاد، أي إن مستوى الأداء المؤسسي لا يختلف لدى موظفي شركات التأمين الفلسطينية باختلاف نوعهم الاجتماعي.

أي إن مستوى الأداء المؤسسي لا يختلف لدى موظفي شركات التأمين الفلسطينية باختلاف نوعهم الاجتماعي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المرشد، 2019) على بُعد رضا العملاء، ومع دراسة (مصري، 2022) حول متغير النوع الاجتماعي على بُعد كفاءة العمليات الداخلية.

المؤهل العلمي

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
كفاءة العمليات الداخلية	بين المجموعات	3.312	2	1.656	2.276	.104
	داخل المجموعات	219.029	301	.728		
التعلم والنمو	بين المجموعات	5.622	2	2.811	3.290	.039
	داخل المجموعات	257.179	301	.854		
رضا العملاء	بين المجموعات	7.844	2	3.922	4.034	.019
	داخل المجموعات	292.665	301	.972		
الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية)	بين المجموعات	5.308	2	2.654	3.630	.028
	داخل المجموعات	220.076	301	.731		

يتضح من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α)، بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالأداء المؤسسي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك على الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) وكل من بُعدي التعلم والنمو، ورضا العملاء، إذ بلغ مستوى الدلالة لهذه الأبعاد أصغر من (05.)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذه الأبعاد، أي إن مستوى الأداء المؤسسي يختلف لدى موظفي شركات التأمين الفلسطينية باختلاف مؤهلهم العلمي، وذلك على الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) وكل من بُعدي التعلم والنمو، ورضا العملاء.

وللتعرف إلى مواطن الفروق على مستوى الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) بين مستويات المؤهل العلمي، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (17): اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية على مستوى الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) بين مستويات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم فأقل المتوسط (4.09)	بكالوريوس المتوسط (3.79)	دراسات عليا المتوسط (3.43)
دبلوم فأقل المتوسط (4.09)	----	.29693	.65346*
بكالوريوس المتوسط (3.79)		----	.35654
دراسات عليا المتوسط (3.43)			----

يشير الجدول (17) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) بين مستويات المؤهل العلمي، كانت بين الموظفين من حملة درجة دبلوم فأقل، والموظفين من حملة درجة دراسات عليا، وذلك لصالح الموظفين من حملة درجة دبلوم فأقل بمتوسط بلغ (4.09)، مقابل متوسط الموظفين من حملة درجة دراسات عليا البالغ (3.43).
قد تعزى هذه النتيجة إلى أن بُعدي التعلم والنمو ورضا العملاء بحاجة إلى اهتمام العاملين بتطوير قدراتهم وطرح أفكار ومبادرات حديثة في العمل، بالإضافة إلى وجود ثقافة الاتصال والتواصل مع العملاء، وهذا ما قد يفتقده العاملون من حملة درجة الدبلوم فأقل، و ترى الباحثة أن هذه النتيجة قد اختلفت مع دراسة (المرشد، 2019) حول متغير المؤهل العلمي على بُعد رضا العملاء، ومع دراسة (مصري، 2022) حول متغير المؤهل العلمي على بُعد كفاءة العمليات الداخلية.

الشركة قيد البحث

الجدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير الشركة قيد البحث

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
كفاءة العمليات الداخلية	بين المجموعات	90.537	7	12.934	29.046	0.000
	داخل المجموعات	131.804	296	.445		
التعلم والنمو	بين المجموعات	76.992	7	10.999	17.521	0.000
	داخل المجموعات	185.809	296	.628		
رضا العملاء	بين المجموعات	140.230	7	20.033	36.996	0.000
	داخل المجموعات	160.280	296	.541		
الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية)	بين المجموعات	98.308	7	14.044	32.713	0.000
	داخل المجموعات	127.076	296	.429		

يتضح من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α)، بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالأداء المؤسسي تعزى إلى متغير الشركة قيد البحث، وذلك على الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) وكل بُعد من أبعادها المتمثلة ببعد كفاءة العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، وبُعد رضا العملاء، إذ بلغ مستوى الدلالة لها (000.)، وهذه القيمة أصغر من (05.)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذه الأبعاد، أي إن مستوى الأداء المؤسسي يختلف لدى موظفي شركات التأمين الفلسطينية باختلاف الشركة قيد البحث.
وللتعرف إلى مواطن الفروق على مستوى الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) بين مستويات الشركة قيد البحث، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (19): اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية على مستوى الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) بين مستويات الشركة قيد البحث

الشركة قيد البحث	شركة المشرق المتوسط (4.06)	شركة فلسطين المتوسط (4.03)	التأمين شركة الوطنية المتوسط (4.18)	شركة ترست المتوسط (3.72)	شركة التكافل المتوسط (3.83)	شركة تمكين المتوسط (2.17)	الأهلية الشركة المتوسط (4.19)	العالمية الشركة المتحدة المتوسط (3.96)
شركة المشرق للتأمين المتوسط (4.06)	----	.02720	-.11907-	.34248*	.22988	1.88880*	-.12726-	.09752
شركة فلسطين للتأمين المتوسط (4.03)		-----	-.14627-	.31528*	.20268	1.86159*	-.15447-	.07032
شركة التأمين الوطنية المتوسط (4.18)			------	.46155*	.34895*	2.00786*	-.00820-	.21659
شركة ترست للتأمين المتوسط (3.72)				-----	-.11260-	1.54632*	-.46974-*	-.24496-
شركة التكافل للتأمين المتوسط (3.83)					-----	1.65892*	-.35714-*	-.13236-
شركة تمكين للتأمين المتوسط (2.17)						-----	-2.01606-*	-1.79128-*
الشركة الأهلية للتأمين المتوسط (4.19)							-----	.22478
الشركة العالمية المتحدة المتوسط (3.96)								-----

يشير الجدول (19) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) بين مستويات الشركة قيد البحث، كانت كالآتي:

1. الفروق بين الشركات التي تحمل اسم شركة المشرق للتأمين، وشركة فلسطين للتأمين، وشركة التأمين الوطنية، والشركة الأهلية للتأمين في جهة، والشركة التي تحمل اسم شركة ترست للتأمين في جهة أخرى، وذلك لصالح الشركات التي تحمل اسم شركة المشرق للتأمين، وشركة فلسطين للتأمين، وشركة التأمين الوطنية، والشركة الأهلية للتأمين، بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (4.06، 4.03، 4.18، 4.19)، مقابل متوسط شركة ترست للتأمين البالغ (3.72).
2. الفروق بين الشركات التي تحمل اسم شركة المشرق للتأمين، وشركة فلسطين للتأمين، وشركة التأمين الوطنية، وشركة ترست للتأمين، وشركة التكافل للتأمين، والشركة الأهلية للتأمين في جهة، والشركة التي تحمل اسم شركة تمكين للتأمين في جهة أخرى، وذلك لصالح الشركات التي تحمل اسم شركة المشرق للتأمين، وشركة فلسطين للتأمين، وشركة التأمين الوطنية، وشركة ترست للتأمين، وشركة التكافل للتأمين، والشركة الأهلية للتأمين بمتوسط بلغ على التوالي (4.06، 4.03، 4.18، 3.72، 3.83، 4.19، 3.96)، مقابل متوسط الشركة التي تحمل اسم شركة تمكين للتأمين البالغ (2.17).
3. الفروق بين الشركة التي تحمل اسم شركة التأمين الوطنية، والشركة التي تحمل اسم شركة التكافل للتأمين، وذلك لصالح شركة التأمين الوطنية بمتوسط بلغ (4.18)، مقابل متوسط شركة التكافل للتأمين البالغ (3.83).
4. وقد يُعزى السبب في ذلك الفرق إلى اختلاف طبيعة الأنشطة والعمليات الداخلية التي تقوم بها كل شركة، بالإضافة إلى اختلاف اعتماد الشركات على وسائل التكنولوجيا الحديثة، وطبيعة المناخ التنظيمي المتّبع في بيئة عمل الشركات لدعم أو تشجيع الإبداع، وقد يُعزى أيضاً إلى درجة الاهتمام بمعرفة آراء العملاء حول الخدمة المقدمة.

أهم النتائج

1. أظهرت النتائج أن واقع الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) في شركات التأمين الفلسطينية كانت بدرجة تقدير موافق، وأن مستوى الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) كانت بدرجة تقدير موافق.
2. تبين أن هناك علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس الحوكمة الإلكترونية والدرجة الكلية لمقياس الأداء المؤسسي، حيث اتضح بأنها موجبة وقوية، بمعنى كلما زاد تطبيق الحوكمة الإلكترونية زاد مستوى الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها.
3. تبيّن أن هناك أثراً لنموذج أبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة في كفاءة العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية، أما على مستوى كل بُعد من الأبعاد الفرعية للنموذج فقد تبيّن وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (05. ≥α) لكل من بُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية، وبُعد المشاركة الإلكترونية، وبُعد المساءلة، ما يشير إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في كفاءة العمليات الداخلية من وجهة نظر العاملين في شركات التأمين الفلسطينية، في حين تبيّن عدم وجود أثر دال إحصائيا لبُعد الشفافية والإفصاح الإلكتروني.
4. تبين وجود أثر لنموذج أبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة في التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية، أما على مستوى كل بُعد من الأبعاد الفرعية للنموذج، فقد تبين وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (≥α 05.) لكل من بُعدي المشاركة الالكترونية، والمساءلة، ما يشير إلى وجود أثر لهذين البعدين في التعلم والنمو من وجهة نظر العاملين في شركات التأمين الفلسطينية، في حين تبيّن عدم وجود أثر دال إحصائيا لبُعدي المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والشفافية والإفصاح الإلكتروني.
5. تبين وجود أثر لنموذج أبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة في رضا العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية، أما على مستوى كل بُعد من الأبعاد الفرعية للنموذج، فقد تبين وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (≥α 05.) لكل من بُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية، وبُعد المشاركة الإلكترونية، وبُعد المساءلة، ما يشير إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في رضا العملاء من وجهة نظر العاملين في شركات التأمين الفلسطينية، في حين تبيّن عدم وجود أثر دال إحصائيا لبُعد الشفافية والإفصاح الإلكتروني.
6. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالحوكمة الإلكترونية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك على الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) وكل بُعد من أبعادها، بينما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالحوكمة الإلكترونية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك على الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) وكل من بُعدي المشاركة الإلكترونية، والمساءلة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالحوكمة الإلكترونية تعزى إلى متغير الشركة قيد البحث، وذلك على الحوكمة الإلكترونية (الدرجة الكلية) وكل بُعد من أبعادها، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Al Athmay,2015) حول وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الحوكمة الإلكترونية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على بُعد المشاركة الإلكترونية ولكنها اختلفت معها حول متغير النوع الاجتماعي، إذ أثبتت وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الحوكمة الإلكترونية على بُعد المشاركة والانفتاح الإلكتروني، وتميزت هذه الدراسة عن دراسة (Ullah and others, 2021)، (الديب، 2021)، (زياني وآخرين، 2021)، و(أبو حماد، 2020)، و(جمعة، 2020)، و(طاهر والجاسم، 2019)، و(الهروط، 2018)، و(لواطي، 2015)، و(Mehta, 2014)، و(Yadav and Tiwari, 2014)، و(بوخريص، 2017)، في أنها لم تجد أياً منها قد اتفقت أو اختلفت معها في هذه النتيجة كونها انفردت في دراسة المتغيرات الديمغرافية حول الحوكمة الإلكترونية في شركات التأمين الفلسطينية.
7. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالأداء المؤسسي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وذلك على الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) وكل بُعد من أبعادها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المرشد، 2019) على بُعد رضا العملاء، ومع دراسة (مصري، 2022) على بُعد كفاءة العمليات الداخلية، كما اتفقت مع دراسة (صايج، 2018) فيما يتعلق بمتغير النوع الاجتماعي، وتبين أيضا من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك على الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) وكل من بُعدي التعلم والنمو، ورضا العملاء، حيث

إن هذه النتيجة قد اختلفت مع دراسة (صايج، 2018)، واختلفت مع دراسة (المرشد، 2019) حول متغير المؤهل العلمي على بُعد رضا العملاء، ومع دراسة (مصري، 2022) حول متغير المؤهل العلمي على بُعد كفاءة العمليات الداخلية، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالأداء المؤسسي تعزى إلى متغير الشركة قيد البحث، وذلك على مستوى الأداء المؤسسي (الدرجة الكلية) وكل بّعد من أبعاده.

التوصيات:

1. حبذا لو تقوم شركات التأمين الفلسطينية بالإفصاح عن رسوم كل أنواع التأمينات المقدمة، وعدم الاقتصار على الإفصاح عن رسوم نوع واحد من التأمينات، وذلك بإضافة حاسبة تأمين لكل نوع من أنواع التأمينات عبر موقعها الإلكتروني، تمهيداً للانتقال بشكل تدريجي نحو إتمام المعاملات بالكامل إلكترونيا.
2. يُحبذ أن تقوم شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية بالاهتمام والتركيز على توفير المخصصات المالية اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، لكي تتمكن من توفير أحدث الأجهزة والمعدات والبرمجيات اللازمة لتسيير العمل.
3. أن تطرح جميع القرارات التي تتعلق بالعملاء عبر المواقع الإلكترونية لشركات التأمين الفلسطينية؛ لتعزيز مشاركة عملائها باتخاذ القرار والتواصل معهم بشكل مباشر لمناقشة هذه القرارات.
4. تعزيز الرقابة على الأفراد العاملين لضمان تطبيق الجزاءات التي رُصدت بحق المقصرين في العمل وربط ذلك بتقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى توفير نظام إلكتروني لإدارة الشكاوي؛ لتطبيق مبدأ المساءلة ومحاسبة الخارجي عن القانون من الأفراد العاملين.
5. تعزيز بيئة العمل لدى شركات التأمين الفلسطينية وخلق مناخ تنظيمي يقود إلى الإبداع في العمل، وذلك بمنح الأفراد العاملين الفرصة لصقل مهاراتهم وتنمية معارفهم وتطوير قدراتهم الوظيفية.
6. تحسين دليل الإجراءات والعمليات الخاصة بكل شركة من شركات التأمين الفلسطينية بالشكل الذي يسهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وذلك من خلال كتابة التعليمات، أو سردها خطوة بخطوة لكيفية إتمام المهمة وإكمالها.
7. التواصل مع العملاء بعد تلقيهم الخدمة والأخذ بآرائهم حول الخدمة المقدمة لضمان الحفاظ عليهم بشكل دائم، حيث يؤدي هذا التواصل إلى جذب عملاء جدد، وأن يكون ذلك عبر (الإنترنت) وفتح باب النقاش لأخذ الملاحظات بهدف تحسين الخدمة.
8. أن تُعزز ثقافة الحوكمة الإلكترونية، وذلك بعقد ورش عمل هادفة، وأن يُستخدم أسلوب المحاكاة كأحد أساليب التدريب الهادفة للموظف التي تمكنهم من استخدام الأساليب والأجهزة والأدوات والإجراءات المماثلة لأرض الواقع.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- باسي، إلهام. (2020)، الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الإلكترونية. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 3(2).
- بلحاج، آية. (2021). *الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الاداري بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية*، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- البهجي، عصام أحمد. (2014). *الشفافية و أثرها في مكافحة الفساد الإداري*. (ط1). مصر: دار الفكر الجامعي.
- بوخريص، السنوسي سليمان. (2017)، دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية عن المصارف التجارية الليبية. *مجلة العلوم والدراسات الإنسانية*، العدد(40).
- بولفخار، دلال و بارش، يسرى. (2021). *إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT*، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر.
- التقرير السنوي، 2021، الشركة الأهلية للتأمين، فلسطين.
- التقرير السنوي، 2021، شركة التأمين الوطنية، فلسطين.
- التقرير السنوي، 2021، شركة ترست العالمية للتأمين، فلسطين.
- التقرير السنوي، 2021، شركة التكافل للتأمين، فلسطين.
- التقرير السنوي، 2021، شركة تمكين للتأمين، فلسطين.
- التقرير السنوي، 2021، شركة العالمية المتحدة للتأمين، فلسطين.

- التقرير السنوي، 2021، شركة المشرق للتأمين، فلسطين.
- التقرير السنوي، 2021، هيئة سوق رأس المال، فلسطين.
- جمعة، محمد. (2020)، متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتطور خدمات الرعاية الاجتماعية للمنظمات الأهلية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، 2(2).
- أبو حمّاد، محمد عبد الرحمن. (2020). *الحوكمة الإلكترونية وأداء العاملين*. (ط1). الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- خالدي، عبدالرحمن و بوضياف، مليكة. (2022)، المشاركة الإلكترونية وأثرها على الحوكمة- دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (2019-2021). *مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية*، 1(12)، 175-194.
- الخطيب، محمد. (2020). *واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي- دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات*، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الديب، محمود. (2021)، متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالبناء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*، 1(6).
- الرياضي، سامر. (2016). *أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء في البنك العربي- دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء*، جامعة الزرقاء، الأردن.
- رضوان، محمود عبد الفتاح، (2013)، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، تم الاسترجاع بتاريخ 26-06-2022 من الرابط https://bit.ly/3BMsJ4Y.
- زياني، خولة و رمضان، إيمان و عبدالباقي، أميرة. (2021)، أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تحقيق المسؤولية الاجتماعية للجامعات- دراسة استطلاعية لآراء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة. *مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية*، 3(2)، 121-140.
- الشريف، عمر. (2013). *الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- شكاكله، خلود. (2021). *أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التسويقي- دراسة تطبيقية ببريد الجزائر وكالة قالما*، جامعة 8 ماي 1945- قالما، الجزائر.
- الشميلي، عائشة يوسف. (2017). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة*. (ط1). مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- صايج، جوديت. (2018). *أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني*، جامعة القدس، فلسطين.
- صقر، ولاء. (2019)، المتطلبات الإدارية لتفعيل مشروع جامعة الأطفال ب ج. م. ع. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 43(1)، 203-351.
- طاهر، محمد عبود و الجاسم، رغد. (2019)، جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية_ دراسة حالة في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب. *مجلة دراسات إدارية*، 11(22).
- عاد، أحمد و عبدالجليل، عباد و عبدالحق، شطي و هيثم، صالحي. (2022). *أثر استخدام شبكة (الإنترنت) كوسيط لمجالات الإفصاح الإلكتروني لمعلومات تقارير الأعمال*، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.
- القاسم، أحمد غسان. (2013). *تأثير الفطنة المنظمية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على المصارف التجارية العاملة في الأردن*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- قزعاط، أسيل جميل. (2009). *تحليل العوامل المؤدية إلى ضعف نمو قطاع التأمين واستثماراته في فلسطين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- كابور، زينب. (2021). *أثر فجوة المعرفة على الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس ام البواقي*، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- الكساسبة، وصفي عبدالكريم. (2011). *تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات*. (ط11). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- لواطي، فطيمة الزهراء. (2015). *معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية E-governance في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري- دراسة حالة بلدية عزابة ولاية سكيكدة*، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.

- محمد العدوي، أمل و عبدالعال، فراج و باغه، محمد أحمد. (2021)، العلاقة بين المساءلة الإدارية والتهكم التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(4)، 322-343.
- محمد، حيدر غازي. (2018)، تقييم بعد التعلم والنمو للقطاع الصناعي العراقي بهدف تطوير المواهب البشرية- دراسة ميدانية في القطاع الصناعي العراقي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 9(4)، الجزء الثاني، 712-691.
- المرشد، محمد نصار. (2019)، علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي- دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27(4)، 199-173.
- مصري، ماريانا. (2022). *متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية*، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- منصوري، خلود و قشقري، سارة. (2020). *دور إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي مركز تقنية المعلومات بجامعة جدة أنموذجاً*، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
- الملا، عبدالرحمن مصطفى و الياسري، مها. (2017)، دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(109)، 91-69.
- مهلل، منال و هناد، هالة نسرين. (2017). *دور التغيير التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB*، جامعة8 ماي1945، قالمية، الجزائر.
- الهروط، العنود إبراهيم. (2018). *الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

References

- Aad, Ahmed and Abdul Jalil, Abbad and Abdul Haq, Shatti and Haitham, Salehi. (2022). The impact of using the Internet as a mediator in the areas of electronic disclosure of information in business reports (in Arabic), University of Shahid Hamma Lakhdar in El Oued, Algeria.
- Abu-Hammad, Mohammad Abdalrahman. (2020). Electronic governance and employee performance. (1st edition). Jordan: Dar Amjad for Publishing and Distribution.
- Al Athmay, A. A. A. R. A. (2015). Demographic factors as determinants of e-governance adoption: a field study in the United Arab Emirat es (UAE). Transforming Government: People, Process and Policy, 9(2), 159-180.
- Al-Bahji, Isam Ahmad. (2014). Transparency and its impact on combating administrative corruption (in Arabic). (1st edition). Egypt: Dar Al-Fikr University.
- Al-Deeb, Mahmoud. (2021). Requirements for applying electronic governance to the organizational structure of social welfare institutions (in Arabic). Scientific Journal of Social Work, 1(6).
- Al-Harout, Al-Anoud Ibrahim. (2018). Trends towards applying electronic governance in Jordanian private universities and its impact on excellence in university performance (in Arabic), College of Business, Middle East University, Jordan.
- Ali, M. S. (2021). Development of institutional performance: Study on the secretariat of the Northern Borders region. International Review, (1-2), 35-45.
- Al-Kasasbeh, Wasfi Abdul Karim. (2011). Improving the effectiveness of institutional performance through information technology (in Arabic). (11th edition). Jordan: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.
- Al-Khateeb, Mohammad. (2020). The reality of electronic management and its relationship to the quality of institutional performance - a field study at the Ministry of Communications and Information Technology (in Arabic), Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al-Morshed, Muhammad Nassar. (2019). The relationship of strategic thinking to organizational performance (in Arabic) - a field study on Jordanian insurance companies. Islamic University Journal for Economic and Administrative Studies, 27(4), 173-199.
- Al-Mulla, Abdul Rahman Mustafa and Al-Yasiri, Maha. (2017). The role of e-government application in institutional performance (in Arabic). Journal of Economic and Administrative Sciences, 24(109), 91-69.
- Al-Qasim, Ahmed Ghassan. (2013). The impact of organizational acumen on institutional performance (in Arabic): a case study on commercial banks operating in Jordan, publications of the Arab Organization for Administrative Development, League of Arab States, Cairo, Egypt.

- Al-Reyadi, Samer. (2016). The impact of banking service quality dimensions on customer satisfaction at the Arab Bank (in Arabic) - a field study in the city of Zarqa, Zarqa University, Jordan.
- Al-Shamili, Aisha Yousef. (2017). Modern strategic management (in Arabic). (1st edition). Egypt: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Al-Sharif, Omar. (2013). Electronic administration is an introduction to modern educational administration. Jordan (in Arabic): Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution.
- Annual Report. (2021). Al Ahlia Insurance Company (in Arabic), Palestine.
- Annual report. (2021). Al-Mashreq Insurance Company (in Arabic), Palestine.
- Annual Report. (2021). Capital Market Authority (in Arabic), Palestine.
- Annual Report. (2021). National Insurance Company (in Arabic), Palestine.
- Annual report. (2021). Takaful Insurance Company (in Arabic), Palestine.
- Annual Report. (2021). Tamkeen Insurance Company (in Arabic), Palestine.
- Annual report. (2021). Trust International Insurance Company (in Arabic), Palestine.
- Annual report. (2021). United International Insurance Company (in Arabic), Palestine.
- Basi, Elham. (2020). Culture as a key to the success of e-governance (in Arabic). Al-Manhal Economic Journal, 3(2).
- Belhaaj, Aaya. (2021). Electronic governance and its role in improving administrative performance in institutes of science and technology for physical and sports activities (in Arabic), Mohamed Boudiaf University of M'sila, Algeria.
- Boukharees, Al-Sanousi Sulaiman. (2017). The role of electronic governance in achieving organizational excellence: a field study on Libyan commercial banks (in Arabic). Journal of Science and Human Studies, Issue (40).
- Boulifakhar, Dalal and Barash, Yusra. (2021). Risk management in insurance companies: a case study of the Algerian Insurance Company CAAT (in Arabic), Abdelhafid Bouwalsouf University Center, Mila, Algeria.
- Fartash, K., Davoudi, S. M. M., Baklashova, T. A., Svechnikova, N. V., Nikolaeva, Y. V., Grimalskaya, S. A., & Beloborodova, A. V. (2018). The impact of technology acquisition & exploitation on organizational innovation and organizational performance in knowledge-intensive organizations. Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 14(4), 1497-1507.
- Jomaa, Mohammad. (2020). Electronic governance requirements for the development of social welfare services for civil society organizations (in Arabic). Journal of Studies in Social Service and Human Sciences, 2(2).
- Kapoor, Zainab. (2021). The impact of the knowledge gap on the organizational performance of the economic institution (in Arabic) - a case study of the Sidi Arghis Oum El Bouaghi Mills Foundation, Larbi Ben M'hidi University, Algeria.
- Khalidi, Abdelrahman and Boudiaf, Malika. (2022). Electronic participation and its impact on governance - a case study of Algeria during the period (2019-2021) (in Arabic). Journal of Scientific Research in Environmental Legislation, 1(12), 175-194.
- Khan, H. A (2017). Globalization and the challenges of public administration: Governance human resources management, Leadership, ethics, e-governance and sustainability century. Springer.
- Lwati, Fatima Al-Zahraa. (2015). Obstacles to the application of electronic governance in public institutions of an administrative nature (in Arabic) - a case study of the municipality of Azaba, Skikda Province, Mohamed Kheidar University - Biskra, Algeria.
- Manoharan, A. (Ed.). (2011). E-Governance and Civic Engagement: Factors and Determinants of E-Democracy: Factors and Determinants of E-Democracy. IGI global.
- Mansouri, Kholoud and Kashgari, Sarah. (2020). The role of knowledge management in institutional performance (in Arabic), Information Technology Center at Jeddah University as a model, King Abdulaziz University, Saudi Arabia.
- Masri, Mariana. (2022). Requirements for implementing electronic management and its role in institutional performance in the Palestinian Ministry of Health (in Arabic), Al-Quds Open University, Palestine.
- Mehta, A. (2014). The Challenge of Policy Formulation and Service Delivery in the 21st Century: "Improving customer service delivery" By E-governance. International Journal of Scientific and Research Publications, 4(1), 1-7.

- Muhalal, Manal and Hanad, Hala Nisreen. (2017). The role of technological change in improving institutional performance (in Arabic): a case study of the Omar Bin Omar Mills Corporation MAB, University of May 8, 1945, Guelmia, Algeria.
- Muhammad Al-Adawi, Amal and Abdel-Al, Farag and Bagha, Muhammad Ahmed. (2021). The relationship between managerial accountability and organizational cynicism (in Arabic). Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 12(4), 322-343.
- Muhammad, Haider Ghazi. (2018). Evaluation of the learning and growth dimension of the Iraqi industrial sector with the aim of developing human talent (in Arabic) - a field study in the Iraqi industrial sector. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 9(4), Part II, 691-712.
- Obi, T. (Ed). (2007): E-governance: a global perspective on a new paradigm (vol.1). IOS press.
- Qazat, Aseel Jamil. (2009). Analysis of the factors leading to weak growth of the insurance sector and its investments in Palestine (in Arabic): An applied study on insurance companies listed on the Palestine Stock Exchange, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Radwan, Mahmoud Abdel Fattah. (2013). Assessing the performance of institutions under balanced performance standards (in Arabic), retrieved on 06-26-2022 from the link https://bit.ly/3BMsJ4Y.
- Saad, M. A. (2021). Development of institutional performance: Study on the secretariat of the Northern Borders region. International Review, (1-2), 35-45.
- Saqr, Walaa. (2019). Administrative requirements for activating the Children's University Project B C. M. A (in Arabic). College of Education Journal of Educational Sciences, 43(1), 203-351.
- Sayej, Judit. (2018). The impact of applying governance principles on institutional performance in the Palestinian Red Crescent Society (in Arabic), Al-Quds University, Palestine.
- Shakakala, immortality. (2021). The impact of electronic management on marketing performance - an applied study at the Algeria Post (in Arabic), Galma Agency, University of May 8, 1945 - Galma, Algeria.
- Srivastava, N. (2015). E- Governance in rural India. International Journal of computer Science and information Technologies, 6(1), 741-744.
- Taher, Muhammad Abboud and Al-Jassim, Raghad. (2019). Readiness to implement e-governance - a case study in the General Directorate of Southern Electricity Distribution (in Arabic). Journal of Management Studies, 11(22).
- Travakol, M. (2011). Making sense of Cronbach's alpha, International Journal of Medication, Vol. 2, P. 35-55.
- Ullah, A., Pinglu, C., Ullah, S., Abbas, H. S. M., & Khan, S. (2021). The role of e-governance in combating COVID-19 and promoting sustainable development: a comparative study of China and Pakistan. Chinese Political Science Review, 6(1), 86-118.
- Yadav, K, & Tiwari, S. (2014). E_Governance in India: Opportunities and Challenges. Advance in Electronic and Electric Engineering, 4(6), 675-680.
- Ziani, Khawla, Ramadan, Iman, and Abdel Baqi, Amira. (2021). The impact of applying e-governance on achieving the social responsibility of universities - an exploratory study of the opinions of the faculty at the Faculty of Economic (in Arabic), Commercial and Management Sciences at the University of Skikda. Journal of Quantitative and Qualitative Research in Economic and Administrative Sciences, 3(2), 121-140.
- Zolotov, M. N., Oliveira, T., & Casteleyn, S. (2018). E-participation adoption models research in the last 17 years: A weight and meta-analytical review. Computers in Human Behavior, 81, 350-365.

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (9) No – (21) .November 2024
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

The Reality of Detecting and Addressing Hidden Costs Through the Dupont Model And its Role in Improving Financial Performance in Companies Listed on the Palestine Stock Exchange for the Years (2010-2022)

Dr. Mohammad Fathi Muhanna
Ph.D., Accounting and Institutional Management, Manouba University, Manouba, Tunisia

Oricd No: 0009-0000-8399-1580
Email: vfa_sport@hotmail.com

Received:
2/03/2024
Revised:
2/03/2024
Accepted:
24/03/2024

***Corresponding Author:**
vfa_sport@hotmail.com

Citation: Muhanna, M. F. The Reality of Detecting and Addressing Hidden Costs Through the Dupont Model And its Role in Improving Financial Performance in Companies Listed on the Palestine Stock Exchange for the Years (2010-2022). Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 9(21). https://doi.org/10.33977/1760-009-021-005

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: The study aimed to examine the detection of hidden costs (turnover costs, productivity variance costs, and non-quality costs) and their management using the Dupont model to enhance financial performance in companies listed on the Palestine Exchange.

Methodology: A descriptive correlational approach was applied using a time series analysis of financial statements for companies listed on the Palestine Exchange from 2010 to 2022, totaling 49 companies. A sample of 13 industrial companies was selected based on the availability of their financial statements. The analysis, conducted using the STATA program, involved mean calculations, standard deviation, minimum and maximum values, multiple regression, correlation analysis, and normal distribution testing.

Results: There is a positive correlation between detecting hidden costs (turnover costs, productivity variance costs, and non-quality costs) and managing them through the Dupont model, contributing to improved financial performance in companies listed on the Palestine Exchange from 2010 to 2021.

Conclusion: The study recommends continuous monitoring of turnover costs by Palestinian companies, improving their ability to classify and organize these costs through periodic reports to facilitate effective decision-making and control.

Keywords: Hidden costs, labor costs, productivity differences costs, non-quality costs, dupont model, financial performance.

واقع الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010-2022)

د. محمد فتحي مهنا

دكتوراه المحاسبة وإدارة المؤسسات، جامعة منوبة، منوبة، تونس.

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الكشف عن التكاليف الخفية (تكاليف دوان العمل، تكاليف فروق الإنتاجية، تكاليف اللاجودة) ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

المنهجية: اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال سلسلة زمنية من القوائم المالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2022) والبالغ عددها (49) شركة، واختيرت عينة من الشركات الصناعية وعددها (13) شركة، بشرط توافر قوائمها المالية على موقع بورصة فلسطين، من خلال برنامج (STATA) بالاعتماد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وأقل قيمة وأعلى قيمة، ومعادلة الانحدار المتعدد، ومعادلة الارتباط، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

النتائج: توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية بين واقع الكشف عن التكاليف الخفية: تكاليف دوان العمل، تكاليف فروق الإنتاجية، تكاليف اللاجودة، ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2021).

الخلاصة: من أهم التوصيات حث إدارة الشركات الفلسطينية على الرقابة المستمرة على تكاليف دوران العمل، التي تسهم في زيادة القدرة على تصنيف أنواع هذه التكاليف، وتبويبها من خلال إعداد التقارير الدورية الرقابية بالشكل الذي يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة للسيطرة عليها.

الكلمات المفتاحية: التكاليف الخفية، تكاليف دوان العمل، تكاليف فروق الإنتاجية، تكاليف اللاجودة، نموذج ديبونت (Dupont)، الأداء المالي.

المقدمة

أثبتت الكثير من الأبحاث التي أجريت في مجال التحليل الاجتماعي والاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية، أن الفرق السلبي بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي هو الذي يشير إلى خسائر في التشغيل، والتي تؤدي إلى نشوء تكاليف غير متوقعة (بوريش، 2023)، أطلق عليها الباحث الفرنسي (سافال) Savall التكاليف الخفية، التي تنشأ بسبب تردي الأوضاع التي تشمل المجالات الخمسة المكونة لظروف الحياة المهنية للعامل، والمتمثلة في ظروف العمل، وتنظيم العمل، وإدارة الوقت، والاتصال، والتدريب (عيساوي، 2017).

ويعتبر نموذج (Dupont) من أهم النماذج المستخدمة في مقارنة الأداء المالي، حيث يقوم هذا النموذج بقياس المكونات التي تحقق العائد على حقوق المساهمين، وتساعد في توفير جانب كبير من الشفافية للمستثمرين الجدد، إضافة الى أنها تبين جدوى الاستثمار في الشركات، والوضع المالي الخاص بها، حيث يحقق ذلك تقديم رؤية أولية للمستثمرين حول وضع تلك الشركات (جرمان، 2021).

حيث إن دور الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها، من خلال متنغيراتها وهي تكاليف دوران العمل، تكاليف فروق إنتاجية العمل، وتكاليف الجودة، يعتبر أمراً حيوياً في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في البورصة، ويستخدم نموذج ديبونت (Dupont) لتحليل هذه التكاليف الخفية وتحديد تأثيرها على الأداء المالي بشكل فعال (نخال، 2023)، حيث يوفر هذا النموذج إطاراً تحليلياً لفهم مصادر العائد على حقوق المساهمين، التي تعتمد على رصد التكاليف التي تنشأ نتيجة استخدام رأس المال العامل بشكل غير فعال، مثل تأخير في تحصيل الديون، أو تخزين مكونات المنتجات بشكل زائد، فيقوم نموذج ديبونت بتحليل تأثير تلك التكاليف على عائد رأس المال العامل (العراقي، 2024)، وتحديد الفجوة بين الإنتاجية الفعلية للعمالة والإنتاجية المثالية الممكنة، وتشمل تكاليف التدريب الغير كافي، أو سوء التنظيم في عمليات الإنتاج، حيث يعمل نموذج ديبونت (Liu, et. Al, 2022)، على تحليل تأثير هذه التكاليف على الهامش الربحي، وتحديد التكاليف الناجمة عن مشاكل الجودة في المنتجات، حيث يقوم نموذج ديبونت بتحليل تأثير تلك التكاليف على الأرباح الصافية، وبالتالي على العائد على حقوق المساهمين (Effiong, 2022)، ومن خلال هذه التقنيات تقوم إدارة الشركات باتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها لتحسين الأداء المالي، مثل تحسين عمليات الإنتاج، وزيادة الاستثمار في التدريب، وتطوير الموارد البشرية، وتحسين نظام إدارة الجودة، وهذه الإجراءات تؤدي إلى تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، مما يسهم في تحسين القيمة المالية للشركات، وبالتالي زيادة عائد المساهمين (مصباح وآخرون ، 2020).

لذلك نجد أن الحل المثالي الذي يمكن الشركات من زيادة أرباحها هو التحكم في التكاليف، والعمل على تخفيضها باستمرار إلى أدنى حد ممكن، وذلك لا يتعلق فقط بالتكاليف التي تظهرها أنظمة المعلومات المحاسبية، بل يتعدى ذلك إلى التكاليف غير الظاهرة التي يطلق عليها التكاليف الخفية، والتي تقع خارج حدود الرقابة (العراقي، 2024).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تبرز مشكلة الدراسة من خلال معرفة ظواهرها، حيث تسعى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لتخفيض تكاليفها من خلال ترشيد عملية استخدام الموارد المتاحة الضرورية لنشاطاتها، وتعتبر الموارد البشرية من بين أهم الموارد، حيث يتحقق تخفيض تكاليفها من خلال تسخيرها واستغلالها بكفاءة وفعالية في أداء النشاط الإنتاجي.

وإن النظام المحاسبي التقليدي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين يهتم بالجانب البشري، الذي يسهم في خلق نوع من التكاليف يعرف بالتكاليف الخفية، الناتجة بالأساس عن الانحراف السلبي للتشغيل الفعلي الناتج عن التشغيل المستهدف بفعل سلوك الموظفين، بينما تتجاهل استخدام النماذج الفعالة مثل نموذج ديبونت الذي يسهم في تحسين أدائها المالي، حيث تنشأ عموماً بسبب تردي وضعية المجالات الخمسة المكونة لظروف الحياة المهنية للموظف والمتمثلة في ظروف العمل، وتنظيم العمل، وإدارة الوقت، والاتصال، والتدريب (نخال، 2023).

ولتحقيق مستويات أداء عالية فإن ذلك لا يعتمد فقط على الموارد والمتطلبات والامكانيات البشرية والمادية، ولكن يعتمد على ارتفاع قدرتها على تحقيق النتائج الفعالة بناء على تلك الموارد المتاحة في الشركات الفلسطينية، ولا تتحقق الاستفادة بشكل متكامل نتيجة توافر العديد من المعوقات، التي تؤدي إلى حدوث خسائر تتعلق بعمليات الشغيل التي تؤدي إلى حدوث تكاليف خفية عالية، تسهم في عرقلة تقدم الشركات وتحقيق أهدافها.

حيث تتحمل الشركات الفلسطينية العديد من عناصر التكلفة من أجل إنتاج السلع، وجزء من هذه التكاليف غير مرصودة وفقاً لمسبباتها وتسمى بالتكاليف الخفية، حيث إن نظم التكاليف الحالية لا تتمكن من قياسها وفصلها عن التكاليف الظاهرة، وتتضمن مجالاتها معدل دوران العمل، ومعدل فروق إنتاجية العمل، ومعدل إنخفاض الجودة، ولعل من أهم مبررات وجود هذه التكاليف ما تلاحظه معظم الشركات من إرتفاع تكلفة الإنتاج بدون مبرر، مما يؤثر على الأداء المالي والربحية نتيجة إرتفاع التكلفة (المدهون، 2021).

وإن ما يتم توفيره من تكاليف خفية ينعكس مباشرة على تحسين أداء الشركات الفلسطينية، إضافة إلى أن تجاهل هذا النوع من التكاليف الخفية لدى معظم الشركات الفلسطينية من جهة وصعوبة تقييمها ومعالجتها من جهة أخرى.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما دور الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية، وهي:

1. ما واقع الكشف عن تكاليف دوران العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟
2. ما واقع الكشف عن تكاليف فروق إنتاجية العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟
3. ما واقع الكشف عن تكاليف اللاجودة في العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الناحيتين: النظرية، والتطبيقية:

أولاً- الأهمية النظرية:

1. أهمية موضوع الدراسة الذي يتناول واقع الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، باعتباره من الموضوعات الهامة محاسبياً لتأثيرها على ربحية الشركات ومستقبل أدائها.
2. تمثل الدراسة إضافة للمعرفة العلمية في مجالات المحاسبة لتطوير دراسات تتناول هذا الموضوع الهام، وبالتالي تثري المكتبة العربية والفلسطينية بوجود دراسة هامة تتناول الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودورها في تحسين الأداء المالي في فلسطين.
3. الفائدة التي تجنيها الشركات الفلسطينية من المعلومات التي توفرها الدراسة عن التكاليف الخفية، من خلال المساهمة في تخفيض هذا النوع من التكاليف الخفية في تلك الشركات.

ثانياً- الأهمية التطبيقية:

1. أهمية الدراسة لمديري الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من خلال تقييم التكاليف الخفية، للوقوف على مدى فعالية الطاقات المادية والبشرية، للحد أو على الأقل التخفيض منها، ورفع مستوى الأداء المالي وتحسينه، من خلال معالجة هذه التكاليف.
2. أهمية التعريف بخطورة التكاليف الخفية من أجل لفت انتباه الشركات الفلسطينية والمديرين بمدى تأثيرها على أدائها وربحيتها، للعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة وفي الوقت المناسب لعلاجها.
3. أهمية الدراسة للموظفين والعمال في الشركات الفلسطينية، من حيث توفير الاهتمام بهم، وتشجيعهم، وخلق الجو المناسب لهم، الذي يمكن الشركات الفلسطينية من تخفيض تكاليفها والمنافسة في السوق، باعتبار أن المورد البشري أهم موارد في تلك الشركات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي، وهو التعرف إلى الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، إضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى واقع الكشف عن تكاليف دوران العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont)، ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات
2. المدرجة في بورصة فلسطين.
3. التعرف إلى واقع الكشف عن تكاليف فروق إنتاجية العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont)، ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
4. التعرف إلى واقع الكشف عن تكاليف اللاجودة في العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont)، ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ،ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية عدة، وهي:

1. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين واقع الكشف عن تكاليف دوران العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ،ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
2. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين واقع الكشف عن تكاليف فروق انتاجية العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ،ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
3. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين واقع الكشف عن تكاليف اللاجودة في العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ،ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

حدود الدراسة:

هناك حدود معينة للدراسة يمكن أخذها بعين الاعتبار خلال إجراءات الدراسة، ومن أهمها:

1. الحدود الزمانية: السنوات (2010–2022).
2. الحدود المكانية: الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
3. الحدود الموضوعية: واقع الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ، ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

مصطلحات الدراسة:

التكاليف الخفية: التكاليف التي لا يوجد لها معلم أو تفسير في نظام المعلومات المحاسبية المستعملة في المؤسسة، والمتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية، وجدول حسابات النتائج، والمحاسبة التحليلية (بركاني، 2016).

وتعرف التكاليف الخفية إجرائياً بأنها التكاليف الخاصة بالتصحيحات والتعديلات الناتجة عن سوء التشغيل، وهي غير ظاهرة ولا يمكن معرفتها من خلال نظام المعلومات في الشركات.

معالجة التكاليف الخفية: التحكم والتخفيض من التكاليف الخفية، والاهتمام أكثر بالمؤشرات المسببة لها من تغيب، ودوران العمل، وحوادث العمل، واللاجودة، وفروق إنتاجية العمل (نخال، 2023)، من خلال العمل على تخفيضها، وكذا التحسين من جودة منتجاتها والرفع من معدلات إنتاجيتها، وتقييم هذا النوع من التكاليف للوقوف على حجم خسائر التشغيل الخاصة بها (بن غرس الله، 2017).

وتعرف معالجة التكاليف الخفية إجرائياً بأنها تقييم التكاليف الخفية، حيث يمكن للشركة أن تتجاوز النقص الموجود في أنظمة المعلومات المحاسبية، ويمكنها من تقدير المبلغ الإجمالي لهذه التكاليف، التي تمثل عقبة أمام تحقيقها لمستوى الأداء الذي تصبو إليه.

الأداء المالي: قدرة إدارة الشركة على الحفاظ على بقائها واستمرارها، محققة التوازن بين رضا المساهمين والأفراد العاملين في الشركات (شاكر وعطية، 2020).

يعرف الأداء المالي إجرائياً بأنه قدرة الشركة على استخدام مواردها المالية والبشرية بكفاءة وفاعلية بحيث تجعلها قادرة على الوصول الى أهدافها.

نموذج Dupont: هو إطار لتصور المعلومات المالية، وهو أداة جيدة لمساعدة المديرين في فهم كيفية تأثير قرارات التشغيل والتمويل والاستثمار على الأداء المالي (Michael, 2020).

ويعرف نموذج Dupont إجرائياً بأنه أداة قوية لتوضيح الترابط بين بيان دخل الشركة وميزانيتها العمومية، ولتطوير استراتيجيات مباشرة لتحسين عائد حقوق الملكية لها.

الإطار النظري:

تعريف التكاليف الخفية:

تعددت التعريفات المتعلقة بالتكاليف الخفية، فقد عرفت بأنها تلك التكاليف التي لا يوجد لها معنى أو تفسير في نظام المعلومات المستعملة في المؤسسة، والمتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية، والمحاسبة التحليلية ...الخ، كما تعرف في قاموس الموارد البشرية بأنها تلك التكاليف الخاصة بالتعديلات للاختلالات، وهي لا تظهر، وليس لها معنى في نظام معلومات المؤسسة، وهذه التعديلات تستعمل موارد إضافية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (خليفي، 2018).

والتكاليف الخفية هي تكاليف لا تسجل محاسبياً لكن أثرها واضح، مثل تكلفة التدريب أثناء العمل في الإنتاج بالسلسلة، فالعامل الجديد قد يؤدي عمله ببطء مما يتسبب في تعطل زملائه في السلسلة الإنتاجية نفسها، فينخفض الإنتاج مما يجعل تكلفة الوحدة الإنتاجية ترتفع، والتكاليف الخفية هي تكاليف لا ترى لكنها موجودة فعلاً، وتشكل خطراً حقيقياً على المؤسسة، وللإشارة لها فإن عبارة التكاليف الخفية ما هي إلا اختصار للعبارة الأصلية تكلفة الأداء الحفي (درويش، وآخرون ، 2018).

وتعرف التكاليف الخفية على أنها التكاليف غير المفسرة في النظم المحاسبية التقليدية المعروفة في المؤسسة المحاسبية العامة، والمحاسبة التحليلية (عيساوي، 2017).

ويعرف الباحث التكاليف الخفية بأنها ترجمة نقدية لأنشطة معالجة الاختلالات، وتسمى خفية؛ لأنه لا يمكن ملاحظتها في أنظمة معلومات الشركة، فهي منتشرة في جميع الوظائف، كما أنها تسير جنباً إلى جنب مع النشاط العادي.

مؤشرات التكاليف الخفية:

إن الصيغة التالية التي وضعها هنري سافال (اختلال وظيفي– معالجة – تكاليف خفية) تحمل في معناها تكاليف الفشل الموجودة في الوظائف التي تعاني منها المؤسسة (بوريش، 2023)، وعلى هذا الأساس صنف هنري سافال مكونات التكلفة الخفية إلى مؤشرات أساسية عدة، وهي:

أولاً: تكاليف دوران العمل: تعتبر ظاهرة دوران العمل من الظواهر الشائعة والمعروفة لدى المؤسسات الصناعية، وذلك لأن ارتفاعه يعني أن درجة قوة العمل، وكفاءتها في المؤسسة ستكون منخفضة نسبياً بسبب الحوادث ونقص الخبرة، وما ينتج عنها من ارتفاع عدد إصابات العمل، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة تكاليف الصيانة، وعدم الاستغلال الأمثل للمواد الأولية، وينتج عن ذلك تكاليف خفية عدة، وهي: تكاليف التوظيف، وتكاليف العمل الأولي، وتكاليف التأهيل (بن غرس الله، 2017).

ثانياً: تكاليف فروق العمل: إن العامل البشري من أهم العوامل الرئيسية للإنتاجية في مختلف المؤسسات، فالإنسان هو الذي ينظم ويخطط، ويتخذ القرار وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لذا يعتبر تحفيز العاملين على العمل من أهم الطرق لزيادة الإنتاجية، كما أن هذا لا يعني تجاهل إنتاجية العوامل الأخرى كالمواد، والآلات؛ لأن العملية الإنتاجية عملية متكاملة يسهم كل عامل في إتمامها ونجاحها، كما قد يتسبب في توقفها وفشلها، ولعل السبب الأهم في تركيز الباحث هنري سافال على مؤشر إنتاجية العمل هو كون العنصر البشري أكثر تأثيراً وتأثراً، فالعامل بالمؤسسة يتأثر بسرعة مقارنة بالمواد الأخرى،

وبالظروف المحيطة به سواء كانت مادية أو إنسانية، مما يؤدي إلى انخفاض روحه المعنوية لعدم رضاه عن العمل، وبالتالي ينخفض مستوى الإنتاجية لديه والعكس صحيح (بركاني، 2016).

ثالثاً: تكاليف اللاجودة في العمل: تعتبر اللاجودة مصدر الانحرافات والأداء السيء للمؤسسات الاقتصادية، وسبب في تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة خاصة الخفية منها، هذا ما يعرضها إلى احتمالات لا يحمد عقباها كالإفلاس والاندثار، ومن التكاليف الخفية الناجمة عن اللاجودة تكاليف الوقاية، وتكاليف الكشف والاختبار، وتكاليف الإنتاج المعيب، والتكاليف التي تسببها احتجاجات العملاء (مصباح وآخرون، 2020).

ويرى الباحث أن هناك مؤشراً آخر للتكاليف الخفية، وهو مؤشر الغياب حيث تتحمل الشركات نتيجة غياب البعض من عمالها تكاليف تتمثل في تكاليف سوء التشغيل وتكاليف التعويض.

تعريف الأداء المالي:

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات، إذ يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر عن أداء الشركات باعتباره الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها، كذلك يسهم الأداء المالي في إتاحة الموارد المالية، وتزويد الشركات بالمعلومات بغرض الاستثمار في الميادين المختلفة، التي تساعد في تلبية احتياجات أصحاب المصالح المختلفة وتحقيق أهدافهم (حامد وآخرون، 2017).

وإن الأداء المالي يمثل قدرة الشركة على إنجاز أهدافها المالية، وهو الركيزة الأساسية في دعم مختلف الأعمال التي تمارسها تلك الشركات، ويتم التعبير عن الأداء المالي للشركات من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية والسيولة وغيرها، فقد ربط الأداء المالي بالعائدات المالية للشركات، حيث ترد ضمن ملخص حسابي يعرض هذه العائدات بصورة تفصيلية، إذ يتم عرض حجم الإيرادات والمصروفات والربح أو الخسارة (الفار، 2018).

ويقصد بمفهوم الأداء المالي المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها؛ أي أنه مفهوم يربط الأنشطة بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (البشير وآخرون، 2018).

ويرى الباحث أن الأداء المالي هو ما تحققه الشركة من عائدات يلخصها سجل حسابي يستند إلى قياس السياسات والعمليات المرتبطة بالإطار المالي للشركة ضمن فترة زمنية معينة، وبالمقارنة مع شركات أخرى مشابهة.

مؤشرات الأداء المالي:

لا يتحقق التقييم الجيد للأداء إلا عندما تتمكن إدارة الشركات من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة، الذي لا يتم بأسلوب عشوائي، بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها، ومن أجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات والمعايير، حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة (Briciu, 2020)، ومن مؤشرات الأداء المالي:

1. **معدل العائد إلى حقوق الملكية:** تعتبر هذه النسبة مقياساً شاملاً للربحية؛ لأنها تقيس العائد المالي المتحقق على استثمارات المساهمين في الشركة، ويمكن حساب هذه النسبة كما يلي (بوريش، 2023):
   العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة/ حقوق الملكية
2. **معدل العائد إلى إجمالي الأصول:** تشير هذه النسبة إلى الدخل المتحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في الشركة، ويمكن حسابه من كما يلي:
   العائد على إجمالي الأصول = صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي الأصول
3. **نسبة الربحية المالية:** تقيس هذه النسبة ربحية الأموال الخاصة، ويمكن حسابها وفقاً للعلاقة التالية:
   نسبة الربحية المالية = نتيجة السنة المالية/ الأموال الخاصة × 100%
4. **العائد على الأسهم:** تعتبر هذه النسبة إحدى مؤشرات الربحية، وهي تقيس كمية الأرباح التي تخص كل سهم من أسهم الشركة في نهاية الفترة المالية، ويعتبر العائد على السهم من أكثر مؤشرات الأداء استعمالاً لقياس كفاءة الأداء المالي للشركات، وهو يلعب دوراً هاماً في التحليل الاستثماري.
   العائد على السهم = الربح بعد الفوائد والضريبة وحقوق حملة الأسهم الممتازة/ عدد الأسهم العادية القائمة في نهاية الفترة

ويرى الباحث أن نظم المعلومات الحديثة تلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء وحدات الإدارة المالية، وسيساعدها في استثمار تلك التطورات التقنية لنظم المعلومات الحديثة للاستفادة منها استراتيجياً للحصول على ميزة تنافسية.

نموذج ديبونت (DUPONT):

لقد ظهر نموذج ديبونت في بداية القرن العشرين، وسمي بهذا الاسم نسبة إلى الشركة الأمريكية (DUPONT CORPORATION) حيث اقتصر في بادئ الأمر على قياس معدل العائد على الاستثمار من خلال اشتقاقه نسبتين، تعبر النسبة الأولى عن كفاءة الإدارة بتحقيق الأرباح وهي نسبة صافي الربح إلى إجمالي المبيعات، فيما تعبر النسبة الثانية عن كفاءة الإدارة في استخدام موجوداتها، وهي نسبة صافي المبيعات إلى إجمالي الموجودات، وطور بعد ذلك في السبعينيات ليهتم هذا النموذج بالقياس الدقيق للعائد على حقوق الملكية بإضافة نسبة ثالثة، والمتمثلة في الرافعة المالية (العرابي، 2019).

وتحليل Dupont هو طريقة شائعة ومباشرة لتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للشركة، وقد تم اعتمادها على نطاق واسع في الممارسة منذ تطويرها غالباً إلى تحليل الربحية المتمثلة في معدل دوران الأصول وهامش الربح بسبب فائدتها في الشركة لتحليل الأداء (Kathryn & chang, 2017).

وحدد ross, westerfield and Jordan (1999) ثلاثة عوامل تؤثر على العائد على حقوق الملكية كما هو ممثل في نموذج ديبونت (رملي وبوركوة، 2018) وهي كفاءة التشغيل التي تقاس بهامش الربح التشغيلي، وتحسب كهامش تشغيلي مقسوم على إجمالي الإيرادات، وكفاءة استخدام الأصول التي تقاس من خلال معدل دوران الأصول، وتحسب كإجمالي الإيرادات مقسومة على الأصول، والرافعة المالية التي تقاس بمضاعف حقوق الملكية وتحسب كموجودات مقسومة على حقوق الملكية (نخال، 2023).

يمكن القول إن هذا النموذج يوضح الأثر المزدوج للكفاءة والانتاجية على ربحية الأصول، أو مؤشر العائد على الرفع(EM) كما يبين قدرة الرافعة المالية.

الدراسات السابقة:

دراسة (العراقي، 2024) بعنوان "أثر مؤشرات التكلفة الخفية في قياس تكاليف الإنتاج ودعم الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة مساهمة مصرية لصناعة الأسمنت":

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر مؤشرات التكلفة الخفية متمثلة في معدل إنخفاض الجودة، ومعدل دوران العمل، ومعدل حوادث العمل، ومعدل الغياب عن العمل، ومعدل فروق الإنتاجية، ومعدل تدريب العاملين على خفض تكاليف الإنتاج ودعم الميزة التنافسية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن تحليل سلسلة من السنوات (2020-2023) للكشف عن التكاليف الخفية وتحليلها مالياً، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية حيث إن زيادة مؤشرات التكلفة الخفية تؤدي إلى زيادة تكلفة الإنتاج، وخفض هذه المؤشرات يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج، كما تبين وجود علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة الخاصة بمؤشرات التكلفة الخفية والمتغير التابع الخاص بدعم الميزة التنافسية، أي إن زيادة مؤشرات التكلفة الخفية تؤدي إلى خفض مستويات دعم الميزة التنافسية، بالإضافة إلى العلاقة العكسية بين تكاليف الإنتاج ودعم الميزة التنافسية، أي إن زيادة تكاليف الإنتاج تخفض من مستويات دعم الميزة التنافسية.

دراسة (بوريش، 2023) بعنوان "أثر تكاليف حوادث العمل على الأداء المالي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة شركة "بجاية للتغليف"

هدفت الدراسة التعرف إلى حساب التكاليف الظاهرة والخفية الناتجة عن حوادث العمل، وإبراز أثر هذا النوع من التكاليف على الأداء المالي للمؤسسة الصناعية الجزائرية وذلك بالتطبيق على شركة "بجاية للتغليف"، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة المؤشرات المالية وتحليلها مالياً وإحصائياً للسنة 2011 لشركة بجاية للتغليف في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الشركة محلّ الدراسة تتحمل بسبب حوادث العمل تكاليف ظاهرة وأخرى خفية، لا تتمكّن من التحكم فيها أو تدنية قيمتها إلى أدنى حدودها، فإنّ ذلك سوف يؤثر إيجاباً على الأداء المالي لها وذلك بنسبة معتبرة، وهناك علاقة طردية بين عدد حوادث العمل والتكاليف الناتجة عنها، بحيث كلما ارتفعت حوادث العمل ازداد إجمالي التكاليف الناتجة عنها، وكلما انخفضت انخفض إجمالي التكاليف الناتجة عنها، ويترتب عن حوادث العمل تكاليف ظاهرة وأخرى خفية تتحملها المؤسسة، حيث تكون هذه التكاليف عبارة عن أجور لا يقابلها إنتاج حقيقي للعمال.

دراسة (Căpuşneanu, & Briciu, 2023) بعنوان " The Increase Of Performance Of An Entity By The Conversion Of The Hidden Costs,":

هدفت الدراسة التعرف إلى التكاليف الخفية والمحددة على مستوى الشركات كصورة جوهرية لها، بما في ذلك الأسباب وطرق التحكم بها، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث الرئيسية المستخدمة هي الاستبانة الموزعة على (100) من الموظفين في الشركات الفرنسية، ومن أهم النتائج أنه تتم مناقشة العديد من جوانب التكاليف الخفية، بالإضافة إلى خصائصها وتقييمها وأسبابها ومصادرها، ويتم عرض الروابط بين الاختلالات والعوامل المولدة للتكاليف الخفية ومكوناتها المالية من الناحية النظرية ويتم تمثيلها في الرسومات.

دراسة (بوزرين وشيبة، 2022) بعنوان " تدقيق التكاليف الخفية ودوره في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (شركة استغلال وتسيير المحطات البريةSOGRAL) للفترة 2018-2021":

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، بما فيها المردودية الاقتصادية والمالية والتجارية، وكذلك توضيح أهم معايير التدقيق التي تساعد على تقديم الصورة المالية الحقيقية للمؤسسة والتنبؤ لمستقبلها المالي، كما تناولت مختلف القرارات المالية الاستراتيجية التي لها علاقة مباشرة بالمردودية كرأس المال العامل، واحتياج رأس المال العامل، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد في تحليل المردودية المحاسبية لشركة استغلال وتسيير المحطات البرية بالجزائر SOGRAL، واستخدمت مجموعة من أدوات التحليل المالي التي تعتمد على مؤشرات المردودية المحاسبية، وتبين من الدراسة أن الوضعية المالية للمردودية المحاسبية متوسطة وتسبب فيها متغيرات كمية ونوعية عدة، وأن تحليل مردودية الشركة يسمح بتشخيص مختلف الجوانب المالية والاقتصادية لها، وتحليلها، وبالتالي فإن المردودية المحاسبية تعتبر بمثابة متغير استراتيجي هام في تحليل الأداء المالي للمؤسسة.

دراسة (بلهاني وقلبي، 2022) بعنوان "إشكالية تقييم التكاليف الخفية وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات–الجنوب–تقرت -للفترة ما بين 2019-2021":

هدفت الدراسة إلى تحديد إشكالية تقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية وأثرها على الأداء المالي لها، بخاصة أن المؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها من خلال التحكم في تكاليفها غير الظاهرة منها التي أطلق عليها H.SAVALL تسمية التكاليف الخفية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات –الجنوب– تقرت في الفترة ما بين 2019-2021 بالاعتماد على خمس مؤشرات في حساب التكاليف الخفية وفق طريقة SOF هي: التغيب، وحوادث العمل، ودوران العمل، واللاجودة، وفروق الإنتاجية؛ وقد خلصت الدراسة إلى أن التكاليف الخفية تتحملها المؤسسة نتيجة لعدم الاهتمام بها في الجانب المحاسبي، فتؤثر على الأداء المالي الذي يؤثر على الربحية والنتيجة الصافية للمؤسسة الاقتصادية.

دراسة (المدهون، 2021) بعنوان "واقع التكاليف الخفية وإمكانية التحكم بها: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في فلسطين":

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، وبيان أسباب تولدها ومؤشراتها وإظهار طرق التحكم في مؤشراتها، وكذلك بيان آليات قياسها، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير أداة الدراسة التي تم تمثيلها في استبانة لجميع البيانات من عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على (45) موظفاً في البنوك التجارية في فلسطين، ومن نتائج الدراسة وجود أسباب ومؤشرات للتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، ولا توجد فيها آليات لقياسها، ولا توجد طرق للتحكم فيها، ومن توصيات الدراسة ضرورة قيام البنوك التجارية بالتعرف إلى أسباب التكاليف الخفية، ومؤشراتها، وضرورة إدراك أهمية التكاليف الخفية ومفهومها وماهيتها في البنوك، ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وتوفير البيئة الملائمة للعمل، والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة والاستغلال الأمثل للوقت، والعمل على اعتماد آليات لقياس التكاليف الخفية، وضرورة اعتماد طرق فعالة للتحكم في مؤشراتها.

دراسة (قمان، وقديد، 2021) بعنوان "فاعلية نموذج (dupont) في تحليل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة تحليلية لشركة صيدال":

هدفت الدراسة إلى إبراز فاعلية نموذج DUPONT في تقيم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (شركة صيدال في الجزائر)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على تحليل المعلومات المالية لعينة الدراسة خلال السنوات (2017-2019)، من خلال تطبيق نموذج ديبونت، وخلصت الدراسة إلى أن الجانب المالي والاقتصادي لشركة صيدال متوسط،

حيث حققت المؤسسة معدلات مردودية اقتصادية موجبة وضعيفة نسبياً خلال فترة الدراسة، نتيجة الانخفاض في رقم الأعمال وارتفاع التكاليف المالية نتيجة الاستدانة.

دراسة (Jalowiecki, 2018) بعنوان "Dupont Analysis Of Polish Agri-Food Industry Selected Sectors - Logistic Aspects ":
هدفت الدراسة التعرف إلى مؤشرات تحليل نموذج ديبونت لقطاعات مختارة من صناعة الأغذية الزراعية البولندية– الجوانب اللوجستية–، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال تحليل القوائم المالية للشركات الصناعية البولندية التابعة لقطاع الأغذية للسنوات (2015–2017)، ومن خلال تحليل النتائج اتضح أنه كلما كانت الشركة أكبر زاد تعقيد شبكة الخدمات اللوجستية، كما أن قانون سولو مرتبط بشكل أساسي بمجموعات شركات الأغذية التي تكون سلاسلها اللوجستية أقل تعقيداً، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة توفير إدارة أكثر كفاءة للموارد المالية، مما يسمح بتخفيض مستوى الديون، وبالتالي درجة أكبر من النشاط التجاري على أساس حقوق الملكية.

دراسة (Teli, et. al., 2017) بعنوان "Assessment of Cost of poor quality in Automobile Industry"
هدفت الدراسة التعرف إلى اختبار أثر استخدام الأدوات الأساسية لمعايير 6 سيجما لمراقبة العمليات الخاصة بتخفيض تكلفة رداءة الجودة، وزيادة الأرباح في شركات صناعة السيارات في دولة الهند، في ظل الأهداف الرئيسة لتكاليف الجودة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال استخدام نموذج تاجوشي لحساب تكاليف الجودة الخفية والظاهرة في هذه الشركات، وكانت أهم النتائج، انخفاض الوعي العام حول أدوات تشخيص الجودة، حيث يحتاج السوق الهندي في ظل إشباعه الحالي من عمليات الإنتاج، وتوقفه عند حجم معين، إلى إنشاء نماذج لتحسين فعالية الأداء في مجال مراقبة الجودة وخفض التكاليف الخفية الخاصة بالموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة بذل المزيد من الجهود لزيادة الوعي حول أدوات الجودة، وضرورة مواصلة الجهود لتطوير نموذج لمراقبة الجودة في الهند.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عرض معلومات الدراسة المتعلقة في واقع الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، فقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول مجالات الدراسة ضمن إطارها النظري والمتعلقة بالتكاليف الخفية الخاصة بدوران العمل، وتكاليف فروق الإنتاج، وتكاليف اللاجودة، كما ورد في دراسة (بوزرين وشيبة، 2022) ودراسة (المدهون، 2021)، إضافة إلى أن الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة في تناول منهج الدراسة الذي يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال الاعتماد على أداة التحليل الوصفي الارتباطي مثل دراسة (Teli, et. al., 2017) ودراسة (بلهاني وقلبي، 2022).

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن هذه الدراسة تناولت الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت لتحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بينما تناولت دراسة (بوزرين وشيبة، 2022) تدقيق التكاليف الخفية ودوره في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (شركة استغلال وتسيير المحطات البريةSOGRAL) للفترة 2018–2021، بينما تناولت دراسة (Teli, et. al., 2017) أثر استخدام الأدوات الأساسية لمعايير 6 سيجما لمراقبة العمليات على تخفيض تكلفة رداءة الجودة وزيادة الأرباح في شركات صناعة السيارات في دولة الهند في ظل الأهداف الرئيسة لتكاليف الجودة.

كما اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في أن هذه الدراسة اعتمدت على نموذج ديبونت كمتغير وسيط بينما استخدمت دراسة (Teli, et. al., 2017) نموذج تاجوشي لحساب تكاليف الجودة الخفية والظاهرة في هذه الشركات.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها استفادت من المجالات التي لم تتناولها الدراسات السابقة في أداتها، وهي التكاليف الخفية الخاصة بدوران العمل، وتكاليف فروق الإنتاج، وتكاليف اللاجودة، وستشكل هذه الدراسة مرجعاً للمهتمين كافة بما تتوصل إليه من نتائج، وستكون من الدراسات الهامة وعلى حد علم الباحث التي تطبق على واقع البيئة الفلسطينية.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، من أجل تحقيق الأهداف المتعلقة بطبيعة الدراسة، ونوع المعلومات التي يجب الحصول عليها، لتحديد واقع الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2022)، فالمنهج الوصفي هو المنهج الفعال الذي

يعتمد على دراسة متغيرات الدراسة ووصفها بشكل دقيق، والتعبير عن العلاقة التي تربط بينها وبيان خصائصها بدقة، كما أن هذا المنهج يعتمد على الوصف الكمي من خلال عرض الأرقام التي تعبر عن المتغيرات، والأرقام والمقاييس الكمية التي تحدد درجات ارتباط تلك المتغيرات ببعضها البعض، وبالتالي فالمنهج الوصفي الارتباطي هو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية.

طرق جمع البيانات ومصادرها

لقد تم جمع بيانات عينة الدراسة من التقارير السنوية المالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين (2010–2022)، وقد تم الحصول على التقارير المالية من موقع بورصة فلسطين، كما تم مراجعه مقالات علمية ودوريات لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية (بورصة فلسطين، 2024).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المدرجة في بورصة فلسطين خلال السنوات (2010–2022)، وقد شملت البيانات التي تتعلق بواقع الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2022)، وذلك حسب علم الباحث.

توزيع الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

القطاع	العينة	النسبة
الاستثمار	11	%22.4
البنوك	8	%16.3
التأمين	8	%16.3
الصناعة	13	%26.6
الخدمات	9	%18.4
المجموع	49	%100

المصدر: موقع بورصة فلسطين، 2024

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2022) وعددها (13) شركة صناعية، وتم الاعتماد على قوائمها المالية لهذه السنوات التي شملت تكاليف دوران العمل، فروق إنتاجية العمل، تكاليف اللاجودة، العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، وبالتالي، فان حجم العينة الافتراضي يساوي 845 مشاهدة (13 شركة *13 سنة* 5 بنود).

قياس متغيرات الدراسة

يبين هذا القسم كيفية قياس متغيرات الدراسة التي تشتمل على التغير التابع (تحسين الأداء المالي)، والمتغير المستقل (التكاليف الخفية)، والمتغير الوسيط (نموذج ديبونت) وفيما يلي توضيح مختصر لكيفية قياسها.

الجدول (1): قياس المتغيرات

المتغيرات	نوع المتغير	الية القياس
تكاليف دوران العمل	مستقل	معدلات الغياب * عدد ساعات العمل * الأجور
فروق إنتاجية العمل	مستقل	تكاليف الدورة الإنتاجية الحقيقية – التكاليف الإنتاجية المتوقعة
تكاليف اللاجودة	مستقل	تكاليف حوادث العمل * تكاليف الأضرار * عدد الحوادث
العائد على حقوق الملكية	وسيط	الدخل بعد الضريبة/ مجموع حقوق الملكية
العائد على الأصول	تابع	الدخل بعد الضريبة / مجموع الأصول

معادلة نموذج الدراسة

يعرض نموذج الدراسة جميع متغيرات الدراسة قيد البحث، ومن أجل فحص العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد، الذي هو عبارة عن معادلة تبين مدى تأثير مجموعة من المتغيرات على متغير واحد فقط (المتغير المستقل)، حيث يمكن صياغة المعادلة كما يلي:

$$Y_{1t} = \beta_0 + \beta_1 X1_{it} + \beta_2 X2_{it} + \beta_3 X3_{it} + \beta_3 z_{it} + e_{it}$$

حيث إن:

Y_{1t}: عبارة عن المتغير التابع الذي يمثل العائد على الأصول (الأداء المالي)

$X1_{it}$: عبارة عن المتغير المستقل الذي يمثل تكاليف دوران العمل

$X2_{it}$: عبارة عن المتغير المستقل الذي يمثل فروق إنتاجية العمل

$X3_{it}$: عبارة عن المتغير المستقل الذي يمثل تكاليف اللاجودة

z_{it} : عبارة عن المتغير الوسيط الذي يمثل العائد على حقوق الملكية

e_{it}: عبارة عن مدى الخطأ العشوائي نتيجة عدم اشتمال معادلة النموذج على باقي المتغيرات المؤثرة في Y_{it}.

β_0 : عبارة عن معامل الانحدار الثابت الذي يمثل قيمة المتغير التابع عند انعدام تأثير المتغيرات المستقلة.

مقاييس الإحصاء الوصفي

من أجل إجراء الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة، تم استخدام المقاييس الإحصائية التالية من خلال برنامج (STATA):

1. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، أقل قيمة وأعلى قيمة.
2. الانحدار المتعدد ومعادلة الارتباط.
3. إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

نتائج الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي وصفاً إحصائياً لمتغيرات الدراسة، نلاحظ أن عدد المشاهدات السنوية للمتغير التابع (y) المتمثل في الأداء المالي، والمتغير المستقل الذي يمثل التكاليف الخفية، والمتغير الوسيط نموذج ديبونت (Z) له قد بلغت (845) مشاهدة سنوية كما يلي:

الجدول (2): نتائج الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد المشاهدات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أعلى قيمة
الأداء المالي: العائد على الأصول	845	.5255	.0323	.004	.196
تكاليف دوران العمل	845	1.2366	.0147	36522	85744
تكاليف فروق الانتاجية	845	1.1425	.1245	6352	86541
تكاليف اللاجودة	845	1.3654	.1325	8585	61325
العائد على حقوق الملكية	845	1.6352	.1285	.003	.245

وهذا يشير إلى أن للكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت دوراً كبيراً في تحسين الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2022)، كما أن الوسط الحسابي يساوي (.5255) باعتبار أن المتوسط أكبر من 5%، حيث يشير الرقم الموجب الى أن الكشف عن التكاليف الخفية له دور كبير في تحسين الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2022)، بالمتوسط، وأن قيمة الانحراف المعياري هي (.0323)، والتي تشير إلى مدى التباين في الكشف عن التكاليف الخفية من خلال نموذج ديبونت ودورها في تحسين الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2022)، وأقل قيمة تبلغ (.004) والتي كانت من نصيب شركة اللدائن لصناعة البلاستيك والتي

ينخفض لديها العائد على الأصول، والذي ينعكس على الكشف عن التكاليف الخفية، أما أعلى قيمة فكانت (.196) والتي كانت من نصيب شركة بير زيت للأدوية، وهذا يدل على الأثر الإيجابي للكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت والتي لها دور كبير في تحسين الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، ويفسر ذلك أن تحليل التكاليف الخفية باستخدام نموذج ديبونت، يسهم في اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها وتحسين الأداء المالي، مثل تحسين عمليات الإنتاج، وزيادة الاستثمار في التدريب وتطوير الموارد البشرية، وتحسين نظام إدارة الجودة، وهذه الإجراءات تؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، مما يسهم في تحسين القيمة المالية للشركة وزيادة عائد المساهمين.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات للتخلص من القيم الشاذة وتم الاعتماد على اختبار (skewness) واختبار (kurtosis) وفيما يلي عرض الجدول الخاص بنتائج تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول (3): نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	عدد المشاهدات	skewness	Kurtosis
الأداء المالي: العائد على الأصول	65	2.4711	3.6589
تكاليف دوران العمل	65	1.2987	4.2165
تكاليف فروق الانتاجية	65	1.4785	2.3063
تكاليف اللاجودة	65	1.3965	1.0289
العائد على حقوق الملكية	65	1.5987	3.4171

يتبين من خلال الجدول (3) أن قيم اختبار (skewness) ولجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط كان أقل من (3) وهذا يدل على أن توزيع البيانات كان طبيعياً ولا يوجد قيم شاذة أو متطرفة، كما ان نتائج اختبار (kurtosis) كان أقل من (7) مما يؤكد عدم وجود قيم متطرفة وشاذة حيث إنها تتبع توزيعاً طبيعياً. وللتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات تم استخدام اختبار (Doornik-Hansen) وفيما يلي عرض نتائجه:

جدول (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Doornik-Hansen)

المتغيرات	عدد المشاهدات	المعامل	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	القيمة الاحتمالية
-hat	65	.365	.5471	.28	.354
-hatsq	65	-.014	.0162	-.39	.274
-const	65	-8.241	3.6989	-.39	.199

Chi (2) =.147

تبين من الجدول (7) أن قيمة اختبار (Doornik-Hansen) بلغ (36.5%) وهذه النسبة تعتبر من النسب المقبولة لأنها أكبر من (5%)، مما يدل على عدم وجود مشاكل تتعلق بالتوزيع الطبيعي للبيانات.

مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

الجدول التالي يوضح مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات كافة: المستقل والتابع والوسيط وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار:

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	العائد على الاصول	تكاليف دوران العمل	تكاليف فروق الانتاجية	تكاليف اللاجودة	العائد على حقوق الملكية
الأداء المالي: العائد على الأصول	1				
تكاليف دوران العمل	0.1332	1			
تكاليف فروق الانتاجية	*0.1478	*0.3232	1		
تكاليف اللاجودة	*0.2899	*0.3168	0.1320	1	

المتغيرات	العائد على الاصول	تكاليف دوران العمل	تكاليف فروق الانتاجية	تكاليف اللاجودة	العائد على حقوق الملكية
العائد على حقوق الملكية	*0.2444	*0.3347	0.1447	*0.3696	1

ويتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين الكشف عن تكاليف دوران العمل من خلال نموذج ديبونت والأداء المالي المعبر عنه بالعائد على الأصول؛ أي إنه كلما ارتفع الكشف عن دوران العمل من خلال نموذج ديبونت زاد الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وكان مقدار الارتباط بينها (.1332). ويفسر ذلك أن زيادة الكشف عن تكاليف دوران العمل ستترافق بزيادة في العائد على الأصول، حيث إن تكاليف دوران العمل ترتبط بكفاءة استخدام رأس المال العامل، وهو عامل مهم في تحليل الأداء المالي، فعندما تتمكن الشركات من كشف هذه التكاليف، وتحليلها بشكل فعال باستخدام نموذج ديبونت، تتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين إدارة رأس المال العامل، فمن المرجح أن يزداد الأداء المالي المعبر عنه بالعائد على الأصول، حيث إن زيادة فعالية إدارة رأس المال العامل تعزز كفاءة الشركة وقدرتها على تحقيق عوائد أعلى على أصولها.

كما أن هناك علاقة ارتباط طردية ايجابية بين الكشف عن تكاليف فروق الانتاجية من خلال نموذج ديبونت والأداء المالي المعبر عنه بالعائد على الأصول؛ أي إنه كلما ارتفع الكشف عن تكاليف فروق الإنتاجية من خلال نموذج ديبونت زاد الأداء المالي المعبر عنه بالعائد على الأصول، وكان مقدار الارتباط بينها (.1478)، ويفسر ذلك بأن تكاليف فروق الإنتاجية االتي تعبر عن وجود الفجوة بين الإنتاجية الفعلية والإنتاجية المثالية، نتيجة لتدريب غير كافٍ، أو سوء التنظيم في عمليات الإنتاج، أو غيرها من العوامل التي تؤثر سلباً على كفاءة العملية الإنتاجية، فعندما تكشف الشركات هذه التكاليف تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين إنتاجيتها، التي تسهم في تحسين الأداء المالي، بما في ذلك العائد على الأصول، فإذا تمكنت الشركات من تقليل تكاليف فروق الإنتاجية، فستكون قادرة على زيادة كفاءة استخدام مواردها وتحسين إنتاجيتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة العائد على الأصول.

بينما كانت هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تكاليف اللاجودة من خلال نموذج ديبونت والأداء المالي المعبر عنه بالعائد على الأصول؛ أي إنه كلما ارتفع الكشف عن تكاليف اللاجودة من خلال نموذج ديبونت زاد الأداء المالي المعبر عنه بالعائد على الأصول للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وكان مقدار الارتباط بينها (.2899)، ويفسر ذلك أن تكاليف اللاجودة تشمل التكاليف المتعلقة بالمنتجات التي لا تفي بالمعايير المطلوبة من حيث الجودة، وتشمل تكاليف إعادة العمل والتصحيح والضمان وغيرها، وعادةً ما تكون لهذه التكاليف عواقب سلبية على الأداء المالي للشركات، حيث تؤدي إلى انخفاض الأرباح وتقليل الثقة من قبل العملاء والمستهلكين بالمنتجات، حيث يزداد الأداء المالي عندما تقل تكاليف اللاجودة، ويتم تحسين جودة المنتجات المقدمة، فالشركات تسعى إلى تقليل تكاليف اللاجودة وتحسين الجودة من أجل تعزيز الأداء المالي وزيادة العائد على الأصول.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

يبين الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي المبني على نموذج الانحدار المتعدد من أجل اختبار فرضيات الدراسة، حيث نلاحظ أن عدد المشاهدات التي خضعت للتحليل الاحصائي (845) مشاهدة، والتي توفرت من العينة النهائية للدراسة، ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

جدول (6): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Y	معامل الانحدار	اختبارt	مستوى الدلالة	الأثر	القرار
الأداء المالي: العائد على الأصول	16.325	2.21	.004	موجب معنوي	رفض الفرضية الصفرية
تكاليف دوران العمل	33.681	2.47	.002	موجب معنوي	رفض الفرضية الصفرية
تكاليف فروق الانتاجية	.0024	2.71	.003	موجب معنوي	رفض الفرضية الصفرية
تكاليف اللاجودة	4.0252	1.89	.003	موجب معنوي	رفض الفرضية الصفرية
الثابت	35.366	2.54	002		
عدد المشاهدات	65				
اختبارF	4.27				

القيمة الاحتمالية لـF	001
معامل التفسير	2898

يشير معامل التفسير (2898.) إلى أن المتغيرات المستقلة تكاليف دوران العمل، تكاليف فروق الإنتاجية، تكاليف اللاجودة التي تمثل الكشف عن التكاليف الخفية بمتغيراتها تفسر 28% من التغير في سلوك المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي معبراً عنه بالعائد على الأصول، وهذه النسبة معنوية ذات دلالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية (001.) لاختبار (F) (4.27) لم تتجاوز 5%. ومما سبق يتضح أنه ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) من حيث الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2021).

نتائج اختبار الفرضية الأولى (H01)

تنص الفرضية على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين واقع الكشف عن تكاليف دوران العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont)، ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

يلاحظ من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع الكشف عن تكاليف دوران العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ،ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2021)، ومن المهم ملاحظة أن مستوى الدلالة (004.) تنخفض عن 5%، وبالتالي فإن هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين الكشف عن تكاليف دوران العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2021).

ويفسر ذلك أن زيادة الكشف عن تلك التكاليف ومعالجتها ستترافق بتحسين واضح في الأداء المالي لتلك الشركات، فتكاليف دوران العمل تعكس كفاءة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في استخدام رأس المال العامل، وعندما تكون هذه التكاليف مرتفعة، فإنها تشير إلى استخدام غير فعال للموارد، وتأخير في تحصيل الديون وتخزين زائد للمخزون، مما يؤثر سلباً على الأداء المالي، حيث إن معالجة تكاليف دوران العمل وتحسين الكفاءة في استخدام رأس المال العامل، يؤدي إلى تقليل هذه التكاليف وتحسين الأداء المالي، بما في ذلك زيادة العائد على الأصول، وبواسطة نموذج ديبونت، تعمل الشركات على تحليل كيفية تأثير تلك التكاليف على عائد رأس المال وبالتالي على الأداء المالي.

نتائج اختبار الفرضية الثانية (H02)

تنص الفرضية على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين واقع الكشف عن تكاليف فروق انتاجية العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2021).

يلاحظ من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع الكشف عن تكاليف فروق انتاجية العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2021)، ومن المهم ملاحظة أن مستوى الدلالة (002.) تقل عن 5%، وبالتالي فإن هذه النتيجة لا تدعم الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وعليه يجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين واقع الكشف عن تكاليف فروق انتاجية العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2021)، ويفسر ذلك أن تكاليف فروق إنتاجية العمل يزيد الفجوة بين الإنتاجية الفعلية للعمالة والإنتاجية المثالية، فعندما تتمكن الشركات من كشف هذه التكاليف وتحليلها بشكل فعال واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها، فإنه يتحسن الأداء المالي للشركة، فمعالجة تكاليف فروق إنتاجية العمل وتحسين الكفاءة في استخدام الموارد، وزيادة الإنتاجية يؤدي إلى تقليل هذه التكاليف

وتحسين الأداء المالي، بما في ذلك زيادة العائد على الأصول، وباستخدام نموذج ديبونت، يمكن للشركات تحليل كيفية تأثير تلك التكاليف على عائد رأس المال وبالتالي على الأداء المالي.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة (H03)

تنص الفرضية على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين واقع الكشف عن تكاليف اللاجودة ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont)، ودوره في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010-2021).

يلاحظ من الجدول السابق أنه يوجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين واقع الكشف عن تكاليف اللاجودة ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont)، ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010-2021)، ومن المهم ملاحظة أن مستوى الدلالة (.003) تقل عن 5%، وبالتالي فإن هذه النتيجة لا تدعم الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة بين المتغيرين، وعليه يجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين واقع الكشف عن تكاليف اللاجودة ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ،ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010-2021)، ويفسر ذلك أن الكشف عن تكاليف اللاجودة التي تشمل التكاليف المتعلقة بالمنتجات التي لا تفي بالمعايير المطلوبة من حيث الجودة، وتتضمن أيضاً تكاليف إعادة العمل والتصحيح والضمان وغيرها، وعندما تكون هذه التكاليف مضبوطة، فإنها تؤثر ايجابياً على الأداء المالي للشركات، حيث تزيد من الأرباح، وتؤثر على سمعة الشركة وثقة العملاء، وباستخدام نموذج ديبونت، يمكن للشركات تحليل كيفية تأثير تكاليف اللاجودة على عائد رأس المال وبالتالي على الأداء المالي.

النتائج:

بعد عرض جداول التحليل الإحصائي، فقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية بين واقع الكشف عن تكاليف دوران العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ،ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010-2021)، فنموذج ديبونت يعتمد على تحليل عوامل تحقيق العائد على الأصول، التي تعتمد على هامش الربح الصافي، ومعامل دوران الأصول، ومتطلبات التمويل، فتكاليف دوران العمل تشمل تكاليف إدارة المخزون والديون، وتكاليف الإنتاج والمبيعات والتسويق وغيرها من التكاليف التشغيلية، وتحليل هذه التكاليف وتحسينها يسهم في زيادة معامل دوران الأصول في نموذج ديبونت، ومن خلال تحسين تكاليف دوران العمل يتم زيادة معامل دوران الأصول، ويمكن للشركات زيادة إجمالي الربح المعدل، وبالتالي زيادة العائد على حقوق الملكية، كما أن تحسين الأداء المالي يزيد من جاذبية الشركة للمستثمرين، ويسهم في زيادة سعر السهم والقيمة السوقية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العراقي (2024) ودراسة المدهون (2021) والتي بينت أنه عندما تقوم الشركة بتحليل تكاليف دوران العمل وتطبيق نموذج ديبونت لفهم كيفية تأثيرها على الأداء المالي، يمكنها بعد ذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذا الأداء، وهذا يشمل تحسين إدارة المخزون، وتقليل فترات التحصيل، وزيادة كفاءة عمليات الإنتاج، وتحسين عمليات التسويق والمبيعات، فتحسين هذه العمليات يؤدي إلى زيادة الأرباح وتحسين العائد على الأصول، مما يعزز الأداء المالي للشركة.
2. توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية بين الكشف عن تكاليف فروق إنتاجية العمل ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont)، ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010-2021)، فالتكاليف الإنتاجية تشمل تكاليف إنتاج السلع التي تقدمها الشركة، حيث إن تحليل تكاليف الإنتاج والتفكير في كيفية تقليلها، يسهم في تحقيق فروق إنتاجية وتوفير موارد مالية إضافية، ونموذج ديبونت يقسم عائد رأس المال الخاص بالمساهمين إلى عوامل أساسية، لفهم كيفية تحقيق الشركات لهذا العائد، والذي يرتبط بتكاليف الإنتاج، كما أن تحسين تكاليف الإنتاج وزيادة الفروق الإنتاجية يؤدي إلى زيادة هامش الربح الصافي، كما يؤدي إلى زيادة ربحية الشركة وتحسين عائد المساهمين، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة بوزرين وشيبة (2022) ودراسة المدهون (2021) والتي بينت أنه عندما تعالج الشركات تكاليف فروق الإنتاجية وتحسن عملياتها وكفاءتها، فإنها تشهد زيادة في الربحية والعائد على الاستثمار، مما يعود

بالفائدة على المساهمين والمستثمرين، حيث حيث يساعد في تحديد الفجوات والفرص للتحسين وتعزيز القدرة على المنافسة في السوق.

3. توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين واقع الكشف عن تكاليف اللاجودة ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont) ،ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2021)، فتكاليف اللاجودة تشمل التكاليف المرتبطة بالعيوب والأخطاء في الإنتاج، فإذا تم تحليل هذه التكاليف بفعالية، ومعالجتها فإن ذلك يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، وبالتالي زيادة رضا العملاء والحفاظ على سمعة الشركات، وذلك يؤدي بشكل غير مباشر إلى تحسين الأداء المالي على المدى الطويل، وإذا تم تحسين تكاليف اللاجودة بشكل فعال، فقد يكون لها تأثير إيجابي على هامش الربح الصافي وعلى العائد على الأصول، وبالتالي، يؤدي إلى تحسين الأداء المالي، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بوريش (2023) والعراقي (2024) والمدهون (2021) في أن ذلك يسهم في فهم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للشركة، وتحليلها، وتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها، وتشمل هذه العوامل تكاليف اللاجودة، التي تشمل التكاليف المرتبطة بالمنتجات التي لا تفي بالمعايير المطلوبة من حيث الجودة.

4. توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية بين واقع الكشف عن التكاليف الخفية ومعالجتها من خلال نموذج ديبونت (Dupont)، ودورها في تحسين الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للسنوات (2010–2021)، وتعتمد هذه العلاقة على كيفية تنفيذ إجراءات الكشف عن التكاليف الخفية بشكل فعال، وكيفية توجيه هذه الجهود نحو تحسين الأداء المالي، حيث تشمل التكاليف الخفية تكاليف الهدر والفاقد، والتكاليف التي تنشأ نتيجة عمليات غير فعالة، أو تخصيص غير فعال للموارد، ونموذج ديبونت يساعد على تحليل عوامل تحقيق عائد رأس المال الخاص بالمساهمين في الشركات، وفهمها، وعندما تتم معالجة التكاليف الخفية بفعالية وتقليلها أو الحد منها، يتم تحسين هامش الربح الصافي، وهذا التحسين في هامش الربح الصافي يسهم بشكل كبير في زيادةالعائد على حقوق الملكية بموجب نموذج ديبونت، وتحسين الأداء المالي يسهم في تحقيق أهداف الشركات وزيادة قيمتها، ويزيد من جاذبية الشركات للمستثمرين، وتعزيز الثقة في السوق المالية، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة بوزرين وشيبة (2022) ودراسة المدهون (2021) والتي بينت أن دور نموذج ديبونت في هذا السياق يكمن في قدرته على تحليل التكاليف الخفية وتوضيح مستوى تأثيرها على الأداء المالي للشركات، حيث يتيح نموذج ديبونت لها فهماً أعمق للعوامل التي تؤثر في العائد على حقوق المساهمين والأرباح، وذلك من خلال تقسيم العائد على حقوق المساهمين إلى مكوناته الرئيسية، مثل عائد رأس المال وعائد الديون وعائد الأصول.

التوصيات:

بعد عرض النتائج وتفسيرها فقد توصلت للتوصيات التالية:

1. حث إدارة الشركات الفلسطينية على الرقابة المستمرة على تكاليف دوران العمل، التي تسهم في زيادة القدرة على تصنيف وتبويب أنواع هذه التكاليف، من خلال إعداد التقارير الدورية الرقابية بالشكل الذي يساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة للسيطرة عليها.
2. ضرورة تبني الشركات الفلسطينية لخطط الإنتاج الفعالة، التي تعد وفق مواصفات مرتفعة، التي تخفض مستويات تكاليف فروق الإنتاجية ضمن خطط معدة مسبقاً لقياس مستوياتها الفعلية ومقارنتها مع الخطط المعيارية، لضمان حسن سير العمليات الإنتاجية، والتي تسهم في التحكم في الانحرافات كافة التي قد تظهر أثناء عمليات الإنتاج، والعمل على توفير المعالجة المحاسبية الصحيحة لها.
3. ضرورة تبني الشركات الفلسطينية الأسس والمعايير التي تعتمد على تطبيق الجودة الشاملة لتلافي التكاليف الخفية الخاصة باللاجودة في العمل للسيطرة على أي انحرافات محتملة تظهر أثناء سير عملها.
4. ضرورة اعتماد إدارة الشركات الفلسطينية على مقاييس لرصد التكاليف الخفية، وتوفير أساليب خاصة بعلاجها مثل مقاييس نموذج تاجوشي لرصد التكاليف الخفية وقياسها وعلاجها.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- بركاني، ف. (2016). *آليات الكشف ومعالجة التكاليف الخفية في المؤسسة الخدمية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية: الدكتور صالح زرداني–ع البيضاء-، رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- البشير، آ. وآخرين. (2018). *التحليل المالي ودوره في تقويم الأداء المالي للشركات التجارية: دراسة تطبيقية على شركة السكر السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

- بلهاني، ر.، وقلبي، ر. (2022). *إشكالية تقييم التكاليف الخفية وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات–الجنوب–تقرت -للفترة ما بين 2019–2021*، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- بن غرس الله، ب. (2017). أهمية حساب التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية وطرق تقييمها دراسة حالة لمؤسسةcondor للأجهزة الكهرو منزلية: برج بوعريريج، (2014–2016). *المجلة الاقتصادية والإدارية لجامعة العربي بن مهيدي*، 17(33)، 11–42.
- بوريش، م. (2023). أثر تكاليف حوادث العمل على الأداء المالي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة شركة "بجاية للتغليف. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 7(1)، 104–124.
- بوزرين، م.، وشيبة، ف. (2022). *تدقيق التكاليف الخفية ودوره في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (شركة استغلال وتسيير المحطات البرية SOGRAL) للفترة 2018–2021*، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- جرمان، د. (2021). *دور نموذج Dupont في تقييم الأداء المالي للمؤسسة – دراسة حالة بمؤسسة ملبنة الكاهنة أم البواقي –*، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- حامد، س.، وآخرين. (2017). *أثر استخدام تكاليف الجودة على كفاءة الأداء المالي*، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- خليفي، ع. (2018). التحكم في التكاليف الخفية وأهميتها في زيادة ربحية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية: المسيلة. *المجلة العلوم الانسانية والاقتصادية لجامعة محمد بوضياف*، 18(41)، 112–143
- درويش، ع.، وآخرين. (2018). التحكم في التكاليف الخفية ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف. *مجلة الاقتصاد والمالية: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب*، 4(1)، 214–244.
- رملي، ح. بوركوة، ع. (2018). تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر باستخدام نموذج DUPONT. *مجلة الأوراق الاقتصادية*، 3(1)، 133–154.
- شاكر، ع.، وعطية، ك. (2020). الحوكمة وانعكاساتها على السمعة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء مدراء بعض المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 12(1)، 108–142.
- العرابي، م. (2019). تقييم الكفاءة التشغيلية للمصرف الإسلامي والمصرف التقليدي دراسة مقارنة بين بنك البركة الجزائري وسوسيتي جنرال الجزائر– باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية-. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، 8(1)، ص74–106.
- العراقي، س. (2024). أثر مؤشرات التكلفة الخفية في قياس تكاليف الإنتاج ودعم الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة مساهمة مصرية لصناعة الأسمنت). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 5(1)، 273–320.
- عيساوي، ن. (2017). آليات تثمين دور المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة –نموذج SOF كآلية لمراقبة تطور التكاليف الخفية حالة مؤسسة الاسمنت تبسة. *مجلة الأبحاث في الاقتصاد والتسيير*، 10(6)، 411–450.
- الفار، س. (2018). *العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين باستخدام نموذج q s'Tob*، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قمان، ع.، وقديد، ز. (2021). فاعلية نموذج (dupont) في تحليل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة تحليلية لشركة صيدال. *مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، 5(2)، 13–45.
- المدهون، خ. (2021). واقع التكاليف الخفية وامكانية التحكم بها: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في فلسطين. *مجلة دراسات الأعمال والإدارة*، 3(1)، 11–24.
- مصباح، ع.، وآخرين. (2017). تقدير الكلفة الخفية الانحراف خيوط الصوف الخالص المستخدم في صناعة السجاد (شركة الإنماء للصناعات الصوفية بني وليد). *مجلة البحوث الهندسية والعلمية*، 15(30)، 322–354.
- نخال، أ. (2023). التكاليف الخفية لقرار اسناد (تعهيد) مهام المراجعه الداخلية الى مراجع خارجى (دراسة حالة فى بيئة الاعمال المصرية). *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 9(15)، 385–417.

References:

- Briciu, S. (2020). The Increase of Performance of an Entity by the Conversion of the Hidden Costs, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 13(2), 125-142.

- Căpuşneanu, S. & Briciu, S. (2023). The Increase of Performance of an Entity by the Conversion of The Hidden Costs. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 13(2), 115-134.
- Effiong, Charles (2022). The Impact of Labour Turnover on Small and Medium Scale Enterprises (Smes) Performance in Cross River State, Nigeria.
- Jałowiecki, P. (2018). Dupont analysis of polish agri-food industry selected sectors–logistic aspects. Research in Logistics & Production, 8(22), P33-66.
- kathryn j. chang, d. c. (2017). On the dupont analysis in the health care industry. j.account. public policy, 17(12), 112-132.
- Liu, S.Y., Wu, J.Y., Yue, Y., and Zhang, Y.Q. (2022). Analysis of -8 Factors Affecting the Hidden Costs of Construction Projects Factor Analysis, Open Access Library.
- Michael, W. G. (2004). The dupont profitability analysis model. Article in agricultural finance review, 1(15), P63-108.
- Teli S. N., and Bhushi, U.M., and Surange, V.G. (2017). Assessment of Cost of poor quality in Automobile Industry. International Journal of Engineering, 2(6), 5-33.

- Darwish, A., et al. (2018). Controlling Hidden Costs and I ts Role in Enhancing the Financial Performance of Economic Institutions: A Case Study of Beni Saf Cement Company (In Arabic). *Journal of Economics and Finance: Belhadj Bouchaib University Center*, 4(1), 214-244.
- Al-Arabi, M. (2019). Evaluating the Operational Efficiency of Islamic and Conventional Banks: A Comparative Study between Al Baraka Bank of Algeria and Société Générale Algeria - Using the Return on Equity Model (In Arabic). *Al-Ijtihad Journal for Legal and Economic Studies*, 8(1), 74-106.
- Al-Bashir, Alaa, et al. (2018). *Financial Analysis and its Role in Evaluating the Financial Performance of Commercial Companies: An Applied Study on the Sudanese Sugar Company* (In Arabic). *Unpublished Master's Thesis*, Sudan University of Science and Technology, Khartoum, Sudan.
- Al-Far, Samah. (2018). *Factors Affecting the Financial Performance of Non-Financial Companies Listed on the Palestine Stock Exchange Using the QS'Tob Model* (In Arabic), *Unpublished Master's Thesis*, Islamic University, Gaza, Palestine.
- AlIraqi, Alsayyed. (2024). Impact of Hidden Cost Indicators on Measuring Production Costs and Supporting Competitive Advantage: A Case Study of an Egyptian Cement Joint-Stock Company (In Arabic). *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies for Damietta University*, 5(1), 273-320.
- Al-Madhoon, Khaled. (2021). The Reality of Hidden Costs and the Possibility of Control: An Applied Study on Commercial Banks Operating in Palestine (In Arabic). *Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 11-24.
- Belhani, Rokia, and Qalbi, Rayhana. (2022). *The Problem of Evaluating Hidden Costs and Its Impact on the Financial Performance of the Economic Institution - A Case Study of the Oases Mills Institution - South - Touggourt - for the Period between 2019-2021*(In Arabic), *Unpublished Master's Thesis*, Kasdi Merbah University, Algeria.
- Ben Garsallah, Bilal. (2017). The Importance of Calculating Hidden Costs in the Economic Institution and Methods of Evaluation: A Case Study of Condor Household Appliances Company: Bordj Bou Arreridj (2014-2016) (In Arabic). *Economic and Administrative Journal of Arabi Ben Mhidi University*, 17(33), 11-42.
- Borish, Muhana. (2023). Impact of Workplace Accident Costs on the Financial Performance of the Industrial Establishment: A Case Study of "Jabaiya Packaging" Company (In Arabic). *Administrative and Financial Sciences Journal of the University of M'sila*, 7(1), 104-124.
- Borkani, Fawzia. (2016). *Mechanisms of Detection and Treatment of Hidden Costs in the Service Institution: A Case Study of the Hospital Institution: Dr. Saleh Zardani - Ain El-Baida* -(In Arabic), *Unpublished Master's Thesis*, Arabi Ben Mhidi University, Oum El Bouaghi, Algeria.
- Bouzreen, Mohammed, and Shieba, Faisal. (2022). *Auditing Hidden Costs and Its Role in Improving the Profitability of the Economic Institution: A Case Study (Company for Exploitation and Management of Land Stations (SOGRAL) for the Period 2018-2021*(In Arabic), *Unpublished Master's Thesis*, Kasdi Merbah University, Algeria.
- Briciu, S., & Căpuşneanu, S. (2011). The Increase of Performance of an Entity by the Conversion of the Hidden Costs, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13(2), 125-142.
- Căpuşneanu, S. & Briciu, S. (2023). The Increase of Performance of an Entity by the Conversion of the Hidden Costs. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13(2), 115-134.

- Effiong, Charles.(2022). *The Impact of Labour Turnover on Small and Medium Scale Enterprises (Smes) Performance in Cross River State*, Nigeria.
- German, Dania. (2021). *The Role of the Dupont Model in Evaluating the Financial Performance of the Institution - A Case Study of the Milk Company in Kahina - Oum El Bouaghi* - (In Arabic), *Unpublished Master's Thesis*, Arabi Ben Mhidi University, Oum El Bouaghi, Algeria.
- Hamed, Salama, et al. (2017). *The Impact of Using Quality Costs on Financial Performance Efficiency* (In Arabic), *Unpublished Master's Thesis*, Sudan University of Science and Technology, Khartoum, Sudan.
- Issawi, Nasreddine. (2017). Mechanisms for Valuing the Role of Human Resources in Improving Institution Performance - The SOF Model as a Mechanism for Monitoring the Development of Hidden Costs - A Case Study of the Cement Institution in Tebessa (In Arabic). *Research Journal of Economics and Management*, 10(6), 411-450.
- Jałowiecki, P. (2018). Dupont analysis of polish agri-food industry selected sectors–logistic aspects. *Research in Logistics & Production*, 8(22), P33-66.
- Karg, Lars M., and Grottke, Michael, and Beckhaus, Arne (2017). *Conformance Quality and Failure Costs in the Software Industry - An Empirical Analysis of Open-Source Software*. University of Erlangen-Nuremberg, Nürnberg, Germany.
- kathryn j. chang, d. c. (2017). On the dupont analysis in the health care industry. *j.account. public policy*, 17(12), 112-132.
- Khelifi, Abdeljabbar. (2018). Controlling Hidden Costs and its Importance in Increasing the Profitability of the Economic Institution: A Case Study of the Algerian Industrial and Technical Fabrics Company: M'Sila (In Arabic). *Humanities and Economics Journal of Mohamed Boudiaf University*, 18(41), 112-143.
- Liu, S.Y., Wu,J.Y., Yue, Y., and Zhang,Y.Q. (2022). *Analysis of -8 Factors Affecting the Hidden Costs of Construction Projects Factor Analysis* , Open Access Library.
- Michael, W. G. (2004). The dupont profitability analysis model. *Article in agricultural finance review*, 1(15), P63-108.
- Mosbah, Ali, et al. (2017). Estimating Hidden Costs: The Deviation of Pure Wool Yarn Used in Carpet Industry (Development Company for Wool Industries Beni Walid) (In Arabic). *Engineering and Scientific Research Journal*, 15(30), 322-354.
- Nakhal, Ayman. (2023). Hidden Costs of Outsourcing Internal Audit Tasks to External Auditors: A Case Study in the Egyptian Business Environment (In Arabic). *Contemporary Business Studies Journal*, 9(15), 386-417.
- Quman, Omar, and Qadid, Zian. (2021). The Effectiveness of the Dupont Model in Financial Performance Analysis of Economic Institutions - An Analytical Study of the Saida Company (In Arabic). *Perspectives Journal of Management and Economics Sciences*, 5(2), 13-45.
- Remli, Bourkoua Abdelmalek Hamza. (2018). Evaluation of the Performance of Institutions Listed on the Algerian Stock Exchange Using the DUPONT Model (In Arabic). *Economic Papers Journal*, 3(1), 133-154.
- Sailaja, A., Basak, P. C., & Viswanadhan, K. G. (2023). Hidden costs of quality: Measurement & analysis. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 6(2), 13-25.
- Shaker, Ali, and Atiya, Karar. (2020). Governance and its Impact on Banking Reputation: An Analytical Study of the Opinions of Managers of Some Private Banks in the Middle Euphrates Governorates (In Arabic). *College of Management and Economics Journal of Economic, Managerial, and Financial Studies*, 12(1), 108-142.
- Teli S. N., and Bhushi, U.M., and Surange, V.G.(2017). Assessment of Cost of poor quality in Automobile Industry. *International Journal of Engineering*, 2(6), 5-33.

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (9) No – (21) .November 2024
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

Palestinian Government Policies and Their Role in Achieving Sustainable Development in Area "C" in the Jordan Valley from the Perspective of Decision-Makers

Mr. Hazem Awayes[1], Dr. Abdallatif Abuowda[2]*
Graduate Studies-Master student, Al-Quds Open University, Palestine. 2Department of Public Administration, Al-Istiqlal University, Jericho, Palestine.
Oricd No: 0009-0005-1725-2655 **Oricd No**: 0000-0002-9048-8091
Email: hazem.g.awayes@gmail.com **Email**: abuoda@pass.ps

Received: 2/05/2024
Revised: 2/05/2024
Accepted: 2/06/2024

***Corresponding Author:** hazem.g.awayes@gmail.com

Citation: Awayes, H. G. Palestinian Government Policies and Their Role in Achieving Sustainable Development in Area "C" in the Jordan Valley from the Perspective of Decision-Makers. Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 9(21). https://doi.org/10.33977/1760-009-021-007

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: This study aims to identify the role of the Palestinian government's policies in achieving sustainable development in the areas classified as area c in the Jordan valley.

Methods: To achieve the stu
dy's objectives, the study adopted qualitative methodology and relied on semi-structured interviews for gathering data from a sample consisting of 27 specialists. The program MAXQDA was employed for qualitative analysis of interviews.

Results: The study found that governmental policies emphasize the importance of C areas in the Jordan Valley, in their policies, projects, and programs, especially regarding strategic issues such as water, poverty, and infrastructure. Additionally, great efforts are made in the protection of lands, land reclamation, providing education, and access to it in these areas. There is also an emphasis on reducing youth unemployment rates by establishing projects for job creation.

Conclusions: The study recommends formulating renewable policies and alternatives adaptable to the conditions and measures imposed by the occupation on the ground, as well as finding feasible alternatives concerning financing. Moreover, giving more attention to marginalized families working in pastoral and agricultural fields by allocating budgets to support and assist these families, especially in the education aspect, and providing employment opportunities for graduates.

Keywords: Governmental policies, sustainable development - Area "C" in the Jordan Valley.

سياسات الحكومات الفلسطينية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة (ج) في الأغوار من وجهة نظر صناع القرار

أ. حازم غالب عوايص[1]، د. عبد اللطيف محمد أبوعودة[2]*
[1] طالب ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
[2]أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين.

الملخص

الأهداف: هدفت هذه الدراسة التَّعرُّف إلى دور سياسات الحكومات الفلسطينيَّة في تحقيق التَّنمية المُستدامة في المناطق المُصنَّفة (ج) في منطقة الأغوار، من وجهة نظر صنّاع القرار.

المنهجية: لتحقيق أهداف الدّراسة، تبنت الدِّراسة المنهج الوصفيّ التّحليليّ، واعتمدتِ الدراسة المقابلة شبه المنظّمة لجمع بيانات عيّنةٍ مكوّنة من 27 فرداً من ذوي الاختصاص، واستُخدِمَ برنامج MAXQDA للتّحليل النّوعي لتحليل المُقابلات.

النتائج: توصلت الدِّراسة إلى أنَّ سياسات الحكومات تولي أهمِّيَّة كبيرة للمناطق المصنَّفة (ج) في مناطق الأغوار الفلسطينيّة، في سياساتها ومشاريعها وبرامجها، وخاصة فيما يتعلق بالقضايا الإستراتيجيّة، مثل المياه، والقضاء على الفقر في هذه المناطق، وإنشاء البِنيَة التَّحتيّة المُستدامة، إضافة إلى الجهود الكبيرة المبذولة في مجال حماية الأراضي، وإستصلاح الأراضي الزراعيّة، وتوفير التّعليم، وسُبُل الوصول إليه في هذه المناطق، كما أنَّها تولي اهتماماً في مجال خفض نسب البطالة بين الشباب من خلال إنشاء مشاريع حيوية.

الخلاصة: اقترحتِ الدراسة توصيات عدة، أهمها: العمل على صياغة سياسات متجددة، وقائمة على بدائلَ قابلةٍ للتكيُّف معَ الظروف والإجراءات التي يفرضها الاحتلالُ على الأرض، والعمل على إيجاد بدائلَ قابلةٍ للتّطبيق فيما يتعلّق بالتمويل. وإيلاء المزيد من الاهتمام بالأُسَر المهمَّشة والعاملة في مجالات الرّعي والزّراعة، من خلال تخصيص موازنات مخصصة؛ لدعم هذه الأُسُر، ومساندتها خاصّة في تعليم أبنائها، وتوفير فُرص العمل للخرّيجين منهم.

الكلمات الدالة: السياسات الحكومية، أهداف التنمية المستدامة، المناطق المصنفة (ج) في الأغوار.

المقدمة

في ظلِّ الأزمات والتحديات التي تواجه العالمَ اليوم، والمتعلّقة بعواملَ عدّة، مثل التّغيُّر المَناخيّ، وتأثيراته على الصّحة والتّغذية، ومحاربة الفقر والأمراض، وإضافة إلى الانفجار السُّكانيِّ الهائل، وزيادة متطلَّبات الحياة، وهو ما حتَّمَ على الحكومات حول العالم أنْ تنظرَ بجدّيَّةٍ بالغةٍ إلى أهمّيّة توفير فُرَصِ التّنمية والازدهار والرَّفاه لشعوبها، وكذلك، الاهتمام بصّحة الإنسانِ وتعليمه، والقضاءِ على مظاهر الفقر، وغيرها منَ الأمور التي تسير في هذا السّياق. وهذا الأمرُ تزداد أهمّيّتُه في الدُّوَل النّامية، إذ تتعاظم هذه المشكلات فيها، فباتَ التّعامُل مع هذه القضايا منَ المسؤوليّات العظيمة، التي تقع على عاتق الحكومات في الدّوَل النّامية. وفلسطين ضمن هذه الدّوَل تعاني ما تعانيه تلك الدّوَل، وبالإضافة الى أنّها مازالت تقبع تحت الاحتلال، وتعاني إجراءاتِه التّعسفيَّة والاستعماريّة، التي تقيّد الأمور الحياتيّة لسكّان الأراضي الفلسطينيّة كافة.

عمدتِ السُّلطة الفلسطينيّة منذ نشأتها، وبخاصّة في المناطق الخاضعة إلى سيطرتها، إلى تعزيز واقع الحياة الكريمة للشّعب الفلسطينيّ، الذي عانى وما زال يعاني من سياسات الاحتلالِ الإسرائيليّ وإجراءاته، واستهدافه المتواصل للإنسان الفلسطينيّ؛ لتسهم – ولو بالقليل – منَ التّخفيف عليه من ويّلات الاحتلال، وتهميش حقوقهم ومتطلّباتهم. ونتيجةً لذلك، وضعتِ السُّلطة الفلسطينيّة هيكليتها بما تشملُ الوزارات والهيئات والمؤسّسات العامّة الكفيلة بتلبية خدمات هذه الدولة الوليدة، وتوفير الحاجات، وفرض السّيطرة السّياسيّة والإداريّة والأمنيّة على المناطق التي ينسحب منها الاحتلال الإسرائيليّ. وعليه، فإنّ من أهمِّ الأولويّات التي تبنتّها الحكومات الفلسطينيّة المتعاقبة، مُتابعة أهمِّ القضايا العالقة بالنسبة للمُواطن الفلسطينيّ، والمُتمثّلة بتحقيق النّموّ والتّطوُّر في الأراضي الفلسطينيّة، وتحقيق العدالة المُجتمعيَّة. وكان ذلك من خلال العمل معَ الشُّركاءِ منَ القطاع الخاصّ ومؤسّسات المجتمع المَدنيّ المختلفة على صناعة سياساتٍ عامَّة قادرةٍ على النّهوض بالمجتمع الفلسطينيّ ككلّ، وتحقيق التّنمية المُستدامة في المناطق الفلسطينية المُهمَّشة.

وانطلاقاً من أهمّيّة الأغوار باعتبارها جزءاً أصيلاً من الأراضي الفلسطينية المُحتلَّة عامَ (1967م)، ولما تحتفظ به من مخزون استراتيجيّ من الموارد المائيّة، ومعادن البحر الميّت، وأراضيها الخصبة، وإمكانية الزراعات المتنوعة، التي يمكن الإفادة منها على طُوال العامّ. كما تكمنُ أهمّيّتُها في كونها محاذية لنهر الأردن على الحُدود الشّرقية، ومعبرَ النّفاذ الى الأردنّ، ثُمَّ إلى العالم أجمع، كما تمثّلُ الأغوار مخزون الأراضي التي يقع عليها الامتدادُ العُمرانيّ والصّناعات المختلفة، لذلك، كان الاهتمام بالأغوار واجباً وطنيًّا والتزامًا إخلاقيًّا بأنْ تكونَ على سُلَّمِ السياسات الحكوميّة المُتعاقبة؛ لتعكسَ توجُّه الحكومات إلى الاستغلال الأمثل للمَوارد الطبيعيّة في تلك المنطقة، التي تمثل رافداً مُهمًّا لتعزيز قدرة المجتمع الفلسطيني بيئيًّا واجتماعيًّا واقتصاديًّا، وممارسته لحقوقه وواجباته الوطنيّة. لتعبِّر أيضاً عن مدى استجابة الحكومة للمواطن الفلسطينيّ، وتعزيز صموده وبقائه في هذه المناطق. وفي إطار سعي السُّلطة الفلسطينيّة إلى تعزيز مفهوم التّنمية المُستدامة، فقد تبنّتِ الحكومة الفلسطينية أهداف التّنمية المُستدامة (2030)، التي يسعى العالم جاهداً لتحقيقها، وذلك من خلال عكسها على سياساتها، خططها الاستراتيجيّة وجداول أعمالها؛ من أجلِ تلبية طموحات المُواطن الفلسطينيّ.

مشكلة الدراسة

تمثّلُ الأغوارُ أهمّيّة كُبرى للفلسطينيّينَ، حيث تبلغ نسبة مساحة أراضيها ما يقارب ربع الأراضي الفلسطينيّة التي اِحتُلّت عامَ (1967) (وكالة وفا، د.ت.)، كما تلعب دوراً مُهمًّا على مستوى مساحة الأراضي الزّراعيّة الخِصبة، وبالإضافة إلى وصفِها مناطقَ مأهولةٍ بالسُّكّان، فإنّها تشكّلُ فرصة لاستيعاب الكثافة السُّكّانيَّة العالية، وعلاوةً على وجود البحر الميِّت، الذي يُعَدُّ مصدراً للثروات الطبيعيَّة كالبوتاسيوم والبرومين وغيرها، وتشكّل الأغوار منطقةَ جذْبٍ للصّناعات والسِّياحة والاستثمارات السِّياحيَّة وغيرها منَ المُشروعات الاقتصاديّة الكثيرة (وثيقة البنك الدولي، 2013). وعليه، كان من المفترض أنْ تشكّلَ منطقة الأغوار عاملاً مُهمًّا في اقتصاد فلسطين، وأنْ تُسهمَ إسهامًا رئيسًا في تحقيق التّنمية المُستدامة للمناطق الفلسطينية برُمَّتها، إلا أنّه نتيجةَ الوضع الرّاهن، والمتمثّل في بقاء الاحتلال الإسرائيليّ، وسياساته الجائرة بحقِّ الأرض والإنسان في الأراضي الفلسطينية كافة، وبخاصّةٍ في مناطق الأغوار، لاعتبارات تتعلّق بالعُمق الإستراتيجيّ لدولة الاحتلال (نحاس، 2012)، التي شملت على تدمير البِنية التّحتيّة والطُّرق، والاستيلاء على الأراضي ومصادر المياه وغيرها الكثيرمنَ السّياسات التعسفية، التي تستند إلى مضمون سياسات يسعى من ورائها الاحتلال إلى التطهير العرقيّ، وتهجير أصحاب الأرض، وحصرهم في مناطق صغيرة جدا (كنتونات) معزولة، والحدِّ من وصولهم إلى أراضيهم، الأمر الذي انعكس على أداء الحكومات الفلسطينيّة في تلك المناطق (صبري،

2019). فقد واجهتِ الحكومات الفلسطينيّة تحديّات تنمويَّة لهذه المناطق، التي أعلنتْ عنها في برنامجها السِّياسي، وخططها الاستراتيجيّة؛ لتنمية الأرض والإنسان، وتحقيق التّنمية المُستدامة في الأراضي الفلسطينيّة كافّةً من خلال برامجَ خاصّة تدعَمُ السُّكَّان المَحلِّين في منطقة الأغوار بوصفها برنامجَ دعْمِ المُزارعين المُتضرِّرين منَ السياسات الإسرائيليّة، وبرنامج الضمان الاجتماعيّ، والتأمين الصِّحّيّ، الذي يشمل المناطق ذات التّصنيف (ج) وغيرها منَ البرامج والسياسات. وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول دور سياسات الحكومات الفلسطينية تجاه تلك المناطق، وسكّانها، وتعزيز صمودهم وبقائهم، ومدى علاقة تلك السّياسات بتحقيق أهداف التنمية المُستدامة في الأغوار، ومناطق التّصنيف (ج) منها، التي تبنتّها " أهداف التّنمية المُستدامة."

أسئلة الدراسة

تحاول الدّراسة الحاليّة تحقيق الأهداف التي رُسمت لها، من خلال الإجابة عنِ التّساؤل الرّئيس الآتي:

- ما دورُ سياسات الحكوماتِ الفلسطينيَّة في تحقيق التّنمية المُستدامة في المناطق المُصنّفة (ج) في الأغوار؟

وقد تفرّع عنَ التّساؤل الرّئيس الأسئلة الفرعيّة الآتية :

- ما واقعُ سياسات الحكومات الفلسطينيّة تجاه المناطق المُصنَّفة (ج) في الأغوار؟
- ما مستوى تحقق التّنمية المُستدامة في المناطق المُصنَّفة (ج) في الأغوار؟

فرضية الدراسة

تقوم الدراسة على فرضية مفادها:

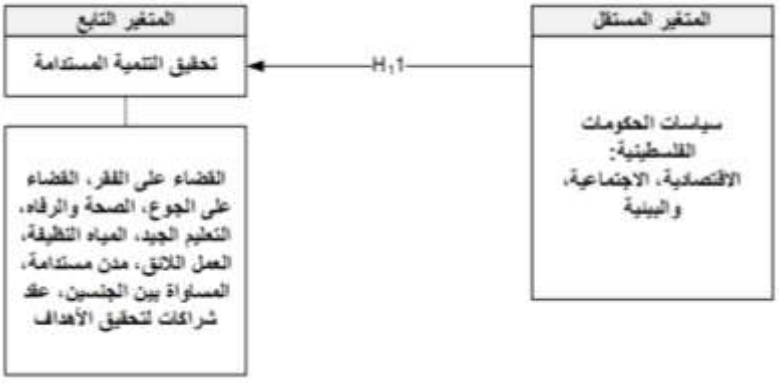
- إن لسياسات الحكومات الفلسطينيّة دوراً إيجابياً في تحقيق التنمية المُستدامة في المناطق المصنّفة (ج) في منطقة الأغوار

أهمِّيَّة الدِّراسة

للمناطق المُصنَّفة "ج" دورٌ بالغُ الأهمّيّة في القضيّة الفلسطينيّة، كما تستحوذ هذه المناطق على اهتمام الحكومة؛ لِمَا تمثِّله هذه الأراضي من امتدادٍ جغرافيٍّ للأرض الفلسطينيّة، وخاصة منطقة الأغوار، فهي تشمل جزءًا كبيرًا من أراضي الدّولة الفلسطينيّة على حدود عامِ (1967م)، كما تعَدُّ مصدرًا مُهمًّا لموارد الدّولة الفلسطينيّة المستقبليّة ومقدّراتها الرئيسة، وتعود أهميّة الدّراسة النظرية للدراسة الحالية في أنها تسهم في إثراءَ المكتبات والأدبيات العربيّة والأجنبية بدراسات عن واقع حياة الشّعب الفلسطينيّ، وما تعانيه الأراضي الفلسطينيّة، وتحديداً المناطق المُصنَّفة "ج" من سياسات الاحتلال الإسرائيليّ وإجراءاته التعسفيّة التي تهدف إلى استنزاف أرضها، وتشريد ساكنيها. كما أنها من الجانب العملي، تقدم توصياتٍ للمسؤولين للعمل على تطوير بعض السّياسات الحكوميّة، لتعزيز عملية التّنمية المُستدامة لمناطق (ج) في الأغوار بشكلٍ خاصٍّ، ومناطق (ج) في الوطن بشكلٍ عامّ، ومن ثَمَّ، ينعكس ذلك كلّه انعكاسًا إيجابيًّا على القرارات الحكوميّة ذاتِ العلاقة، ولا سيما القرارات الهادفة إلى تعزيز صمود المواطن الفلسطينيّ على أرضه.

نموذج الدراسة

بناءً على أهداف الدّراسة، فيما يلي النّموذج البحثيّ كما هو مُوضَّحٌ في الشّكل (1):



الشكل (1): نموذج الدراسة

حدود الدراسة:

وضعت الدّراسة الحالية حدودا معيّنة من أجل تحقيق أهدافها تحقيقا دقيقا؛ فجاءت هذه الحدود على النّحو الآتي:

- **حدود موضوعيّة:** سياسات الحكومات الفلسطينيّة تجاه المناطق المُصنَّفة "ج" في منطقة الأغوار، ومدى تحقيق التَّنمية المُستدامة.
- **حدود زمانية:** ركزت الدراسة على سياسات الحكومات الفلسطينية تجاه مناطق (ج) في الأغوار خلال الفترة من (2008–2022).
- **حدود بشرية:** صُنَّاع السّياسات والقرار في الحكومة الفلسطينيّة .
- **حدود مكانية:** مناطق (ج) في الأغوار.

مصطلحات الدراسة

السّياسات العامّة: برنامج عمل يعقبه أداءٌ فرديٌّ أو جماعيٌّ، وهو ما يشكل أيضا سلسلة التفاعلات بينَ القائمين على السّياسات العامّة وصُنَّاعها، أو المؤثرين في صُنع السّياسات. (اندرسون، 1998، ص15).

السّياسات العامَّة إجرائيًّا: هي مجموعة الأعمال (قرارات، قوانين، إجراءات، برامج، مشاريع) التي تنبثق عن برنامج حكومي تجاه أفرادٍ أو جماعاتٍ أو منطقةٍ محدَّدة؛ بهدف تحسين ظروف سياسّية، اقتصاديّة، اجتماعيّة، إداريّة، بحيث تستهدف تلك الفئات استهدافًا مباشَرًا أو غيرَ مباشَر.

التّنمية المُستدامة: "إنَّها عملية تلبية حاجات الأجيال الحاليّة والمستقبليّة دونَ التقليل من شأن مرونة الخصائص الدّاعمة للحياة، أو تكامل النّظم الاجتماعيّة وتماسكها .(GSSD, nd.)"

التّنمية المُستدامة (2030) (إجرائياً): هي جملة الأهداف والغاياتْ التي تم إقرارها في اجتماع هيئة الأمم المتحدة عام (2015م)، بما يحفظ حقوق الأجيال الحالية والقادمة من مقدرات الطبيعة، ومواردها لتنمية واقع المجتمعات اجتماعياً، واقتصادياً، وبيئياً.

الإطار النظري

التنمية المستدامة

التنمية المستدامة يمكن اختصار مفهومها: بأنها تسعى لتحقيق التوازن بين الحاجات المختلفة، وربّما المتضادة، من جهة، والوعي التّام لمحدوديّة العناصر البيئيّة والاقتصاديّة، التي تواجهنا بوصفنا مجتمعًا من جهة أخرى، ممّا يتطلّب العمل على إيجاد الشّواغر والآليات التي تحقق التطوّر دون المساس بمقدرات الأجيال اللاحقة؛ لخلق توازنٍ ما بين الموارد البيئية والاقتصادية، لتطوير البنية المجتمعيّة، وتثقيفها، وزيادة إدراكها ووعيها للمستقبل.

أهداف التّنمية المُستدامة:

لقد اتفقت جميع الدُّول الأعضاء في الأمم المتحدة عام (2015م) على أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، التي تُعرف أيضاً باسم الأهداف العالمية، بوصفها دعوةً عالميَّةً شاملةً للعمل على القضاء على الفقر، وحماية الكوكب، وضمان تمتُّع جميع الناس بالسّلام والازدهار بحلول عام (2030م). ويلحظُ أنّ النظر بعمق في أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر يُظهر بأنّها متكاملة مترابطة شاملة، فالعمل في مجالٍ ما يؤثّر في نتائج المجالات الأخرى تأثيراً إيجابيّا، والتّنمية ينبغي لها أنْ تُوازنَ بين الاستدامة الاجتماعيّة والاقتصاديّة والبيئيّة .(UNDP, n.d) وإقراراً لأهمية أهداف التّنمية المّستدامة (السبعة عشر هدفًا)، دعتْ جميعَ الدّول إلى السّعي وراء تبنّي هذه الأهداف، والعمل في ضوئها مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلائم إمكاناتها، ويُناسبُ مواردها المتاحة، ويتوافق مع خططها الوطنيّة والاستراتيجيَّة، وكانت فلسطينُ قد تبنَّت أهداف التنمية المستدامة ضمن خططها الاستراتيجية، وأخذتْ تسعى إلى تحقيقها في أراضي السلطة الوطنيّة.

فلسطين والتّنمية المستدامة:

أطلقتْ فلسطين خطتّها؛ لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة من خلال تشكيل فريق وطنيٍّ للتّنمية المُستدامة بتاريخ (2016/02/16) وبتكليف من رئيس الوزراء في حينه، بعد أنْ حُدِّدَتِ الجهاتُ الرّسميّة المُخوّلة في العمل ضمنَ الفريق (unescwa,18-21/09/2017)، وكما باقي الدول، فقد تبنت فلسطين الأهداف بما يلائم خطتّها الوطنيّة والاستراتيجيّة، وترابطها مع أجندة السّياسات الوطنية، وكيف واكبتْ فلسطين الأهداف العالمية، وبلورتها بما يخدم المصالح الوطنية والأجندة السياسيّة؛ لتكفل تحقيق المطلوب

في مجال التّنميّة المَحليّة، وتحسين رصيدها الدَّوليّ، بما يشمل أهداف التنمية المستدامة ومؤشّراتها؛ لخلق بيئة مواتية لتوطين أهداف التنمية المستدامة، ودمجها في الاستراتيجيات الوطنيّة والقطاعيّة. وقد حرصت الحكومة على مراعاة أجندتها السياسيّة الوطنية الفلسطينية (2017– 2022) والاستراتيجيّات القطاعيّة الوطنية، والمقاصد العالميّة التي تتفق مع الأولويات الوطنية للتنمية المستدامة للسنوات الستة القادمة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، نيسان 2020).

وهو ما انعكس أيضاً على الخطط والأجندة السياسيّة الوطنية اللاحقة، وتضمنت الأجندة السياسية الوطنية والسياسات العامة (2021– 2023) الأهداف الوطنيَّة بما يضمن تحقيقها إلى جانب مؤشِّرات الرَّصد الخاصَّة بالتَّنمية المُستدامة، ففي 29 تشرين الأول عام (2020م) أُطلقتْ عمليَّة تحديث أجندة السِّياسات الوطنيّة، بعد مضي (ثلاث سنوات) على إطلاق الأجندة والاستراتيجيّات السّابق ذكرها، مما حذا بالحكومة إلى تطوير مذكِّرةٍ توجيهيّة لعمليّة تحديث الاستراتيجيَّات القطاعيَّة، وعبر القطاعيَّة وتعميمها على الجهات المَسؤولة كافَّةً بما يضمن القضايا المُهمَّة للمجتمع الفلسطينيّ (مكتب رئيس الوزراء، 2021 – 2023، 2020). والجدير ذكرُه أنَّ المُلخّص الشامل للخطّة الوطنيَّة للتَّنمية في فلسطين (2021 – 2023) يتركّزُ على ثلاثة محاور رئيسة، كان إحداها هو تحقيق التّنمية المُستدامة، بحيث تشمل تلك المحاور (10) أولوياتٍ وطنيّةٍ، و33 سياسة عامّة؛ لتحقيق رؤية الخطة الوطنيّة للتّنمية وأهدافها (الخطة الوطنية للتنمية في فلسطين، 2021 – 2023).

سياسات الحكومات الفلسطينيّة المتعاقبة وبرامجها

تجدر الاشارة إلى أنّ في سبتمبر من عام 1993م، أصدر البنك الدَّوليّ دراسة تهدف الى إيصال التنمية إلى المجتمع الفلسطينيّ، شارحةً الوضع قبل السلام، وبعد السلام UN)، سبتمبر 1993)، وقد صَبَتْ نتائجُها في مصلحة الدَّولة الفلسطينيَّة المُستقبليّة، بوصفها أنموذجًا دراسيًّا؛ يهدف التَّعرُّف إلى البيئة الدَّاخليّة المصاحبة لعمليات التَّنمية، التي ستنفذ مع دخول السُّلطة إلى أرض الوطن، والتَّعرُّف إلى مجالات التنمية، وكانت قد مثّلتْ هذه الدِّراسةُ أساسَ التوجّهات المستقبليّة لدعم المانحين برنامج التنمية الاقتصاديَّة الوطنيَّة الفلسطينيَّة (1994–2000)، وذلك، لأنَّ أغلب المانحين ما عدا بعض دول الاتّحاد الأوروبيّ، كان يُمرِّرُ المنح من خلال الصناديق التنمويّة العاملة، التي يَشرف عليها البنك الدَّوليّ (ماس، 2005).

في حين، يُعَدُّ برنامجُ التّنمية الاقتصاديّة الوطنيّة الفلسطينيّة (1994–2000) أوّلَ خطّةٍ إنمائيّة حقيقيّة؛ لبناء المجتمع الفلسطينيّ، وكان قد وضعَه عامَ (1993م)، البرفسور يوسف الصايغ، وبإشراف الدائرة الاقتصاديّة في منظمة التَّحرير، وقدرتْ تكلفة البرنامج (11.6 مليار دولار)، يقوم على إصلاح تشوُّهات الاحتلال للأرض الفلسطينيّة، ويركّز البرنامج على خلْق فُرَصِ عمل، وتطوير البنية التَّحتيّة، وتشجيع قطاع الإسكان والتَّصدير، ولكنَّ البرنامج فَشِلَ نوعاً ما؛ لعدم توافّر التّمويل اللازم، وإضافة إلى عدم واقعيّة بعض الافتراضات القائم عليها، واستمرار الاحتلال وأنشطته المعادية (وكالة وفا، 2001). ووضعت بعدها وزارة التّخطيط خطّة تنمويّة فلسطينيّة (1998–2000)، شملت أهدافها على التشغيل والتنمية الاقتصادية، وإنعاش الريف وتنميته، وتطوير المؤسسات العامّة والسياسات الماليَّة، وتنمية الموارد البشريّة، وتحسين الأوضاع الاجتماعيّة، وإعادة تأهيل البنية التحتيّة والخدماتيّة، وتحديداً في المناطق الرِّيفيّة، ورفع مستوى الخدمات الاجتماعيّة، وتفعيل دور مؤسسات القطاع العام، والقطاع الخاصّ، وتوفير الأطر القانونيّة للأنشطة الاقتصاديّة المختلفة، وترسيخ مفاهيم الدّيمقراطيّة، واحترام حقوق الإنسان، وتطوير نظام الحكم، ولكنّه لم تُنفّذْ أجزاء الخطة كما أُريدَ لها، واصطدمت بعقبات كثيرة لا حلول لها، ولعلّ من أهمِّها معيقات الاحتلال كما معلوم (سلامة، د.ت).

ومن ثَمَّ، جاءت بعدها خطة التّنمية الفلسطينيّة (1999– 2003) التي وضعتها وزارة التَّخطيط والتَّعاوُن الدَّولي، التي تُعَدُّ امتدادًا للخطة التي سبقتها (وكالة وفا، 2001)؛ لأنّها ركزت على البنية التحتية بنسبة 48%، وبتكلفة ما يقارب (4.5 مليار دولار) (الآغا وأبو جامع، 2010)، وكان من أهم الفرضيات التي استندت إليها: تطبيق اتفاقيّة واي ريفر، وملحقاتها، وتشغيل مطار غزة وميناءها، إضافة إلى تخفيف الضّغوط، وإفساح المجال لتطوير الاقتصاد الفلسطيني مع استمرار تقديم المساعدات والمنح الدَّوليّة، إلا أن الخطة تعطلت مع اندلاع الانتفاضة، الأمر الذي تم تداركه بإقرار خطة إغاثة، سُمِّيت خطة الطوارئ والاستثمار للعام 2003 – 2004 (خطط التنمية في الأراضي الفلسطينية 1994 – 2012، 2011). ونشير هنا إلى أنّ هذه الخطة بُنيت لعام واحد فقط؛ لتوفير الحاجات الطارئة والضّرورية، وتوفير الحدِّ الأدنى من مقوِّمات الحياة الأساسيّة، وإعادة إعمار ما دُمِّر، ووقف تردّي الأوضاع الاقتصاديّة والاجتماعيّة في أعقاب تزايد حدّة الانتفاضة الثانية (مفتاح، 2005/05/30). ثم تبعتها – بعد ذلك – خطَّةُ التَّنمية متوسطةُ المدى 2005 – 2007: التي وضعتها وزارةُ التّخطيط والتّعاون الدَّوليّ، وركّزت الخطَّة على

ثلاثة أهداف رئيسة: الفقر، والبطالة، وبناء رأس المال الاجتماعيّ (أبو شعبان، 2006). إلا أنّ هذه الخطّة قد اصطدمت بالحالة السّياسية على مستوى الوطن مع بداية عام (2006) انتهاءً بالانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة (مركز تطوير، 2013). تلاها خطة الإصلاح والتّنمية (2008 – 2010)، ركزت على الإصلاح والتّنمية، واستعادة الحُكم الرّشيد، وسيادة القانون في الضفة الغربية، وتعزيز التّقدُّم والازدهار الوطنيّ (وزارة التخطيط، 2008). ونذكرُ في هذا السّياق أنّ خطة التّنمية الوطنيّة (2011 –2013) ركزت على أربعة قطاعات ممثلة: قطاعات الحُكم، والتّنمية الاجتماعيّة، والتّنميّة الاقتصاديّة، والبنية التحتية العامة، إضافة إلى العمل في القدس الشرقيّة ومناطق (ج)؛ عبّر إطلاق المشاريع الاقتصاديّة والتّنمويّة، وضمان حركة الأفراد والبضائع، (خطة التنمية الوطنية 2011 –2013، 2011). وأُعدَّتْ الخطّة بناءً على موازنة البرامج والأداء بدلاً من موازنة البنود، واعتمادها في الوزارات والمؤسّسات الحكوميّة (خطة التنمية الوطنية 2014 – 2016، 2014). وثمّة خطة أخرى للتّنمية مدتها كانت سنتين من (2014–2016) كانت قد اعتمدت الخطة في إعدادها كسابقتها على توسيع القاعدة التّشاركيّة والتّشاوريّة، وتبنّت فكرة إدماج النّوع الاجتماعيّ، والمعايير الدّولية لحقوق الإنسان في خطط التنمية واستراتيجيّاتها، كما أوردت الخطة أولويّة جديدة متمثّلة بتجسيد سيادة الدّولة، وذلك، بالسّيطرة على مواردها الطبيعيّة كاملة وعلى حدود 1967م، وتطوير المناطق المُصنّفة "ج"، وتحديداً منطقة الأغوار والبحر الميّت، وتطوير القدس الشّرقيّة، وقطاع غزة، وإضافة إلى الأولويّات السّياسيّة الأُخرى، والمُتمثّلة بإنعاش الاقتصاد، والبناء المؤسّسيّ، ومحاربة الفقر والبطالة، وتفعيل النّظام السّياسيّ الدّيمقراطيّ، وتعزيز حضور فلسطين عربيًّا وإقليميًّا ودوليّا (خطة التنمية الوطنية 2014 – 2016، 2014).

ونشير هنا إلى أجندة السّياسات الوطنيّة التي أُعدّت للفترة (2017–2022) تكونت من ثلاثة محاور، يتحدّث المحور الأوّل عن الطّريق نحو الاستقلال، وفرض أمرٍ واقعٍ لتبنّي حلّ الدّولتيْن على حدود (1967م)، وتحقيق الوحدة الوطنيّة، وتعزيز المكانة الدّوليّة. ومن الملاحظ أنّ محورًا كاملًا في الأجندة يستند على إصلاح الحكم، وتحسين تقديم الخدمات، وتعزيز المساءلة، واستجابة الحكومة للمواطن، والعدالة الاجتماعيّة، التي تهدف لمكافحة الفقــر والبطالة، ودعم الفئات المهمشة. وكذلك، فإنّ المحور الثالث مُختصٌّ بالتنمية المستدامة (أجندة السياسات الوطنية 2017–2022، 2016) أجندة السياسات الوطنية (2017–2022) (2016). وهناك خطّة للتّنمية الوطنيّة للتنفيذ ما بين (2021 – 2023)، هدفت إلى الانفكاك عن الاحتلال، والتّنمية بالعناقيد لتعزيز العمليّة الاقتصاديَّة الشّاملة من خلال الإفادة من الميزات التّنافسيّة لكل محافظة من محافظات الوطن على حدود عام (1967م)، وتُبْنَى الخطة على ثلاثة محاور: إنهاء الاحتلال، وتقديم خدمات عامّة ممتازة، والتّنمية المُستدامة (الخطة الوطنية للتنمية في فلسطين، 2021–2023).

وجملة القول، إنّ جميع الخِططِ قد اشتملت على التّنمية المُستدامة باستثناء خطة (2003–2005) التي وُضِعت بناءً على المُعطيات السّياسية في تلك الفترة، بينما ركّزت أجندة السّياسات الوطنيّة (2017– 2022)، والخطّة الوطنيَّة للتّنمية في فلسطين (2021–2023) على التنمية المستدامة، تماشياً وإيماناً بالمتطلبات الدّولية والشّعبية. ولذلك لا يمكن اعتبار الخطط ما قبل عام (2008م) خططاً تنموية بالمعنى الدقيق؛ نظرًا لكثرة الأحداث الداخلية في تلك المراحل، والتي أبعدت الحكومات عن الاضطلاع بواجباتها، وممارستها بالمعنى الحرفي والدقيق، وبالإضافة إلى تجربة الصراع، والأحداث الداخليّة، التي أدّت إلى انقسام شطري الوطن، كما أنّ البِنية التّحتيّة قد تضررت تضرُّرًا كبيرًا ناتجًا عن سياسات الاحتلال وإجراءاته أثناء الانتفاضة الثانية، من تدمير للممتلكات العامّة والخاصّة، وقصف المصانع، وتجريف المزارع، واستشهاد الآلاف وجرح الآلاف من الشّعب الفلسطيني، وفرض قيود مشدّدة على الصّادرات والواردات من الأراضي الفلسطينيّة،وإليها، وتقييد الحركة، وعزل المُدن، وإضافة إلى رفض تحويل مستحقّات المقاصّة كما أشار (مفتاح، 2005/05/30) إلى ذلك، وهو ما كان نتاج عمليات البناء (1994–2000)، على الرّغم من أنّ تلك المرحلة لم تتسم بالكمال، فجميعها هدفت إلى استقرار الاقتصاد الفلسطينيّ، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الانتعاش الاقتصاديّ، لتخفيف الأعباء الاجتماعيّة والاقتصاديّة (مركز تطوير، 2013).

سياسات الحكومات الفلسطينيّة ودورها في المناطق المُصنَّفة (ج) ومناطق (ج) في منطقة الأغوار:

سعت السّلطة الفلسطينيّة إلى تحقيق التنمية في جميع الأراضي الفلسطينية؛ من خلال العمل مع الشُّركاء المَحلّيين والدّوليين، فرغم التّقسيمات الإداريّة للأرض الفلسطينيّة التي نصت عليها اتّفاقيّة أوسلو (2)؛ إلا أنّ الحكومات الفلسطينيّة اتجهت إلى وقف العمل بالتّقسيمات (أ ب ج) وقد أُدرجتِ المناطق (ج) على أجندة السّياسات الوطنيّة (2017–2022) (مسارات، 2021)، وفي حين، أوقفتْ الحكومة الثامنة عشرة العملَ بالتّقسيمات (أ ب ج) (2019)، الذي دَعَتْ من خلاله وزارة الحُكم المَحليّ المجالسَ

البلدية والمحليّات إلى زيادة المخططات الهيكليّة، دون النّظر إلى التّقسيمات، فقط من خلال الأحواض والمساحة الحقيقيّة لكلِّ هيئة محليّة (وكالة معاً الإخبارية، 03 سبتمبر 2019). تجدر الاشارة إلى أنه في عام (2009) وجهتْ الحكومة الفلسطينية عبر وزارة الزراعة أحد مشاريعها إلى مناطق (ج) في الأغوار، هدف إلى تأهيل البنيّة التّحتيّة للتسويق وتخزين المنتجات، وإنشاء وحدات جديدة للتعبئة، والفرز (مسارات، 2020). وقد أشارت وزارة الحُكم المحلي (حزيران 2010) إلى دعم التّجمّعات البدوية والمهمشة في محافظات الوطن كافّةً؛ لتعزيز صمود البدو في أراضيهم بما يشمل: بركسات للسكن وللماشية وتنكات ماء مجرورة ومولدات كهرباء وخلايا شمسية وغيرها، وموّلتْ وزارةُ المالية هذه المشاريعَ، كما أوردت في السّياق نفسه دراسةٌ تخصُّ المناطق (ج) الأغوار (محافظة طوباس) لتزويدهم بالنواقص التي بحاجةٍ إليها، من طرق ومياه ومواصلات وزراعة وخدمات طبية وتعليمية، وتحدثت عن بعض الإنجازات في مجال شقِّ الطّرق، وحافلتين لنقل الطلاب إلى مدراسهم في القرى المجاورة (وزارة الحكم المحلي، حزيران 2010) كما أشارت وزارة الحُكمِ المَحلي في عددها التاسع (2011) إلى إنجاز (8) مخططات هيكليّة في المناطق المُصنّفة (ج) وإعداد بدائل لــ (14) مخططًا في المناطق (ج)، وإضافة إلى دعم المناطق المتضرّرة من جدار الفصل العنصريّ (وزارة الحكم المحلي، نيسان 2011).

ونشيرُ أيضا إلى خطّة التّنمية الوطنيّة للفترة ما بين (2011 –2013)، هدفت إلى تطوير المناطق (ج) وإعادة اللُّحمة إلى شطريِّ الوطن (خطة التنمية الوطنية 2011 –2013، 2011)، وقد أطلقت عدداً من المشاريع، كتوفير صهاريج المياه، ووحدات الطّاقة الشّمسيّة، ومهاجع (بركسات) متنقِّلة للماشية، والسّكن، وباصات لنقل الطّلاب، إضافة إلى إطلاق مشروع حرّاس الأرض؛ لتوفير الدّعم الماليِّ للمناطق المُهمَّشة (البدو)، ودعم صمودهم، وهو ما شمل على 3400 عائلة، كما أكّدت (وزارة الحكم المحلي، آب 2011)، ,إضافة إلى افتتاح الغُرَفِ الصّفّيّة، والعيادات الطبيّة في تلك المناطق وغيرها. ولعلّ المنهج الذي اعتمدت عليه خطّة الإصلاح والتّنمية للفترة ما بين (2008 – 2010) وخطّة التّنمية الوطنيّة للفترة ما بين (2011 –2013) بالتركيز على المناطق المُصنّفة (ج) من خلال العمل مع الدُّول المانحة لضمان موافقة الاحتلال الإسرائيلي على تنفيذ المشاريع المتاحة، على الرَّغم من أنّ تلك السِّياسة لم تُحقِّقْ تنمية مُستدامة في مناطق (ج)؛ بسبب الإجراءات الاحتلال، وتنصلُّهم من السماح بتنفيذ الخطط (قيسي، 2012).

أمّا بالنّسبة إلى خطَّة التّنمية للفترة ما بين (2014–2016) المعنونة بـــ " بناء الدّولة، وتجسيد السِّيادة "، فإنّها تُعَدُّ الخطة الأولى التي يأتي على رأس أولويّاتها ذكرَ المناطق المُصنّفة (ج)، بوصفها الإجراء الأوّل المراد تحقيقه في الخطّة؛ من أجل العمل على تطويرها، والإفادة منَ المَوارد الطبيعيَّة، التي تتميَّزُ بها تلك المناطق. جاء في التقرير الربعي لوزارة الحكم المحليّ (19 كانون الأول 2013 وإلى 19 آذار 2014) أنّ إنجازات تلك المرحلة المتعلّقة بمناطق (ج) تمثلت في تنفيذ عدد من المشاريع في قطاع الأبنية العامّة، والمراكز النّسويّة، ورياض الأطفال، والعيادات، كما أُطلق مشروع FAIR؛ لتسهيل الوصول إلى البِنيَة التّحتيّة في المناطق (ج) والقدس الشّرقية، إذ التزمت الحكومة الإيطاليّة والنّرويجيّة بتنفيذه، وإضافة إلى برنامج التجمُّعات البدويّة المُهمَّشة، الذي أُطلق عامَ 2008 بتمويل منَ السُّلطة الفلسطينيّة (وزارة الحكم المحلي، تموز 2014).

وامتدادًا لأجندة السِّياسات الوطنيَّة (2017– 2020) فقد عملتِ الحكومة الفلسطينيّة، على استحداث المكتب الوطنيّ التّنسيقيّ للمناطق المسماة "ج"؛ لتوحيد الجهود الحكوميّة، وتوجيه إستراتيجيتها في دعم أهالي تلك المناطق، كما أُشير سابقا، وقد قدَّم المكتب برنامج دعمٍ وصمودِ ، مختصّ بالتّنمية – الإطار الإستراتيجيّ، وبرنامج العمل التّنفيذيّ للمنطقة المسمَّاة (ج) للفترة ما بين (2018– 2019) – بحيث قُدِّمتْ خطَّةُ عملٍ شاملةٍ لواقع جميع القضايا، والتّحديّات التّنمويّة، والأولويَّات القطاعيّة، والسِّياسات التي يجب على الحكومة القيام بها؛ من أجل تنمية تلك المناطق، وإدماجها بالخطط الوطنيَّة للتّنمية المُستدامة (اقتصاديًّا وسياسيًّا واجتماعيّا) المعنونة بـــ (دعم الصمود والتنمية، كانون الثاني 2018). فقد أعلنت فيها الحكومةُ عنِ المكتب الوطنيِّ التّنسيقيّ للمناطق المُسمّاة (ج)، أنه أنجز 81 مخططًا هيكليًّا في المناطق (ب، ج)، وأُنشئتْ هيئة تسوية الأراضي والمياه؛ لمواجهة قانون أملاك الغائبين الإسرائيليّ. كما أعلنت الحكومة أنها عملت على تجهيز عيادات بردلة والجفتلك في الأغوار، وإضافة إلى إنشاء 248 بئراً لجمع الأمطار، وزراعة 1500 دونم، وإدارة (17) محميّة طبيعيّة بمساحة (50) دونما، وشقِّ (207 كم) من الطّرق الزراعيّة (مكتب رئيس الوزراء، 21 حزيران 2018).

وفيما يخصُّ الخطّة الوطنية للتّنمية في فلسطين– وزارة الحكم المَحليّ– (2021– 2023) فقد أشارت إلى أنَّ الهدف الاستراتيجيّ فيها هو تمكينُ الفلسطينيين من الاستمرار بالصمود في المناطق المُصنّفة (ج) والقدس الشّرقيّة، والمناطق المحاذية للجدار؛ إذ أُنجِزَ فيها (40) مشروعًا من أصل (153) مشروعًا مُخصّصًا لمناطق (ج) والمحاذية للجدار، وبتمويل حكوميّ، ما عدا المشاريع

الأخرى، التي نُفِّذتْ عبر البرنامج الفرنسيّ، كما أُخطرتِ الهيئاتُ بضرورة توسيع مخططاتها الهيكليّة، وضم الأحواض التّابعة لها (ج) وبوصفها مناطق للتوسّع الحيويّ السُّكّانيّ، وساعدت الهيئة على إنجاز (109) مخططات هيكليّة، وتغطّي (116) تجمُّعًا في تلك المناطق، ولم تعتمدْ الإدارةُ المَدنيّة التّابعة للاحتلال إلا (5) مخططات فقط من أصل (109) (الخطة الوطنية للتنمية في فلسطين، 2021–2023). بالاضافة إلى أنَّ الخطَّة الوطنيّة للتّنمية في فلسطين للفترة ما بين (2021– 2023)، ركزت على نموذجيْن لتنمية العناقيد الزّراعيّة في الأغوار، وهما: العنقود الزّراعيّ لأريحا والأغوار، الذي يشمل الأغوار الجنوبيّة في محافظة أريحا، والأغوار الوسطى التي تَتْبَعُ إداريًّا لمحافظة نابلس، والعنقود الزّراعيّ لمحافظة طوباس، الي يشملُ الأغوار الشمالية، وتقوم الخطط القطاعية للتنمية بالعناقيد بدراسةٍ شاملةٍ للأرض، وواقعها، وواقع التّحديّات التّنموية، كما تشمل على خطة عمل للسنوات المُقبلة، والاستراتيجيّات والسّياسات التي يجب على الحكومة القيام بها؛ لإنجاح السياسات، وتحقيق السّياسات الموائمة، لأهداف التنمية المُستدامة ككل.

وثمّة قرارٌ اقتصاديٌّ كان قد اتُّخذَ في جلسة رئاسة الوزراء بتاريخ (2017/03/21)، أُنشئتْ على ضوئه هيئة تطوير أريحا والأغوار؛ من أجلِ الوقوف على حاجات أريحا والأغوار التّنمويّة، كما قدَّمَتْ خطّة عملٍ في (نيسان 2017) تعالج التّحديّات التي تواجه الزّراعةَ في الأغوار، وتوصياتٍ للعمل في تلك المناطق، (وزارة الزراعة، نيسان 2017)، ولم تر على أرض الواقع هذه الخطط والتوصيات أيّ إنجاز حقيقيّ لها، أو من خلال ما تحدثت به الأدبيات والمواقع الإلكترونية، فما كان الإنجاز سوى قرار تشكيل الهيئة.

الدراسات السابقة

دراسة عمر (2020) المعنونة بـــ: الواقع الاقتصادي للمناطق المسماة "ج"... السِّياسات والإمكانات .

تناولت الدّراسة أهمية المناطق المصنفة"ج"، والواقع الاقتصادي فيها، حيث إنها تمثّل أغلب الأرض الزراعيّة في الضفّة الغربيّة، كما تحتوي على مخزون الموارد الطبيعيّة كالمياه والطّاقة والمعادن والمراعي، وبالإضافة إلى وجود أماكن سياحيّة وأثريّة عديدة، كالبحر الميت، وغيره. وتوصّلتِ الدّراسة إلى أنّ السّياسات الإسرائيليّة هي المعيقُ الرّئيس في عملية التّنمية المُستدامة في فلسطين، ولا سيما في المناطق المُصنَّة (ج)، كما تُعَدُّ المُسبِّب الأكبر للتّشوهات البنيويَّة في الاقتصاد الفلسطيني، نظراً لسياستها القائمة على فرض القيود، والحدِّ منَ القُدرة على ممارسة أنشطة الأعمال، وبخاصّة في المناطق "ج." كما توصّلتْ إلى أنَّ مقابلَ تلك السياسات، قامت الحكومات الفلسطينية المُتعاقبة بوضع خططٍ تنمويّةٍ عديدةٍ لهذه المناطق، هدفت إلى تعزيز صمود المواطن في المناطق "ج"، وكانت قد عبّرتِ السّياسات الحكوميّة وأجندتها الوطنيّة، التي تضمنت الإطار الإستراتيجيّ، وبرنامج العمل التّنمويّ للمناطق "ج" ،(2018– 2019)–عنِ الرّغبة في تحقيق تنمية مُستدامة في المناطق "ج،" ولا سيما تحقيق تنمية اقتصاديّة، الأمر الذي ألزم الحكومة العملَ على تطبيق هذه التدخلات، إلا أن هذه التدخلات التي تمثلت في تنفيذ العديد من المشاريع الاقتصادية في هذه المناطق لم تكن كافية. وعليه أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات فعلية منها إنشاء صندوق خاص لتعويض المستثمرين في المناطق "ج" المتضررين من إجراءات الاستعمار الإسرائيلي، واعتماد سياسات تحفيز ضريبي للاستثمار في المنطقة المسماة "ج"، بالإضافة إلى ضرورة الضغط على إسرائيل من أجل تمكين المستثمرين الفلسطينيين من تنفيذ مشاريع تُسهم في زيادة الدخل القومي الفلسطيني.

دراسة صبري (2019) المعنونة بـــ: التّحديّات التي تواجِهُ المناطق المُصنَّفة "ج " ودورها في الحدِّ من نجاح التّنمية المُستدامة في فلسطين.

هدفت الدّراسة إلى تحديد أبرز التّحديّات التي تواجه مناطق "ج"، وتحدُّ من نجاح التّنمية المُستدامة في تلك المناطق في فلسطين، وقد استندتِ الدّراسة إلى المنهج الوثائقيّ، وكذلك الملاحظة من خلال زيارة بعض التجمُّعات في مناطق "ج"،إذ ناقشت الدراسة للسياسات الاحتلاليّة تجاه هذه المناطق، والأساليب الإسرائيليّة في تعطيل التّنمية فيها، وحصرتِ الدّراسة التّحديّاتِ التي تواجِهُ مناطقَ " ج " بثلاثة تحديّات رئيسةٍ، هي: أولا– التّحديّات المتعلّقة بالتّخطيط العمرانيّ، ثانيا– التّحديّات المتعلّقة بالبِنية التّحتيَّة، ثالثا– التّحديّات المتعلّقة ببرامج الدّعم المُقدَّمة للسُّكّان، وقد وضّحتِ الدّراسة هذه التّحديات ودورها في إحباط التّنمية، وتوصّلتِ الدّراسة إلى مجموعة منَ النتائج، كان من أبرزها تدهُورُ مستوى الخدمات المُقدّمة للتجمُّعات السُّكّانيَّة يجعل سكان المناطق "ج" منشغلين في توفير المستلزمات الرّئيسة لصيرورة الحياة، ولا يشغلهم بقضايا التّنمية، وأنَّ عدم توافُر الخدمات الأساسيّة في المناطق "ج" يخلق فجوةً بين هذه المناطق والتجمُّعات السُّكّانيّة المجاورة، وهذه الفجوة قد تجعلهم يشعرون بالتهميش والعزلة،

واستنتجت الدّراسةُ أنّ هذه المناطق "ج" غيرُ مؤهّلة لأن تكون جزءًا من الخطط التّنمويّة، التي نُفّذتْ في المحافظات، كما أنّ القطاع الخاصّ يحْجِمُ عن الاستثمار فيها؛ نتيجة ضعف البِنيَة التّحتيّة غيرِ المؤهلة لاستقبال مشاريع استثماريّة، كما تبيّن تصاعُد الهجمة الإسرائيليّة على مناطق "ج"، وأصبحت هناك قناعةٌ في أوساط إسرائيليّة واسعةٍ بأنّ هذه المناطق تشكّلُ بُعدًا استراتيجيًّا لدولة إسرائيل، لا يمكن التّنازُل عنها في المفاوضات. وطرحت الدّراسة مجموعةً منَ التّوصيات، أهمّها أن يُتّعامَلَ مع الأوضاع في مناطق "ج" بوصفها أزمةً للدّولة الفلسطينيّة، وأزمةً للسُّكّان، وأنْ يُطبَّقَ المنهج العلميّ في حلِّ الأزمات.

دراسة حرب ولحلوح (2017) المعنونة بـــ: الهجرة من مناطق "جيم".

هدفت الدّراسة إلى معرفة مدى سيادة القانون في المناطق الفلسطينيّة في الضفة الغربية، وبخاصة في مناطق "ب" و "جيم"، واعتمدت هذه الدّراسة في ذلك على نتائج استطلاعٍ للرأي العام أجراه المركز الفلسطيني للبحوث السياسيّة والمسحيّة، حول أوضاع الأمن، ومناطق أخرى مماثلة، واعتمدت أيضاً على سلسلة من المقابلات الشخصيّة مع المسؤولين الفلسطينيين، وعلى مجموعة من المقابلات الميدانيّة مع مواطنين وتجّار ومؤسسات مَحليّة، وعلى مخرجات (8) مجموعات بؤرية عُقِدَتْ على مدار عامٍ في مناطقَ مختلفةٍ في الضفة الغربية، وعلى مجموعة من التقارير الصّحفيّة، التي تناولت الموضوع، إضافة إلى التّقارير الصادرة عن مؤسسات دوليّة. وتوصّلتِ الدّراسة إلى أنّ العديد من المواطنين ينتقلون سنوياً من أماكنَ سكناهم التي يعيشون فيها إلى أماكن أخرى، وذلك لأسبابٌ اقتصاديّة واجتماعيّة وسياسيّة وأمنية. وأوصتِ الدراسة بضرورة قيام السلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسساتها بخطوات عدّة؛ للحدّ منَ الهجرة من مناطقَ "جيم" و (H2) وذلك، بتوفير الدّعم الماديّ والمعنويّ للمتضررين، لتشجيعهم على البقاء في أراضيهم، وتوفير البِنيَة التّحتيّة اللازمة لهذه التجمُّعات السُّكّانيّة، وتوسيع المخططات الهيكلية لهذه التجمّعات السُّكّانيّة، وإضافة إلى ذلك، توفير الأمن، وتطبيق القانون في هذه المناطق، من خلال فتح مركز للشرطة، أو وجود شرطة فلسطينيّة بزيّهم الرّسميّ وأسلحتهم لفرض سيادة القانون، أو تكوين حرسٍ وطنيٍّ له زيٌّ موحد تابعٌ للمحافظة أو الهيئة المحلية، وفي الوقت نفسه، له علاقة مباشَرة مع أجهزة إنفاذ القانون " الشرطة الفلسطينيّة " للإسهام في فرض سيادة القانون.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يُلحظُ أنّ الدّراسات السابقة الموجود أعلاهُ تناولت جوانبَ عدّة، تختلف عن بعضها بعضًا باختلاف المضمون والعنوان، وأهداف الدّراسة ونتائجها، إلا أنّها تشابهت إلى درجة ما في طبيعة القضية البحثيّة، وهي التنمية المستدامة في المناطق الفلسطينيّة المُصنّفة (ج)، كما أنّ معظم الدراسات السابقة ناقشت المعيقات والتّحديّات في تنفيذها، ولعلَّ ما يَميزُ الدراسة الحالية من غيرها أنَّها تناولت بعض جوانب التّنمية المُستدامة وأهدافها في فلسطين، ولا سيما في منطقة الأغوار "الفلسطينية" التي تقبَع تحت السّيطرة الإسرائيلية والمُصنّفة (ج)، وانعكاس سياسات الحكومات الفلسطينيّة المتعاقبة على تلك المناطق؛ لتحقيق التنمية المستدامة، كما أنّها امتازت عن غيرها من الدّراسات بأنّها وظفت منهجية البحث النوعيّ؛ للوصول إلى فهم أوسع لطبيعة العلاقات بين عدم وجود التنمية المستدامة في هذه المناطق والعوامل المعيقة الخارجية والدّاخليّة، وبخاصة أنّها استثمرت في جمعِ المعلومات منهجيّة المقابلات مع صُنّاع القرار أنفسهم، وقد شاركوا في إعداد السّياسات الحكوميّة المتعلّقة بموضوع الدراسة، أو اطّلعوا عليها.

إجراءات الدراسة

منهجية الدراسة

وفقاً لأهداف الدراسة فقد استخدمت إجراءات المنهج الوصفيّ التّحليليّ، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظواهر وتفسيرها، من خلال دراسة الواقع كما هو، ووصفه وصفًا دقيقًا من خلال التعبير الكيفي أو الكمي، وباستخدام الأدوات المناسبة، وتُجْمَعُ البيانات أو المعلومات، ثمَّ تُصنَّف إلى مجالات معينة، ومن ثّمّ، تفسير الظواهر بناءً على ذلك، وإضافة إلى إيجاد العلاقات أو العلائق الثنائية بين المتغيّرات، وإمكانية التنبؤ بالمستقل (الطيطي و أبو سمرة، 2019). وقد استخدمت المقابلات شبه المهيكلة لجمع البيانات. كما اعتمدت الدراسة على حدود زمانية: تركز على سياسات الحكومات الفلسطينية تجاه مناطق (ج) في الأغوار خلال الفترة من (2008– 2022).

مجتمع الدّراسة

تكوّن مجتمع الدّراسة الحاليّة من صُنّاع السياسات العامّة والقرارات في الحكومة الفلسطينيّة، إذ اختيرتْ عيّنة قصديّة مُتاحة مكوّنة من أصحاب القرار عددهم (27) من المختصين، ممثّلين بالوزراء وكبار موظفي وزارات الحكومات الفلسطينيّة المتعاقبة،

والسلطات والهيئات الحكوميّة، والذين اختيروا اعتماداً على علاقتهم بالسّياسات الحكوميّة، وعلى طبيعة مناصبهم الوظيفيّة العامّة، التي تتيح لهم اتخاذ القرار، وصُنعه، والاطّلاع عليه في هذا المجال.

أداة الدراسة

اعتمدت الدّراسة الحالية المقابلة الشخصيّة شبه المُنظمة، بوصفها أداةً أساسيّةً لجمع البيانات من عيّنة الدراسة، ونذكرُ أنّ هذا النوع من المقابلات يلزمُه تنسيق مُسبَقٌ في جدول منظّم، يَبرزُ فيه الموعد والتاريخ وعنوان القضية المبحوثة، واسم المُقابَل، وتحدّدُ فيه الأسئلة والتساؤلات المراد طرحها (عزاوي، 2021)، التي تُصاغُ في ضَوْءِ مشكلة البحث، وأهدافه، واستفسارات الدّراسة، ولعلّ ما يَميزَ المقابلة بوصفها أداة الدّراسة التفاعُل الحواريّ اللفظيّ بين شخصين في إطار نقاشٍ علميّ يسعى أحدهما إلى الحصول على معلومات أو تعبيرات علميّة وازنة من الآخر، وبذلك، هي وسيلة مفيدة لجمع البيانات والمعلومات حول ظاهرة الدراسة.

صدق المقابلة

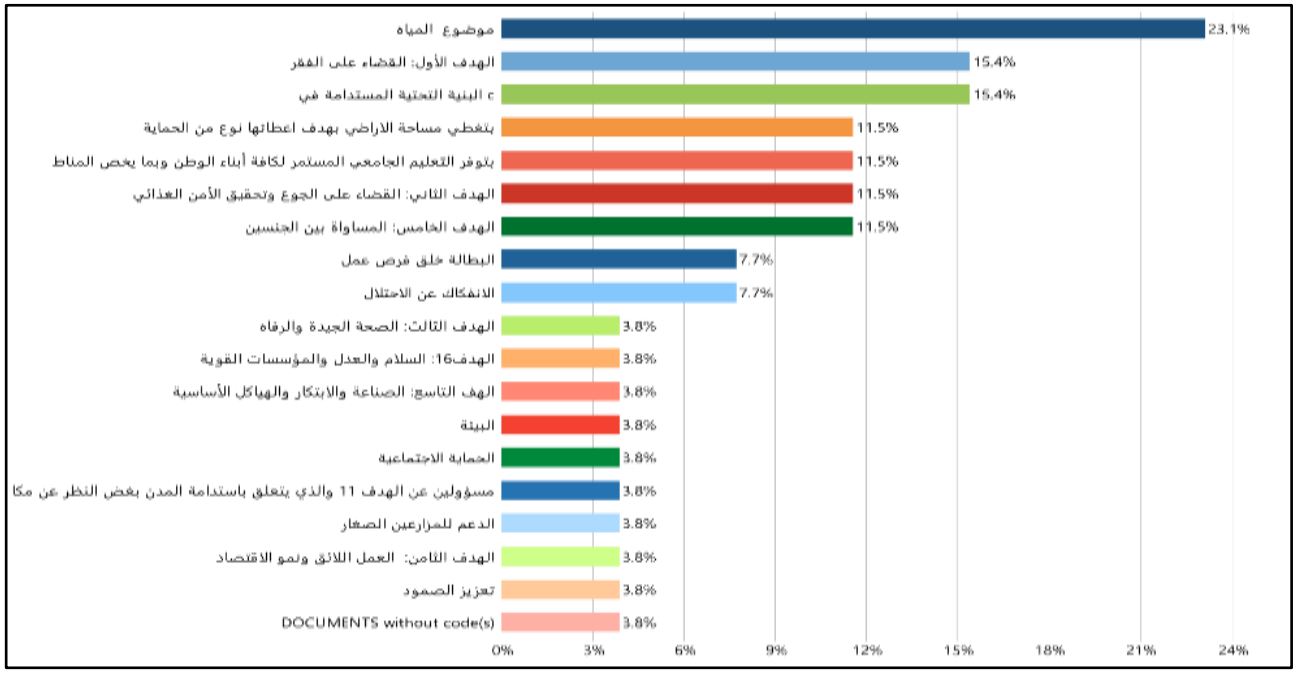
للتحقق من صدق أداة الدراسة، خاصة أنها أداة نوعيّة، عُرضَت على مجموعة من الأساتذة المتخصصين والمُحَكِّمين. كما واستخدم الباحثان منهج الصّدق التّفسيريّ ليتأكدا من صدق المقابلة، الذي يشير إلى دقة تمثيل المعاني للظواهر المدروسة، كما يدركها أفراد عينة الدراسة، وليس كما يدركها الباحثان، وهو ما يعتمد على قدرة الباحثين على الفهم الدقيق لآراء عينة الدراسة وأفكارها بموضوعية وتجريديّة (النجار، النجار، الزعابي، 2018).

التّحليل الموضوعيّ للمقابلات

تم استخدام برنامجُ التّحليل الموضوعي والكيفي للمقابلات في الدّراسة الحاليّة، من خلال برنامج MaxQda بنسخة (2020)، وهو مصمم لتحليل البحوث النوعيّة والكميّة والمختلطة، وفي البداية، عُمِلَ ترميزٌ لما تضمنتْهُ المقابلات. بعد اعتماد عدد من المؤشرات المرمزة، تم عرضٌ للبيانات الوصفية الخاصة بهذه المؤشرات على النحو المبين أدناه:

الأهداف التّنمويّة المُستدامة والمحدَّدة التي تعمل السياسات الحكومية على تحقيقها في مناطقَ جغرافيّةٍ مُحدّدة :

تجدرُ الإشارة إلى أنّ إجابات مَنْ قُوبلوا قد حدّدتْ أهمّ أهداف التّنمية المُستدامة، التي تَعمل السّياسات الحكوميّة –من وجهة نظر صُنّاع السّياسات والقرار– على تحقيقيها في المناطق الجغرافية –كانت على النحو الذي يؤشّر إليه الشكل رقم (2) الآتي:



الشكل (2): مؤشرات الأهداف التنموية المستدامة في المناطق المصنّة (ج) في الأغوار الفلسطينيّة.

يتضح منَ الشكل البياني رقم (2) أنّ أهمّ المواضيع، وأكثرها تركيزاً، التي تسعى السِّياسات العامَّة إلى تحقيقها، وفقاً لآراء مَنْ قوبلوا، هو موضوع المياه؛ إذ جاء في المَرتبة الأولى من حيث الأهميّة، الذي بلغت نسبة التطرق إليه، والحديث عنه، في المقابلات ما نسبته (23.1%)، ويليه موضوع القضاء على الفقر، المتعلق بالهدف الأول، الذي بلغت نسبة التطرق إليه في المقابلات (15.4%)، ثم تأتي بعد ذلك المواضيع المتعلقة بحماية الأراضي، وتوفير التّعليم الجامعيّ المستمرّ لأبناء الوطن كافّة، ومن ثَمَّ، المواضيع المتعلقة بالهدف الخامس، وهي المساواة بين الجنسين، التي جاءت نسب التطرق إليه، وذكرها في المقابلات (11.5%)، فيما كانت أقل الأمور من حيث الإشارة إليها في المقابلات تلك المواضيع ذات العلاقة بالبيئة، وكذلك، المتعلقة بالهدف الثامن الذي يؤكّدُ العملَ اللائق، والنّموّ الاقتصاديّ، ومواضيع الحماية الاجتماعيّة، والمواضيع الصِّحيّة، والمواضيع ذاتِ العلاقة بالهدف التاسع، والسَّادسَ عشرَ من أهداف الاستدامة (2023)، حيث بلغت نسب التركيز عليها في المقابلات (3.8%)، ويتبوّأ موضوعُ الانفكاك عنِ الاحتلال في السِّياسات الوطنيَّة الدّرجة المتوسطة من حيثُ التّركيزُ عليه في المقابلات، الذي بلغت نسبته (7.7%)، بالإضافة إلى السّياسات التي تستهدف البطالة، وخلق فرص العمل، التي جاءت بنسبة (7.7%) أيضاً، الأمر الذي يعني أنَّ أهمية تحقيق السّياسات العامة المتعلقة بالمياه ومواجهة سياسات الاحتلال، كانت أكثر النتائج استجابة لدى المقابَلين، وذلك، قبل الوصول إلى تحقيق الانفكاك عن الاحتلال اقتصادياً، وكذلك قبل تحقيق واقع ملموس بما يتعلق بالبطالة، وخلق فرص العمل، كما نجد أن نسبة المقابلات التي أشارت إلى موضوع السياسات التي تستهدف تحقيق أهداف الاستدامة كانت (96.15%) فيما نجد أنّ المقابلات التي لم تتطرّق إلى هذا الموضوع جاءت بنسبة (3.85%).

نتائج التحليل النوعي للمقابلات

ما واقع سياسات الحكومات الفلسطينيّة تجاه المناطق المصنفة (ج) في الأغوار؟

أشارت إجابات المُقابَلين إلى أنَّ سياسات الحكومات الفلسطينية تجاه المناطق المُصنّفة (ج) في الأغوار ، ما هي إلا سياسات تعمل على تعزيز الصمود والبقاء، وليس على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأنّ أهم ما تركزُ عليها هذه السياسات الحكوميّة موضوع المياه، وموضوع الحقّ في الوصول إلى الموارد المائية؛ فيرى صبحي سمحان – مدير عام وحدة الأبحاث في سلطة المياه– أنَّ المواطن الفلسطينيَّ – بغض النظر إنْ كان موجوداً في الأغوار، أو في أيِّ منطقة فلسطينيّة– بحاجةٌ ماسّةٌ إلى ما يُقارب (150 لترًا يوميًّا)، وإضافة إلى ذلك، حاجته إلى وجود (كوتا) أو يُسمّى بالمراقبة على دورة المياه، وإضافة إلى حاجته للماء؛ لأغراضٍ زراعيّة، ما يُقارب (1000 متر مكعب سنويا)، وهذه النِّسب تُعبِّر عن الحاجة الطّبيعيّة لكلّ مواطن، ولكن ما هو موجودٌ على أرض الواقع خلاف ذلك تماما؛ فالاحتلال الاسرائيلي يقوم بسرقة حصة فلسطين من مياه نهر الأردنّ ومياه الأمطار، التي تتساقط على جبال الشيخ من خلال تحويلها إلى مناطق النقب عبر الناقل الوطنيّ الاسرائيليّ. ومع ذلك، فإنّ الواقع الحاليَّ يفرض سياساتٍ تعتمد على استخراج مياهٍ جوفيّة في نهر الأردن، وغوره، وهي مياه بها نسبة ملوحة مرتفعة؛ نتيجة التركيبيّة الجيولوجيّة الموجودة في مناطق الأغوار، ومِنْ ثَمَّ، يصبح الحديث هنا عن تطوير الآبار والينابيع، كعين السلطان، التي لا تستطيع سلطة المياه التّدخُّل فيها؛ بسبب وجود مراسيم عثمانية حولها، ووجود بروتوكولات لاستخداماتها، وللأسف اليوم، ثمّةَ توجُّهٌ لأن تصبح حصة المياه للزراعة أقلّ على حساب زيادة المياه والكميات المخصصة للشُّرب (سمحان، 2023).

ويرى ماهر غنيم– رئيس سلطة المياه– أنَّ هذه القضايا – عادة – تخضع تحت سيطرة الاحتلال الإسرائيليّ، و بالوقت نفسه، تخضع لرقابةٍ دائمةٍ ومشدّدة بما يتعلق بالخدمات الاستراتيجيّة في هذه المناطق، كخدمة المياه، التي تُبْنَى عليها خدماتٌ كثيرةٌ ستراتيجيّةٌ، كالكهرباء والصّحة والتّربية والتّعليم والزّراعة وغيرها، ومِنْ ثَمَّ، فهناك أهمية كبرى لخدمات المياه في هذه المناطق، من مبدأ أنَّ المياه حقٌّ إنسانيّ للجميع، ولكن تطبيق هذه السياسات في مناطق تقع تحت سيطرة الاحتلال وفيها مستوطنات إسرائيليّة؛ فلا بدّ أن تكونّ الأولويّة لها، وليس للمواطن الفلسطيني، ومن أجل ذلك، فقد سيطر على أكثر من (85%) من مصادر المياه، ممّا يجعل الأمر صعباً على الحكومة الفلسطينية، علماً أن الفلسطينيين لا يستفيدون أكثر من (11– 12%) من المياه فيما تسرق إسرائيل الجزء الأكبر منها، وتعيد بيعها للفلسطينيين، ومِنْ ثَمَّ، فهناك صعوبة كبيرة للعمل في المناطق المُصنّفة (ج) (غنيم، 2023).

أما يعقوب الكيلاني من وزارة الزراعة، فيجد أنَّ استراتيجيات الوزارة قامت على أجندة السياسات الوطنية، والمرتبطة أساسًا بأهداف التنمية المُستدامة، كما سعت الوزارة إلى إدارة الموارد الطبيعيّة في مناطق الأغوار إدارة كفؤة، غير أنَّ قضية المياه تقف عائقاً أمامَ أهداف الوزارة تجاه زيادة الإنتاجية الزراعية والغذاء، نتيجة ندرة المياه، وقلة توافُرها (الكيلاني، 2023). ويؤكّد

ذلك محمود عطايا من مجلس الوزراء، الذي بيّن أنّ هناك سياساتٍ قائمةً على تعزيز قدرة جمع المياه في الشتاء في مناطق الأغوار، وذلك من خلال توفير صهاريج مخصصة لهذه الغاية، ويرى أنّها سياسات لا تعالج المشكلة من جذورها؛ نتيجة لوجود الكثير من العقبات التي تمنع العمل بحرية في هذه المناطق (عطايا، 2023). ويرى حسن الأشقر من وزارة الزراعة، أنّ ثمّةَ تقاسمًا؛ لتحقيق أهداف التنمية بين المؤسسات، فعلى سبيل المثال لا الحصر، نجد أن موضوع المياه مرتبطٌ بوزارة الزراعة مع عدد منَ المؤسّسات الأُخرى الشّريكة، ورغم التقاطعات أو التباينات في الأهداف وكيفيّة تحقيقها، إلا أنّ كلّ مؤسسة تركّزُ على هدف معين؛ فالوزارة معنية بتحقيق هدف الأمن الغذائيّ، والقضاء على الجوع من خلال الأمن الغذائيّ (الأشقر، 2023).

بما يتعلق بالبعد الصحي من أهداف التنمية المستدامة، ذكرت عُلا العكر، من وزارة الصحة، أنَّ أبرز السّياسات المخصصه لمناطق (ج) هي العيادات المُتنقّلة، التي تصل إلى هذه المناطق، كما أنّ ثمّة عياداتٍ أصبحت موجودةً في هذه المناطق كعياده الجفتلك، كما قامت وزارة الصحة ببناء عيادات ثابتة في بعض المناطق؛ لتكون قريبةً منَ المناطق الأخرى كافّة، كبناء مراكز طوارئ، بوصفها خدماتٍ أوليّةً، وطوارئ أوليّة، وهي مرحلة قبل بناء المستشفى، أمّا المناطق التي لا يمكن الوصول إليها بسهولة، سواء كانت عيادات ثابتة أم متنقّلة، فإنّنا – والحالة هذه – نلجأ إلى التّنسيق مع مُقدّمي خدمات آخرين، كالمنظمات الأهليّة، التي تستطيع الوصول بطريقه أسهل، أو عن طريق المؤسّسات الدّولية من خلال التّجمُّعات الصحية، وهي مجموعه عمل تنسيقيه تهتم بالوصول للخدمات الصحية في المناطق المهمشة، التي لا تستطيع السلطة الفلسطينيّة ولا وزارة الصّحة الوصول إليهم (العكر، 2023).

أمّا رشاد يوسف من وزارة الاقتصاد، فبيَّن أنهّم يركّزونٍ في العمل مع الهيئات، كهيئة المدن الصناعيّة، وهيئه تشجيع الاستثمار، وهيئه المواصفات والمقاييس، بوصفها مؤسّساتٍ مساندةً للوزارة في منطقه الأغوار، والمدينة الصناعية الزراعية الموجودة في مدينه أريحا، وهي منطقة مهمّة للصناعات الزّراعيّة؛ لأنّ مناطق الأغوار تُعَدُّ الأساس في الاقتصاد الزّراعيّ، فوزارة الاقتصادِ لديها مسؤوليّة كبيرة عن القطاع الصّناعيّ، وتعزيز الصّناعات الغذائيّة أو الزّراعيّة، التي تعتمد على الزراعة، وعلى موضوع الهدف الثامن، المتمثّل في تعزيز النّمو الاقتصاديّ المُطَّرد، والشّامل للجميع، والمُستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع، ويتركّز هذا الهدف في دَعم المُنتج الوطنيّ، وتحفيز النمو الاقتصاديّ، بوصف وزارة اقتصاد واجهةَ اختصاص في منح التراخيص ومتابعة وتنظيم القطاع الصّناعيّ. فوزارة الاقتصاد تركّز على القطاعين الصّناعيّ والزراعيّ، بالإضافة إلى القطاعات الحديثة، كالتكنولوجيا والطاقة المتجددة، وما إلى ذلك، فكل سياساتنا بموضوع الهدف الثامن. وأشار الى السياسات الحكوميّة التي تهتم بتطوير هذا القطاع وجودة خدماته ومنتجاته، ولا سيما موضوع الصّناعات الغذائيّة، وبالذات صناعات الألبان الذي بات قطاعُه قطاعا منافس جداً للمنتجات الإسرائيليّة في السنوات الأخيرة، وقد لاحظنا مقاطعة المنتجات الإسرائيلية وإقبال المستهلكين على المنتجات المحليّة. وأكد أن الاهتمام بالقطاع الصناعيّ، بوصفه قطاعًا إنتاجيًّا ومحفِّزًا للنمو، يسهم في تخفيف معدّلات البطالة، التي تُعَدُّ مشكلةً أساسية في فلسطين وبخاصة في المناطق المصنفة (ج)، ولهذا، وُجِّه العمل نحو القطاعات الإنتاجية، لتوليد فرص العمل، التي تخفف من معدلات البطالة (يوسف، 2023).

أمّا وجهة نظر عبد الله لحلوح وكيل وزارة الزراعة، فإن الزّراعة تاريخيًّا لها أهميتها في المجتمع الفلسطيني، وأنَّها أساسًا متمركزة في المناطق المُصنَّفة (ج)، فعدم وجود زراعة في هذه المناطق يعني عدم وجود زراعة في فلسطين، وعلى مرِّ السنوات، فإنَّ الحكومات الفلسطينية المتعاقبة – ومن خلال وزارة الزراعة– عملتِ وستعمل في تنمية المناطق الزراعيّة دون إذن من أحدٍ، في هذه المناطق، باستثناء حفر الآبار، التي تختص بلجنة المياه المشتركة بقضايا المياه الجوفية، التي تقع مسؤوليتها على عاتق سلطة المياه، التي تنسّقُ مع الجانب الإسرائيلي، وغير ذلك، فإنّ الوزارة تقدّمُ سياساتٍ لها علاقة باستصلاح الأراضين وبناء آبار جمع المياه، وزرع الأشجار، وغيرها من النّشاطات، ويرى أنَّ الأولويات في سياسات الوزارة تجاه الإدارة المستدامة للموارد الطبيعيّة، والمقصود فيها الأراضي، المياه، الغابات، المراعي والتنوع الحيويّ الزّراعيّ، وتقوم هذه الاستراتيجيّة على ثلاثة أُسُس: الوصول إلى الأرض، والوصول إلى المياه، والوصول إلى الأسواق للتسويق (لحلوح، 2023).

ويؤكّد عبدٍ الفتاح دراغمة من وزارة العمل على شراكة الوزارات الفلسطينية في تكاملية تحقيق أهداف التّنمية المُستدامة، ويرى أنَّ وزارة العمل مسؤولة عن تحقيق الهدف الثامن أيضا بالتشارك مع وزارة الاقتصاد، وكذلك، مع وزارة شؤون المرأة، وهيئة سلطة النّقد، والبيئة، وغيرها من المؤسسات الشريكة، وعلى مستوى سياسات الحكومة تجاه التّخطيط، فإنَّ الحكومة تقوم بدورها في تحديث السّياسات والبرامج والخطط للموازنة بالتواصل مع المانحين (دراغمة، 2023). حيث يرى أمين عاصي من وزارة شؤون المرأة، أنَّه كان ثمَّةَ أهدافٌ للألفيّة من (2000 حتى 2015)، وبعدها حدثت تعديلات؛ لتصبح التنمية المُستدامة من

(2015 حتى 2030)، وعُملَتْ تحضيراتٌ أَولويَّة آليّات للعملِ وإيجادها؛ لتحقيق التّنمية المُستدامة، وتم البدء بإيجاد فريق وطني للتنمية المستدامة بقيادة رئيس الوزراء، وبقية الوزارات، ومن ضمنها كانت وزارة شؤون المرأة، التي كانت تسعى جادةً نحو تحقيق الهدف الخامس المتمثّل بتحقيق المساواة بين الجنسين، وتمكين جميع النساء والفتيات في المجتمع المحليّ(عاصي، 2023).

ووفقاً عبد الله لحلوح فإنّ وزارة الزراعة لديها سياسات فاعلة في مجال تنظيم الأسواق المحليّة، وحماية المنتج الوطنيّ، وبخاصة فيما يتعلق بمناطق الأغوار المُصنَّفة (ج)، التي تتّسم بأنّ غالبية أراضيها أراضٍ زراعيّةٌ، وتسعى الوزارة – بكل جهدها– لحماية المزارع الفلسطينيّ، فعادة يكون لدينا اكتفاء ذاتيٌّ في الدواجن اللاحمة، وبيض المائدة، ومن ثَمَّ، تمنع الوزارة دخول أيّ' منتجات شبيهة من أيِّ مصدرٍ كانَ؛ لوجود الاكتفاء الذاتيّ الفلسطينيّ من هذه المنتجات، وغيرها (لحلوح، 2023).

ونلحظُ أنَّ التّنمية المُستدامة أولويّة لا بُدَّ من الوصول إليها في المناطق الفلسطينية المصنَّفة (ج) في الأغوار الفلسطينيّة، وفي غيرها منَ المناطق الفلسطينية، لدى جميع الوزارات ذاتِ العلاقة والاختصاص، غير أنَّ متطلّبات الوصول إلى التنمية المستدامة بحاجةٌ ماسّة إلى تضافُرِ الجهودٍ والتعاون والتكامل بين جهات صُنع القرار، وكذلك، وجود تنّسيق ومتابعة حثيثة.

ما مستوى تحقُّق التّنمية المُستدامة في المناطق المُصنَّفة (ج) في الأغوار؟

يُلحظ من إجابات المُقابَلينَ عن هذا السؤال أنَّ مستوى تحقُّق التّنمية المُستدامة تحقُّق عام في فلسطينَ، وخاص في المناطق المصنَّفة (ج) في الأغوار، ليس بالمستوى المطلوب، أو الذي يُلبِّي طموح المواطن الفلسطينيّ والحكومات الفلسطينيّة أيضاً، فيرى محمد عطايا من رئاسة مجلس الوزراء أنّه لا وجود لتنمية مُستدامة في ظلِّ وجود احتلال، إذ تتراجع مؤشّرات التّنمية وتتذبذب، وهو ما تبينه البيانات التّاريخية للمنطقة، التي تُظهر تراجُعاً وتذبذباً ملحوظين سببه الاحتلال، ولكنَّ الحديثَ سيكون عن تأمين بناء بنية تحتية للتّنمية المُستدامة في هذه المناطق؛ لتأمين حاجات الناس فيها، وخلق المبادرات التي من شأنها؛ التّسهيل على المواطنينَ، وعلى أصحاب القرار، في إقرار سياسات عامّة في فترة ما، تؤدّي إلى إحداث التّنمية المُستدامة (عطايا، 2023). ويتّفقُ معه أمين عاصي من وزارة شؤون المرأة، الذي أكّد على أنَّ ما تقوم به السّياسات الوطنيّة، هو تحقيق تعزيز المواطنين وصمودهم، وليس تنميةً مُستدامةً بمعناها الحقيقيّ، فعند الحديث عن التنمية المستدامة فلا مناص منَ الحديث عمَّا هو واجبُ العملِ به؛ لتستفيد منه الأجيال القادمة، لكنَّك الآن، في حالة، لا يمكنك الإفادة ممَّا تقوم به، وما نقوم به، اليوم، هو مجرَّد أمثلةٍ؛ لتعزيز الصمود، والإغاثة التّنمويّة في المناطق المصنَّفة (ج)، ومنها مناطق الأغوار الفلسطينيّة، وإضافة إلى أنّنا لا نستطيع الإفادة من جميع مواردنا، وبخاصّة الأراضي (عاصي، 2023).

وثمّة التقاء واضحٌ بين الرأي الآنف الذّكر، ورأي أحمد ستيتي من وزارة الأشغال العامّة والإسكان، الذي أكّد أنَّ ما يُنجَزُ اليوم ما هو إلا تعزيزُ صمود، وإغاثة ؛ بهدفٍ تنمويٍّ، فالتّنمية الشّاملة بمفهومها الحقيقيّ بها حاجةٌ إلى قوة عمل، و في منطقة الأغوار لا نمتلك السيطرة عليها إداريّا، ولا نمتلك قوة العمل اللازمة لإحداث التّنمية الشّاملة، وما نحاوله اليوم في وزارة الأشغال العامّة والإسكان هو تعزيز صمود المواطنين في المناطق المصنّفة (ج) في الأغوار، كبناء المدن السّكنية في الأراضي الوقفيّة، التي من شأنها إعاقة حركة الاستيطان الإسرائيلي في تلك المناطق، إذ تهدف الوزارة إلى بناء مدن سكنيّة تتسع لما يقارب (300) عائلة، والأراضي قريبة من مناطقَ حدوديّةٍ ولكنّها تدعم مناطق (ج) لإحياء المناطق الفارغة، وهو ما يؤدي إلى أن يصبحَ لدينا ارتدادات لهذه المنطقة الملاصقة للمعسكرات الاحتلالية، وهو ما يجعل هناك صعوبة لدى الاحتلال في بناء المستوطنات في هذه المناطق (ستيتي، 2023) وهذا يحقق هدفاً سياسيّا في الدرجة الأولى، وهو منع التمدد الاستيطاني.

وتتفق الدكتورة علا العكر مع هذا الرأي اتّفاقًا واضحا، إذ تؤكّد أنَّ ما يحدث هو تعزيز صمود لا غير، فالاستدامة والتنمية يُعيق إحداثَها أو تحقيها الاحتلالُ إعاقةً كبيرة، وهو ما أقرّته الحكومة الفلسطينيّة، وينظر للأمر بأنَّه تعزيزُ صمودٍ أكثرَ منه تنمية، وبخاصة في القطاع الصحيّ، فأنت لو نظرت إلى مؤشّرات الصّحة على مستوى الوطن ستجدها جيدةً ومقبولة، أمَّا في مناطق الأغوار والمناطق المُصنَّفة (ج) ستجد أنَّ المؤشّرات فيها منخفضةً، فلدينا مؤشّرات ضعيفةٌ تجاه وفاةِ الأمهات والأطفال والأمراض المزمنة والمعدية في المناطق المصنفة (ج) ومناطق الأغوار، وهو ما يأتي نتيجة عواملَ كثيرةٍ، أهمّها سياسات الاحتلال الإسرائيليّ في منع إقامة الوحدات الصّحيّة وإنشائها في هذه المناطق (العكر، 2023).

ولعلّ ما يثيرُ الانتباه في هذا السياق، وجود آراء أخرى مغايرة لما أُنِفَ ذكره، رغم ما سبق ذكرُه؛ إذ ترى أنَّ التّنمية المُستدامة قد تحققت فعلياً من خلال السّياسات والبرامج التي تقوم بها الحكومة الفلسطينيّة والوزارات الفلسطينيّة المعنيّة، وهو ما يراه معتصم العناني من وزارة الحكم المحليّ، الذي يؤكّد أنَّ ما تقوم به وزارته من برامج ومشاريع يكون هدفها – بالحدّ الأدنى –

هو إقامة بِنية تَحتيّة، تشتمل على جميع الجوانب الاقتصاديّة، كالمشروع الفرنسيّ، ومشاريع توفير الدَّخل، ومشاريع التّمويل الصّغير، فالمشروع الفرنسيُّ– على سبيل المثال لا الحصر– يتداخل مع كثير من القطاعات التي لها صلةٌ بالبِنية التَّحتيَّة، كقطاع المياه والطُّرق والخدمات والتَّعليم والصّحة، وإضافة إلى بناء القدرات، وتأهيل بيوت السكن، والمشاريع الاقتصادية المُدِرَّة للدَّخل، إن كان على المستوى الفردي أو الجماعي، وهي مشاريعُ تُختارُ بعناية فائقة (العناني، 2023).

وتؤكِّد سهى عوض من وزارة الاقتصاد، أنَّ ما تقوم به الوزارة من مشاريعَ وأنشطةٍ يكون الهدف منها، تحقيقَ هدفٍ من ضمن أهداف الإستراتيجيّة الوطنيّة؛ لتلبية حاجات المواطنين، إضافة إلى تعزيز الانفكاك من تبعيّة الاحتلال الإسرائيليّ، وزيادة التنافسيّة، وتحسين البيئة الاستثماريّة، وهي أمور جميعها تنبثق عن أهداف التنمية المستدامة (2030)، ورغم أنَّ هذه الجهود ما زالت محدودةً، إلا أننا نُؤْمِنُ بأنَّها الطريق الوحيد؛ لتحقيق التنمية المُستدامة في ظلّ واقعٍ شديد التعقيد، وتشاركها بهذا الرأي سارة علي (عوض وعلي، 2023).

اختبار فرضية الدراسة

تقوم الدراسة على فرضية مفادها: إن لسياسات الحكومات الفلسطينيّة دورًا إيجابيًّا في تحقيق التنمية المُستدامة للمناطق المصنّفة (ج) في منطقة الأغوار. ووفقاً للبيانات التي جمعها الباحثان من المقابلات التي أجريت، فإن هذه الفرضية كانتْ صحيحة في جانب، وخطأ في جانبٍ آخر، وهو مقصود الدّراسة الحالية؛ فقد تبيّن أن لسياسات الحكومات دورًا إيجابيًّا في تعزيز صمود المواطنين في المناطق المصنَّفة (ج) في مناطق الأغوار، ولكنها لم تقدِّمْ هذه السياسات أيَّ دورٍ إيجابيٍّ في تحقيق التّنمية المستدامة؛ بسب وجود تحدّيات كثيرةٍ تواجهُ إحداث التنمية المستدامة فيها، ولعلّ من أبرزها الاحتلال الإسرائيليّ، وسياساته، التي تناقض أعمال التنمية المستدامة، بل تعارضها، وتعمل على إفشالها، إضافة إلى أنّ الموارد الطبيعيّة، وبخاصة المياه ومصادرها في هذه المناطق هي كلها تحت سيطرة الاحتلال الإسرائيليّ، ولا سيطرة للحكومات الفلسطينيّة المتعاقبة عليها، وما تقوم به الحكومات الفلسطينية من خلال برامج وحلول ما هي إلا مجرّد حلول مؤقتة؛ تستهدف تعزيز الصمود، ولا ترقى إلى مستوى التنمية المستدامة.

ومن خلال إجابات المُتقابَلين، يرى الباحثان أنَّ سياسات الحكومات الفلسطينية تسهم إلى حد ما في تحسين ظروف الحياة المعيشيّة، ومحاولات القضاء على الفقر في المناطق المُصنّفة (ج) في مناطق الأغوار، غير أن هذه السياسات لا ترقى – كما ذُكر آنفًا – إلى حالة الاستدامة، التي تسمح بالقضاء الكليّ على الفقر، مقابل وجود سياسات احتلال هدفها إبقاء المجتمعات القاطنة في المناطق المصنفة (ج)، وبخاصة في مناطق الأغوار، ضمنَ المناطق المصنّفة بأنّها تحت خط الفقر. وهناك جهود كبيرة للحكومة الفلسطينيَّة في هذا المجال ظهرت في أجوبة المُقابَلين؛ فإنّ وزارة الزراعة بالشّراكة مع الوزارات الأخرى والمجتمع المحليّ والقطاع الخاص –تقطع شوطاً كبيراً في محاولة تحقيق القدرة على تعزيز الأمن الغذائي، والاستدامة فيه، ولا سيما في المناطق المصنّفة (ج) في الأغوار، غير أنَّ هذه الجهود لا ترقى إلى مستوى الاستدامة، بل لا تتعدى كونها تعزيزًا لصمود المواطنين في هذه المجتمعات، وتحسيناً لظروف معيشتهم.

الاستنتاجات

توصّلت الدّراسة الحاليّة إلى استنتاجات عدّة، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات، يُمكنُ تفصيلها على الأنحاء الآتية:

1. تولي الحكومة الفلسطينية أهمّيّة كبيرة للمناطق المصنَّفة (ج) في مناطق الأغوار الفلسطينيّة، وذلك في سياساتها ومشاريعها وبرامجها، فهي تحتفلُ في مواضيعَ استراتيجيّة ذاتِ أهمية كبيرة في هذه المناطق؛ كالمواضيع المتعلّقة بالمياه، والقضاء على الفقر في هذه المناطق، وإنشاء البِنيَة التّحتيّة المُستدامة، التي تخدم القطاعات الحيويّة كافّة في هذه المناطق، التي تسعى إلى تحقيق التنمية، إضافة إلى الجهود الكبيرة المبذولة في مجال حماية الأراضي، واستصلاح الأراضي الزراعيّة، وتوفير التّعليم، وسُبُل الوصول إليه في هذه المناطق، إن كان التّعليم مدرسيًّا أو جامعيًّا، كما أنَّها تولي اهتماماً في مجال خفض نسب البطالة بين الشباب، عبر سياساتها التي ترتَكِزُ في على هدف الانفكاك الاقتصادي من الاحتلال، من خلال إنشاء مشاريع حيوية قادرةٍ على توفير فرص العمل للكثيرين من أبناء هذه المناطق.

2. إنَّ ما تقوم به الحكومة الفلسطينيّة من مشاريعَ وبرامجَ لا تَصِلُ إلى مستوى تحقيق الاستدامة في المناطق المصنّفة (ج) في الأغوار الفلسطينية، وإنَّما هي مشاريع تسعى لتعزيز صمود المواطنين في هذه المناطق، وتحاول جاهدةً الوصولَ إلى حالة يمكنُ من خلالها الاستمرار في الحياة في هذه المناطق، وتوفير سُبُل العيش الكريم.
3. السياسات والبرامج الحكوميّة الموجهة للمناطق المصنفة (ج) في الأغوار تسهم إلى حد ما في تحقيق التنمية المستدامة أو عدد من أهدافها، ولكنَّها لا تؤدي الدور المطلوب منها في ظل السّياسات المُضادّة من جانب الاحتلال، التي تُقَوِّضُ جهودَ إحداثِ تنميةٍ مُستدامةٍ في الأراضي الفلسطينيّة ككلٍّ.

التّوصيات

تقترحُ الدّراسة الحاليّة بناءً على النّتائج التي توصّلت إليها التّوصيات الآتية :

1. العمل على صياغة سياسات متجددة، وقائمة على بدائلَ قابلةٍ؛ للتكيُّف معَ الظروف والإجراءات، التي يفرضها الاحتلالُ على الأرض، والعمل على إيجاد بدائلَ لتطوير البنية التحتية بما يشمل استحداث وتطوير شبكات الطرق والمياه والاتصالات لما لها من أهمية في تسهيل الوصول وتعزيز تقديم الخدمات الاساسية بشكل مستدام لسكان هذه المناطق.
2. إيلاء المزيد من الاهتمام بالأُسَر المهمَّشة والعاملة في مجالات الرّعي والزّراعة، من خلال تخصيص موازنات مخصصة؛ لدعم هذه الأُسُر، ومساندتها خاصّة في تعليم أبنائها معَ التّركيز على تعليم الفتيات، وتوفير فُرص العمل للخرّيجين منهم.
3. العمل على تطبيق سياسات حكوميّة تنمويّة توجَّهُ للمناطق المصنَّفة (ب) من خلال عمل مشاريع بِنى تحتيّة، ومشاريعَ تُعزّزُ الأمنَ المائيّ في هذه المناطق، بما يعود بالفائدة لمواطني المناطق المصنّفة (ج) وتعزيز صمودهم.
4. العمل على تسهيلات استثمارية أكبر للقطاع الخاص في المناطق المصنّفة (ج) في مناطق الأغوار الفلسطينيّة، وذلك لزيادة مستويات الاستثمار في هذه الأراضي.
5. توفير البدائلِ لتمويل المشاريع القائمة، والمخطط لها، وذلك من خلال جلب دعمٍ دوليٍّ وعربيٍّ لهذه المشاريع غير مرتبط بأيّة أثمانٍ سياسيّة.
6. بذل جهودٍ كبيرةٍ، وتخصيص موارد، وإقرار البرامج والموازنات؛ لضمان استغلال الأراضي الزّراعيّة واستصلاحها، وبخاصة تلك المصنَّفة (ج)، وذلك بزيادة المشاريع الزّراعيّة، ومشاريع الإنتاج الحيوانيّ، والاستمرار في زيادة رقعتها، وهو ما يضمن الانتفاع الأمثل منها، والحفاظ عليها منَ السّلب والسّرقة، وتعزيز صمود المواطنين فيها.

دراسات مستقبلية

اعتمدتِ الدّراسة الحاليّة على أساليب البحث النوعي القائم على إجراءات وصفيّة تحليليّة، واستخدمت المقابلة بوصفها أداةً لجمع المعلومات، وبالرغم من أنَّ هذا النَّوع من الدّراسات يُعطي تحليلاً وافياً للظاهرة مستنداً إلى آراء الجهات ذات العلاقة، وتصوّراتها، وأجرت الدّراسة الحاليّة مقابلة مع ممثلي الجهات الحكومية المنخرطة في صنع السّياسات الحكومية تجاهَ مناطق (ج) وغيرها، إلا أنه يصْعُب تعميم النتائج؛ إذ إنَّ المقابلات لا تغطي تغطيةً كاملةً تنوُّع الآراء المتعلّقة بموضوع الدّراسة بين الشركاء والمواطنين المستهدفين في مناطق (ج). وعليه، تحتاج النتائج إلى فهم آراء الشّركاء المحليين والدوليين وكذلك المواطنين خارج سياق المسؤولين المُحدّدين الذين قوبِلوا في الدّراسة الحاليّة.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- أبو الغيط، هويدا محمود (2018). دراسة علمية: سياسات الدولة لتحقيق التنمية المستدامة بالمناطق العشوائية بمحافظة القاهرة. مجلة دراسات، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، أبريل 2018. ص (207–232). جمهورية مصر العربية.
- أبو شعبان، عمر (2006). ورقة عمل: نحو توظيف أفضل لتمويل الدولي في التنمية في فلسطين. لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، 13– 15 فبراير 2006. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أجندة السياسات الوطنية 2017– 2022: المواطن أولاً. كانون الأول 2016. مكتب رئيس الوزراء، رام الله، فلسطين.
- الآغا، وفيق حلمي وأبو جامع، نسيم حسن (2010). ورقة علمية منشورة: استراتيجية التنمية في فلسطين. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد1. ص 467 – 510. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أهداف التنمية المستدامة (2018). الاستعراض الوطني الطوعي الأول حول متابعة وتنفيذ خطة التنمية المستدامة 2030. مكتب رئيس الوزراء. حزيران 2018. رام الله، فلسطين.

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020. التقرير الاحصائي لأهداف التنمية المستدامة 2020. رام الله – فلسطين.
- الخطة الوطنية للتنمية في فلسطين (2021 – 2023). الإستراتيجية القطاعية للحكم المحلي– نحو تنمية مستدامة وليس خدمات بلدية فقط، الصمود المقاوم والانفكاك والتنمية بالعناقيد نحو الاستقلال. 2021–2023. مكتب رئيس الوزراء، رام الله، فلسطين.
- الخطة الوطنية للتنمية في فلسطين (2021 – 2023). مكتب رئيس الوزراء، الإستراتيجية القطاعية للصحة– صحة الفرد من صحة المجتمع، الصمود المقاوم والانفكاك والتنمية بالعناقيد نحو الاستقلال. 2021–2023. رام الله، فلسطين.
- الخطة الوطنية للتنمية في فلسطين (2021 – 2023). مكتب رئيس الوزراء، الصمود المقاوم والانفكاك والتنمية بالعناقيد نحو الاستقلال، السياسات العامة. 2021–2023. \ رام الله، فلسطين.
- الخطة الوطنية للتنمية في فلسطين (2021 – 2023). العنقود الزراعي: أريحا والأغوار، الزراعة مهنة مستدامة، الصمود المقاوم والانفكاك والتنمية بالعناقيد نحو الاستقلال. أيلول 2020. مكتب رئيس الوزراء، رام الله، فلسطين.
- المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الإستراتيجية– مسارات (2021)، تحليل سياسات: سياسات لتعزيز الصمود الاقتصادي في القرى المحاذية للمستوطنات في مناطق (ج)، 1 تشرين الثاني/ نوفمبر 2021
- النجار، فايز والنجار، نبيل والزعبي، ماجد (2018). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أندرسون، جيمس (1998). صنع السياسات العامة. جامعة هيوستن – تكساس. ترجمة الدكتور عامر الكبيسي – جامعة تكساس. عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حرب، جهاد ولحلوح، علاء (2017). ورقة علمية: من بحاجة الى الامن؟ الهجرة من مناطق "جيم". المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، وحدة التحليل الاستراتيجي، آب (أغسطس) 2017. رام الله.
- خطة التنمية الوطنية 2011 – 2013: إقامة الدولة وبناء المستقبل. نيسان 2011. وزارة التخطيط والتنمية الإدارية. رام الله، فلسطين.
- خطة التنمية الوطنية 2014 – 2016 (2014). خطة التنمية الوطنية 2014 – 2016: بناء الدولة وتجسيد المستقبل. وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، رام الله، فلسطين.
- دعم الصمود والتنمية (كانون الثاني 2018). الإطار الاستراتيجي وبرنامج العمل التنفيذي للمنطقة المسماة "ج".2018 –2019 (كانون الثاني 2018). تم الاسترجاع من خلال الرابط urlshort.in/tyyXO
- صبري، صلاح (2019)، ورقة بحثية منشورة، التحديات التي تواجه المناطق المصنفة "ج" ودورها في الحد من نجاح التنمية المستدامة في فلسطين، جامعة القدس المفتوحة – قلقيلية – فلسطين.
- سلامة، عبد الغني (د.ت.). ورقة علمية منشورة: الاحتلال.. وتعثر التنمية الاقتصادية المحلية في فلسطين. مركز الأبحاث – دراسات سياسية. رام الله، فلسطين. تم الاسترجاع من خلال الرابط urlshort.in/bejZe
- عزاوي، مصعب. (2021). نهج البحث العلمي: أصول ومرتكزات الاجتهاد البحثي الرصين في أي حقل معرفي. لندن Academy : House.
- عمر، إكرام (2020). ورقة علمية منشورة: الواقع الاقتصادي للمناطق المسماة "ج"... السِّياسات والإمكانات. مركز الأبحاث الفلسطيني، رام الله. تم الاسترجاع من الموقع الواقع الاقتصادي للمناطق المسماة "ج" السياسات والإمكانات | مركز الأبحاث (prc.ps)
- قيسي، ميس نعيم دسوقي (2012). رسالة ماجستير منشورة بعنوان: السلطة والدولة، قراءة في تجربة حكومة سلام فياض. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ماس – معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (2005). نحو توظيف أنجع للمساعدات الخارجية، الملامح الرئيسة للمساعدات الدولية (3). رام الله، فلسطين.
- مركز تطوير (2013). مشاركة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في عمليات التخطيط القطاعي والوطني. مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية .(NDC) كانون الأول 2013. رام الله فلسطين.
- مكتب رئيس الوزراء (2021 – 2023). العنقود الزراعي: طوباس والأغوار الشماليةــ الزراعة مهنة مستدامة، الصمود المقاوم والانفكاك والتنمية بالعناقيد نحو الاستقلال، الخطة الوطنية للتنمية في فلسطين (2021 – 2023). تشرين أول 2019. رام الله، فلسطين.

- مكتب رئيس الوزراء، الفريق الوطني لمتابعة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة (2020)، تقرير سير العمل على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة للأعوام 2018–2019. نيسان 2020. رام الله، فلسطين.
- نحاس، فادي (2012). تقرير بحثي، إسرائيل والاغوار: بين المفهوم الأمني واستراتيجيات الضم. مدار، المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية، وبدعم من منظمة التحرير الفلسطينية– وحدة دعم المفاوضات. كانون الأول 2012. رام الله، فلسطين.
- وثيقة البنك الدولي (تشرين أول/ أكتوبر 2، 2013). المنطقة ج ومستقبل الاقتصاد الفلسطيني، الضفة الغربية وقطاع غزة. وحدة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد، مكتب منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. رقم التقرير .AUS2922
- وزارة التخطيط (2008). خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية 2008– 2010. 30 نيسان/ ابريل 2008. رام الله، فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي (آب 2011). مجلة فصلية تصدر عن دائرة العلاقات العامة والإعلام بمشاركة منسقيها في المديريات، العدد العاشر، آب 2011. البيرة، فلسطين. تم الإسترجاع من خلال الرابط
https://www.molg.pna.ps/uploads/userfiles/file/pdfs/molg-magazine-10.pdf
- وزارة الحكم المحلي (تموز2014). مجلة فصلية تصدر عن دائرة العلاقات العامة والإعلام بمشاركة منسقيها في المديريات، العدد 19، تموز 2014. البيرة، فلسطين. تم الإسترجاع من خلال الرابط
https://www.molg.pna.ps/uploads/userfiles/file/pdfs/19thissue.pdf
- وزارة الحكم المحلي (حزيران 2010). مجلة فصلية تصدر عن دائرة العلاقات العامة والإعلام بمشاركة منسقيها في المديريات، العدد السابع، حزيران 2010. البيرة، فلسطين. تم الإسترجاع من خلال الرابط
https://www.molg.pna.ps/uploads/userfiles/file/pdfs/finalmagazine.pdf
- وزارة الحكم المحلي (نيسان 2011). مجلة فصلية تصدر عن دائرة العلاقات العامة والإعلام بمشاركة منسقيها في المديريات، العدد التاسع، نيسان 2011. البيرة، فلسطين. تم الإسترجاع من خلال الرابط
https://www.molg.pna.ps/uploads/userfiles/file/pdfs/9thMagazine4Web.pdf
- وزارة الزراعة (نيسان 2017). نسخة غير منشورة: هيئة تطوير أريحا والأغوار: القطاع الزراعي.. العمود الفقري للتنمية. نيسان 2017. رام الله، فلسطين.
- Unescwa (18-21/09/2017) .فلسطين وأجندة التنمية المستدامة: عرض للاجتماع التشاوري حول الإطار التنفيذي للبعد البيئي في خطة 2030 للتنمية المستدامة. القاهرة، مصر.
.https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/palestine_presentation_tjrb_flstynlnjlyzy_0.pdf

References:

- Aboul Gheit, Howaida Mahmoud (2018). Scientific Study: State Policies to Achieve Sustainable Development in Slum Areas in Cairo Governorate," Derasat Magazine, Volume Nineteen, Issue Two, April 2018. pp. (207-232). Arab Republic of Egypt. (in Arabic)
- Abu Shaaban, Omar (2006). Work paper: Towards better use of international financing for development in Palestine (in Arabic). For the Conference on the Development of the Gaza Strip after the Israeli Withdrawal, February 13-15, 2006. Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Agha, Wafiq Helmy and Abu Jama', Naseem Hassan (2010). Published scientific paper: Development Strategy in Palestine (in Arabic). Journal of Al-Azhar University in Gaza, Humanities Series 2010, Volume 12, Issue 1. pp. 467 - 510. Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Najjar, Fayez, Al-Najjar, Nabil, and Al-Zoubi, Majid (2018). Scientific research methods and applied perspective. Amman, Hashemite Kingdom of Jordan (in Arabic). Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Anderson, James (1998). General manufacture. University of Houston - Texas. Dr. Translated by Amer Al-Kubaisi - University of Texas. Amman, Jordan (inArabic), Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
- Azzawi, Musab. (2021). Scientific research approach: The origins and foundations of solid research diligence in any field of knowledge. London: Academy House. Qaisi, Mays Naeem Desouki (2012). Published master's thesis entitled: Authority and the State, a reading of the experience of Salam Fayyad's government. An-Najah National University, Nablus, Palestine. (in Arabic)

- Development Center (2013). Participation of Palestinian non-governmental organizations in sectoral and national planning processes. Palestinian Nongovernmental Development Center (NDC). December 2013. Ramallah (in Arabic), Palestine.
- Harb, Jihad and Lahlouh, Alaa (2017). Scientific paper: Who needs security? Migration from "C" areas. Palestinian Center for Policy and Survey Research, Strategic Analysis Unit, August 2017. Ramallah. (in Arabic).
- International Bank Document (October 2, 2013). Area C and the future of the Palestinian economy, West Bank and Gaza Strip. Poverty Reduction and Economic Management Unit, Middle East and North Africa Region Office (in Arabic). Report number AUS2922
- MAS - Palestinian Economic Policy Research Institute (2005). Towards a more effective use of foreign aid, the main features of international aid (3). Ramallah, (in Arabic) Palestine.
- Ministry of Agriculture (April 2017). Unpublished version: Jericho and Al-Aghwar Development Authority: The agricultural sector...the backbone of development. April 2017. Ramallah, (in Arabic) Palestine
- Ministry of Local Government (June 2010). A quarterly magazine issued by the Department of Public Relations and Information with the participation of its coordinators in the directorates, issue seven, June 2010. Al-Bireh, (in Arabic) Palestine. Retrieved from the link https://www.molg.pna.ps/uploads/userfiles/file/pdfs/finalmagazine.pdf
- Ministry of Local Government (August 2011). A quarterly magazine issued by the Department of Public Relations and Information with the participation of its coordinators in the directorates, issue ten, August 2011. Al-Bireh, (in Arabic) Palestine. Retrieved from the link https://www.molg.pna.ps/uploads/userfiles/file/pdfs/molg-magazine-10.pdf
- Ministry of Local Government (July 2014). A quarterly magazine issued by the Department of Public Relations and Information with the participation of its coordinators in the directorates, Issue 19, July 2014. Al-Bireh, (in Arabic) Palestine. Retrieved from https://www.molg.pna.ps/uploads/userfiles/file/pdfs/19thissue.pdf
- Ministry of Local Government (April 2011). A quarterly magazine issued by the Department of Public Relations and Information with the participation of its coordinators in the directorates, issue nine, April 2011. Al-Bireh, (in Arabic) Palestine. Retrieved from the link https://www.molg.pna.ps/uploads/userfiles/file/pdfs/9thMagazine4Web.pdf
- Ministry of Planning (2008). Palestinian Reform and Development Plan 2008-2010. April 30, 2008. Ramallah, (in Arabic) Palestine.
- Nahas, Fadi (2012). Research report, Israel and the Jordan Valley: Between the security concept and annexation strategies. Madar, the Palestinian Center for Israeli Studies, and with support from the Palestine Liberation Organization - Negotiations Support Unit. December 2012. Ramallah (in Arabic), Palestine.
- National Policy Agenda 2017-2022: Citizen First. December 2016. Prime Minister's Office, (in Arabic) Ramallah, Palestine.
- National Development Plan 2011-2013: Establishing the state and building the future. April 2011.Ministry of Planning and Administrative Development. Ramallah (in Arabic), Palestine.
- National Development Plan 2014-2016 (2014). National Development Plan 2014-2016: Building the State and Embodying the Future. Ministry of Planning and Administrative Development, Ramallah, (in Arabic) Palestine.
- Office of the Prime Minister (2021-2023). Agricultural Cluster: Tubas and the Northern Jordan Valley - Agriculture is a sustainable profession, resistant steadfastness, disintegration and development in clusters towards independence, the National Development Plan for Palestine (2021-2023). October 2019. Ramallah, (in Arabic) Palestine.
- Office of the Prime Minister, National Team to Follow Up the Implementation of the Sustainable Development Goals (2020), Progress Report on the Implementation of the Sustainable Development Goals for the Years 2018-2019. April 2020. Ramallah, (in Arabic) Palestine.
- Omar, Ikram (2020). Published scientific paper: The economic reality of the regions beginning "C" ... policies and capabilities. Palestinian Research Center, Ramallah (in Arabic). Retrieved from website الواقع الاقتصادي للمناطق المسماة "ج" السياسات والإمكانات | مركز الأبحاث (prc.ps)
- Palestinian Central Bureau of Statistics, 2020. Statistical Report on Sustainable Development Goals 2020. Ramallah – (in Arabic) Palestine.
- Palestine. Research Center - Political Studies. Ramallah (in Arabic), Palestine. Retrieved through the link urlshort.in/bejZe

- Palestinian Center for Policy Research and Strategic Studies - Masarat (2021), Policy Analysis: Policies to Strengthen Economic Resilience in Villages Adjacent to Settlements in Area C, Ramallah (in Arabic). November 1, 2021
- Sabri, Salah (2019), published research paper, Challenges Facing Areas Classified "C" and Their Role in Limiting the Success of Sustainable Development in Palestine, Al-Quds Open University – Qalqilya (in Arabic) - Palestine.
- Salama, Abdul Ghani (n.d,). Published scientific paper: Occupation...and the faltering local economic development in Palestine. Research Center - Political Studies. Ramallah, Palestine. Retrieved from urlshort.in/bejZe
- Sustainable Development Goals (2018). The first voluntary national review on follow-up and implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Office of the Prime Minister. June 2018. Ramallah, (in Arabic) Palestine.
- Supporting resilience and development (January 2018). The strategic framework and executive work program for the region called "C". Ramallah (in Arabic). 2018-2019 (January 2018). Retrieved from urlshort.in/tyyXO
- The National Development Plan for Palestine (2021-2023). Sectoral strategy for local government - towards sustainable development, not just municipal services, steadfastness, disintegration, and development in clusters towards independence. 2021-2023. Prime Minister's Office, Ramallah, (in Arabic) Palestine.
- The National Development Plan for Palestine (2021-2023). Prime Minister's Office, Sectoral Strategy for Health - Individual health is part of community health, steadfastness, disintegration, and development in clusters towards independence. 2021-2023. Ramallah, (in Arabic) Palestine.
- The National Development Plan for Palestine (2021-2023). Prime Minister's Office, Resistance, Disengagement, and Development in Clusters towards Independence, Public Policies. 2021-2023. Ramallah, (in Arabic) Palestine.
- The National Development Plan for Palestine (2021-2023). Agricultural cluster: Jericho and the Jordan Valley, agriculture is a sustainable profession, steadfastness, disintegration and development in clusters towards independence. September 2020. Prime Minister's Office, Ramallah, (in Arabic) Palestine.
- Un Escwa (18-21/09/2017). Palestine and the Sustainable Development Agenda: Presentation of the consultative meeting on the executive framework for the environmental dimension in the 2030 Agenda for Sustainable Development. Cairo (in Arabic) Egypt. https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/palestine_presentation_tjrb_flstynlnjlyzy_0.pdf

مواقع الإنترنت:

- GSSD, Global System for Sustainable Development. (n.d). Definition of sustainable development. accessed 14 July 2023. urlshort.in/cNUgC
- (UN سبتمبر 1993). تطوير الأراضي المحتلة: استثمار في السلام. المجلد الثاني الاقتصاد. تاريخ الدخول 2023/06/19 تم الاسترجاع من خلال الرابط /https://www.un.org/unispal/document/auto-insert-201916
- (n.d) UNDP برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: ما هي أهداف التنمية المستدامة؟ تاريخ الدخول 2023/06/05 تم الاسترجاع من الموقع أهداف التنمية المستدامة | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (undp.org)
- (n.d.) Unesco اليونيسكو وأهداف التنمية المستدامة. تم الدخول بتاريخ 2023/06/15 تم الاسترجاع من الموقع https://ar.unesco.org/sdgs .
- خطة التنمية في الأراضي الفلسطينية 1994 – 2012 (2011). خطة التنمية في الأراضي الفلسطينية، في الفترة من عام 1994م حتى عام 2012م، الواقع.. التحديات.. سبل النهوض. تم الاسترجاع من الموقع خطط–التنمية–الفلسطينية–1994–20113 doc. (live.com)
- مفتاح [المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية] (2005/05/30). الاقتصاد الفلسطيني في ظل انتفاضة الأقصى. تاريخ الدخول 2023/06/19 تم الاسترجاع من الموقع http://www.miftah.org/arabic/Display.cfm?DocId=3109&CategoryId=3
- مكتب رئيس الوزراء (21 حزيران 2018). أهم إنجازات حكومة رئيس الوزراء الدكتور رامي الحمد الله– الجزء2: المناطق المسماة "ج". تاريخ الدخول 2023/06/23 تم الاسترجاع من الموقع rb.gy/myaf4p
- وكالة وفا (2001). التنمية الاقتصادية في فلسطين. تاريخ الدخول 2023/06/19 تم الاسترجاع من الموقع https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=3963

- وكالة وفا (د.ت.)، الأغوار الفلسطينية، تاريخ الدخول 2023/04/27، تم الاسترجاع من الموقع https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9663
- وكالة وفا (د.ت.). المستوطنات في القانون الدولي. (وكالة الانباء ومركز المعلومات الفلسطيني: وفا) تاريخ الدخول 2023/06/24 تم الاسترجاع من الموقع https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=4136

المقابلات:

- أبو جيش، نصري. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- أبو رمضان، منال. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- أبو ظاهر، سليم. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- أبو عمرو، زياد. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- أبو لوحة، مهيب. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- الأشقر، حسن. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- جبر، مأمون. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله. من خلال برنامج.ZOOM
- الحلو، شادي. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- دراغمة، عبد الفتاح. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- ستيتي، أحمد. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- سلامة، اسطفان. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- سليمان، منجد. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- سمحان، صبحي. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- صلاحات، عمار. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- عاصي، أمين. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- العناني، معتصم. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- العسيلي، خالد. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.

- عطايا، محمود. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- العكر، علا. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- عناية، عهود. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- عوض الله، سهى، علي، سارة. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" لمنطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- كيلاني، يعقوب. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- لحلوح، عبد الله. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- متولي، جيهان. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى القابلة: حازم عوايص، رام الله.
- مجدلاني، أحمد. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.
- منصور، رياض. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، الدوحة، قطر.
- يوسف، رشاد. (2023). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار، أجرى المقابلة: حازم عوايص، رام الله.

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (9) No – (21) .November 2024
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

The Effect of Implementing IFRS 16: Leases on the Informational Content of Earnings in Companies Listed on the Palestine Exchange - An Applied Study

Dr. Issam Mohammed AL Taweel*
1Associate Professor of Financial Accounting, Al-Aqsa University – Gaza.
Oricd No: 0000-0003-2558-253X
Email: im.altaweel@alaqsa.edu.ps

2Department of Public Administration, Al-Istiqlal University, Jericho, Palestine.
Oricd No: 0000-0002-9048-8091
Email: abuoda@pass.ps

Received:
22/05/2024
Revised:
22/05/2024
Accepted:
6/07/2024

***Corresponding Author:**
im.altaweel@alaqsa.edu.ps

Citation: Altaweel, issam M. The Impact of Implementing International Financial Reporting Standard (IFRS 16) on the Information Content of Earnings in Companies Listed on the Palestine Stock Exchange - An Empirical Study". Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies.
https://doi.org/10.33977/1760-009-021-008

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: This study aimed to demonstrate the expected impact of implementing IFRS 16: Leases on the informational content of earnings in companies listed on the Palestine Exchange.

Methods:. The study employed a descriptive analytical methodology to achieve its objectives. To test the study hypotheses, correlation and regression analyses were conducted using the statistical analysis software SPSS for social sciences.

Results: The study findings revealed that the informational content of earnings per share has a positive effect on market share return. However, there was no significant impact of the ratio of lease liabilities to total liabilities, as per IFRS 16, on earnings per share. On the other hand, the ratio of lease liabilities to total liabilities, according to IFRS 16, had a negative impact on market share return. The study also identified a moderating role of the ratio of lease liabilities to total liabilities, as per IFRS 16, in the informational content of earnings' effect on market share return in the companies listed on the Palestine Stock Exchange.

Conclusions: The study showed that the ratio of lease liabilities to total liabilities under IFRS 16 has a moderating role on the informational content of earnings per share (EPS) on the market return per share. It also found that there is no effect of the ratio of lease liabilities to total liabilities under IFRS 16 on EPS, but there is an effect on the market return per share. Additionally, the informational content of EPS has an impact on the market return per share in companies listed on the Palestine Exchange.

Keywords: International Financial Reporting Standards, IFRS16, informational content of earnings, companies listed on the Palestine Stock Exchange.

أثر تطبيق المعيار:IFRS16 عقود الإيجار على المحتوى المعلوماتي للأرباح في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين– دراسة تطبيقية

د. عصام محمد عبد الهادي الطويل*
أستاذ المحاسبة المالية المشارك، جامعة الأقصى، غزة.

الملخص

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الأثر المتوقع من تطبيق: IFRS 16 المتعلق بالإيجارات على المحتوى المعلوماتي للأرباح في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليلي الارتباط والانحدار من خلال استخدام برنامج.SPSS

النتائج: أظهرت الدراسة وجود دور معدل لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 من المحتوى المعلوماتي لربحية السهم على عائد السهم السوقي، وعدم وجود أثر لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16على ربحية السهم، ووجود أثر لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على عائد السهم السوقي، ويوجد أثر للمحتوى المعلوماتي لربحية السهم على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

الخلاصة: أوصت الدراسة بضرورة أن تعرض الشركة نتائجها المالية بشكل شفاف ومتوافق مع معايير التقارير المالية، وضرورة أن يأخذ المستثمرون في الاعتبار نسبة مطلوبات عقود التأجير، وكيفية تأثيرها المحتمل على ربحية السهم وعائد السهم السوقي عند اتخاذ قرارات الاستثمار في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

الكلمات الدالة: المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، IFRS 16، المحتوى المعلوماتي للأرباح، الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

المقدمة

في إطار التوجه العالمي نحو التقارب المحاسبي وتوحيد المعايير المحاسبية على المستوى الدولي، فقد تم الاتفاق في عام 2006 على توحيد جهود المجلسين FASB، IASB وإصدار معيار محاسبي واحد للمحاسبة عن عقود الإيجار يعالج القضايا كافة المتعلقة بعقود الإيجار. ومع ذلك، وبعد عشر سنوات من العمل أصدر كل مجلس معياراً للمحاسبة عن عقود الإيجار بصورة غير مشتركة. ففي يناير 2016 أصدار IASB معيار التقرير المالي الدولي (IFRS16) على أن يتم البدء في العمل به للفترات السنوية التي تبدأ أول يناير 2019 أو بعده، ويحل هذا المعيار محل المعيار الدولي (IAS 17) المعدل والتفسيرات ذات الصلة، ويسمح المعيار (IFRS 16) بتطبيقه مباشرةً من تاريخ صدوره على المنشآت التي تطبق معيار التقرير المالي الدولي :(IFRS 15) الإيرادات من العقود مع العملاء، ويهدف هذا المعيار إلى ضمان أن يقدم المستأجرون والمؤجرون معلومات ملاءمة عن عقــود الإيجار تعبر بصدق عن تلك المعلومات، كما أصدر FASB في 2016 المعيار (Topic 842) بهدف إظهار التمثيل الصادق لمعاملات الإيجار في التقارير المالية (IFRS Foundation, January 2016, Appendix C).

والإيجار: هو اتفاق تعاقدي بين مؤجر ومستأجر، يعطي للمستأجر الحق في استخدام أصل معين مملوك للمؤجر لفترة زمنية معينة مقابل مدفوعات نقدية دورية متفق عليها، وبسبب المزايا المالية والتشغيلية والمزايا الأخرى المتعلقة بالمخاطرة التي يوفرها اتفاق الإيجار، فإن العديد من منشآت الأعمال تستأجر عدداً كبيراً من الأصول بدلاً من امتلاكها، وخلال السنوات الأخيرة زاد شيوع عمليات الاستئجار بصورةٍ كبيرة، وهي تمثل الآن أكثر أشكال الاستثمارات الرأسمالية سرعةً في النمو، فبدلاً من اقتراض أموال لشراء المعدات الرأسمالية الضخمة، فإنه يمكن للشركة أن تستأجرها، وقد أدى تزايد انتشار اتفاقات الاستئجار في السنوات الأخيرة إلى ظهور حاجة ملحة لتنظيم عمليات المحاسبة والتقرير المالي عن هذه الصفقات (D. E. Kiso et al., 2018, P.1678).

ونظراً للأهمية التي اكتسبها موضوع الإيجار نتيجةً لاعتماد الشركات عليه كبديل لتلبية احتياجاتها من الأصول، فقد أظهرت بعض الجهات الرقابية مثل لجنة البورصة والأسواق المالية الأمريكية (SEC) وبعض المستخدمين للقوائم المالية كالمستثمرين والمحللين الماليين قلقهم من الالتزامات المترتبة على عقود الإيجار التشغيلي والتي لا تظهر في القوائم المالية، حيث أنها تقلل من شفافية هذه القوائم، وتجعل إمكــانية المقارنة غير ملائمة، خاصةً وأن نسبة كبيرة من الشركات أصبحت تفضل إبرام عقود الإيجار التشغيلي، حيث أنها في بعض الأحيان تتحايل في بنود عقودها الإيجارية حتى لا تصنف هذه العقود كعقود إيجار تمويلي وتبقيها خارج قوائمها المالية (العريدي، 2017).

وإنّ القوائم المالية وما تحتويها من معلومات هي المكون الرئيس للتقارير المالية، ومن هذه القوائم: المحتوى المعلوماتي لقائمة المركز المالي، والمحتوى المعلوماتي لقائمة الدخل، والمحتوى المعلوماتي لقائمة التغير في حقوق الملكية، والمحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية، والمحتوى المعلوماتي لقائمة الإيضاحات والملاحظات، والمحتوى المعلوماتي للتقارير المالية هو المحتوى الذي يؤدي إلى تغير في سعر أو عوائد الأسهم مع مرور الوقت نتيجة التغيير الحاصل في طبيعة المعلومات المفصح عنها (رشوان، والشاعر، 2021)، ويشير أيضاً إلى قيمة المعلومات التي تعرضها تلك التقارير من وجهة نظر مستخدمي تلك المعلومات في اتخاذ قرارهم المالي (صلاح، 2010).

ولم يبدأ المعيار الدولي للتقرير المالي (IFRS16) من فراغ، ولكنه جاء نتيجة محصلة للدراسات السابقة وتحليل أراء أصحاب المصالح، فهو من الشمول، إذ عالج عقود الإيجار في محاولة لتحقيق الاتساق المحاسبي والقابلية للمقارنة، ولذلك يتم رسملة عقود الإيجار لدى المستأجرين دون تمييز بين عقد الإيجار التشغيلي وعقد الإيجار التمويلي، ولكن يتم الاعتراف بجميع عقود الإيجار في قائمة المركز المالي للمستأجر ضمن الأصول والالتزامات (Sacarin,2017) ، وتؤثر رسملة عقود الإيجار لدى المستأجر على القوائم المالية والمقاييس والمؤشرات الأساسية للشركات.

وأن تطبيق المعيار IFRS 16 يؤدي إلى تحسين شفافية المعلومات المالية المتعلقة بعقود الإيجار، مما يساعد المستثمرين في اتخاذ قرارات استثمارية أكثر وعياً، ونسبة مطلوبات عقود التأجير تؤثر على كيفية تقييم المستثمرين للأرباح والعائد على السهم، مما يبرز أهمية الإفصاح الكامل والدقيق عن هذه الالتزامات في التقارير المالية.

مشكلة الدارسة:

إن الوحدات الاقتصادية التي تستعمل وسيلة الإيجار بشكل جوهري سوف تتأثر قوائمها المالية والمحتوى المعلوماتي لهذه القوائم عند تطبيق المعيار IFRS 16، الذي يمثل تغيراً جذرياً في المحاسبة عن عقود الإيجار، ويمكن تجسيد مشكلة الدراسة في الإجابة

عن الأسئلة الرئيسة الآتية:

1. هل تُعدل نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 من المحتوى المعلوماتي لربحية السهم على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟
2. هل يوجد أثر لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على ربحية السهم في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟
3. هل يوجد أثر لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟
4. هل يوجد أثر لربحية السهم على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

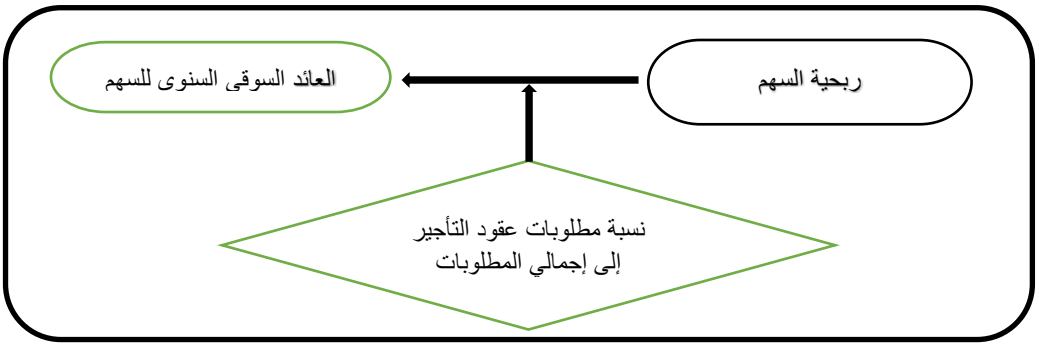
1. الكشف عن الدور المعدل لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 من المحتوى المعلوماتي لربحية السهم على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
2. بيان أثر نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على ربحية السهم في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
3. تحديد أثر لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
4. التعرف إلى المحتوى المعلوماتي التي تعكسه ربحية السهم على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

1. لا تُعدل نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 من المحتوى المعلوماتي لربحية السهم على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
2. لا يوجد أثر لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على ربحية السهم في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
3. لا يوجد أثر لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين
4. لا يوجد أثر لربحية السهم على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

أنموذج الدارسة:



المصدر: إعداد الباحث

أهمية الدراسة:

أ. تكمن أهمية هذه الدراسة في بعدين، هما:

- **الأول: الأهمية العلمية: وتنبع هذه الأهمية من جانبين، هما:**

أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع حيوي ومهم، وهو أثر تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية رقم (IFRS16) على المحتوى المعلوماتي للأرباح في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين،بخاصة في ظل تقلبات الأسواق المالية.

من وجهة نظر أكاديمية وعلمية مواكبة للتطورات العالمية، يعد المحتوى المعلوماتي للأرباح من الموضوعات التي تهم الكثيرين المهتمين بالفكر المحاسبي، بخاصة بعد اعتماد المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، بحيث يمكن استخدامها لتحقيق الشفافية في التقارير، وإمكانية المقارنة.

- **الثاني: الأهمية العملية:**

- ندرة البحوث المحاسبية في مجال اختبار أثر تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية رقم (16) على المحتوى المعلوماتي لأرباح الشركات.
- توجيه اهتمام أصحاب المصالح ومعدي القوائم المالية إلى دراسة المتطلبات الرئيسية للتطبيق العملي للمعيار الجديد، وتحليلها، ومحاولة الكشف عن تأثيره على المحتوى المعلوماتي للأرباح لتجنب أي تأثير سلبي على القيمة السوقية لأسهم الشركات، وجدوى تطبيق المعيار في بيئة الأعمال الفلسطينية.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة دراسة أثر تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية رقم (IFRS16) على المحتوى المعلوماتي للأرباح.
2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، التي يبلغ عددها 47 شركة حسب الموقع الإلكتروني الرسمي لبورصة فلسطين(http://www.pex.ps) بتاريخ 2022/8/5م.
3. الحدود الزمانية: يتم تطبيق الدراسة عن الفترة الزمنية من عام (2019) حتى عام (2021).

الإطار النظري

المطلب الأول:

أولاً: معلومات عن المعيار الدولي لإعداد التقرير المالي(IFRS 16)

يحدد المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم 16 السياسات التي يجب على المؤجرين والمستأجرين اتباعها عند الاعتراف بعقود الإيجار، وقياسها وعرضها في بياناتهم المالية وإجراء الإفصاحات المناسبة (IASB, IFRS 16:1) .

تحديد نطاق معيار IFRS: 16

جاء المعيار IFRS 16 المتعلق بالإيجارات ليحل محل المعايير والتفسيرات التالية:(IFRS 16:3):

- المعيار IAS 17 المتعلق بالإيجارات.
- التفسير IFRIC 4 المتعلق بتحديد مدى احتواء الاتفاقية على شق إيجاري.
- التفسير SIC 15 المتعلق بالإيجارات التشغيلية – الحوافز.
- التفسير SIC 27 المتعلق بتقييم المعاملات التي تحتوي في جوهرها على الصورة القانونية لعقد الإيجار.

هذا وقد استثنى المعيار اتفاقيات الإيجار المرتبطة بالتنقيب عن الموارد الطبيعية كالبترول والغاز، وكذلك اتفاقيات الترخيص للأفلام والألعاب، وبراءات الاختراع، وحقوق الطبع وما شابهها، وكذلك استثنى المعيار IFRS 16 أيضاً الأصول الخاضعة في قياسها لمعايير أخرى مثل الأصل البيولوجي المقتنى من قبل المستأجر، التي يتم المحاسبة عنها وفق المعيار IAS 41 المتعلق بالزراعة، والممتلكات المقتناه من قبل المستأجرين التي تعامل كممتلكات مستثمرة خاضعة لمعيار IAS 40 المتعلق بالممتلكات المستثمرة. (جعارات، 2017، ص 676).

ثانياً: الغرض من معيار التقرير المالي الدولي (IFRS 16):

سعى هذا المعيار لترسيخ المبادئ العامة المتعمقة بالاعتراف بعقود الإيجار وقياسها وعرضها والإفصاح عنها، والهدف من ذلك هو التأكد من أن المستأجرين والملاك يقدمون بدقة البيانات المحاسبية الكافية التي تعكس صورة صادقة وواضحة عن المركز المالي للشركة، وتضع أساساً لمحللي هذه البيانات لقياس مدى تأثير اتفاقيات الإيجار على المركز المالي للشركة وأدائها المالي وتدفقاتها المالية، وهنا يتوجب على الشركة أن تنظر بعين الاعتبار لشروط العقود، وجميع الأنظمة المتعلقة بها، عند تطبيق هذا المعيار. (طليمات، 2022، ص 22– 23).

ثالثاً: سلبيات المعيار(IFRS 16):

يعالج المعيار (IFRS 16) بعض أوجه القصور التي كانت في المعيار المحاسبي (IAS17)K إلا إن المعيار الجديد يخلق بعض القصور في المعالجة المحاسبية فيما يتعلق بالمستأجر والمؤجر، وهذا القصور يفتح الباب للتهرب من رسملة الأصول المستأجرة، بهدف الحصول على التمويل خارج الميزانية، إذ إن عدم سماح المعيار للمستأجر بأن يعتبر العقد عقد إيجار تشغيلي إذا رغب المستأجر في عدم رسملة الأصل المستأجر، وهذا يساعد في إضعاف إمكانية المقارنة بين القوائم المالية للشركات المستأجرة، إذ يقوم بعضها برسملة الأصول، وبعضها الآخر لا يقوم بذلك (إسماعيل ،2021).

المطلب الثاني:

أولاً: ماهية المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية:

يقصد بالمحتوى المعلوماتي للتقارير المالية أنه العلاقة بين العناصر المحاسبية وعوائد الأسهم، ويكون لبند معين في التقارير المالية محتوى معلوماتي إذا أدى الإفصاح عنه إلى حدوث تغير في معتقدات المستثمرين فيما يتعلق بخصائص هذه الشركة، مما يؤدي إلى حدوث تغير في أسعار الأسهم أو عوائدها أو حجم تداولها (سالم، وخشارمة، 2007).

ويرى (Christenens & Demski, 2003, p.5، الشمري ،2008، ص32) وفقاً للنظرية المحاسبية أن المحتوى المعلوماتي ينظر للمقاييس المالية على أنها غنية بالأحداث والمعلومات المفيدة، فهي ليست قيمة محددة فحسب، بل إنها تتجاوز أيضاً قيمة معينة، وينشأ هذا المحتوى بمجرد أن تصل معلومات جديدة قبل موافقة مصدرها الأصلي.

أما في إطار الفكر المالي المعاصر فإن محتوى المعلومات هو ذلك المحتوى الذي يؤدي إلى تغير في سعر أ الأسهم، أو عوائدها مع مرور الوقت نتيجة التغير الحاصل في طبيعة المعلومات المفصح عنها (Lo & Lys, 2000, p.12).

ويقصد به ما تشتمل عليه التقارير المالية من المعلومات المطلوب الإفصاح عنها، أو المعلومات الإضافية ذات الفائدة والتأثير المباشر في قرارات المستخدمين للحكم على الأداء الماضي للشركة وتنبؤاتهم المستقبلية (محمود، 2017، 26).

ويعرف الباحث المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية على أنه: قيمة ما تحتويه من معلومات محاسبية ومالية من وجهة نظر مستخدمي التقارير، مما يسهل عملية اتخاذ قرارات رشيدة ذات علاقة بالشركة.

أهداف المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية:

يُعد الهدف الأساسي للمحتوى المعلوماتي للقوائم المالية للمؤسسات المالية والشركات هو تزويد العديد من الأطراف من مساهمين ومستثمرين ودائنين ومحللين وغيرهم بمعلومات قيمة لغايات اتخاذ القرارات الاستثمارية، كما تستجيب هذه الأطراف بشكل كبير للمحتوى المعلوماتي لهذه القوائم المالية من أجل إعادة بناء توقعاتهم وتقييم استثماراتهم (فرحان، وآخرون، 2021، ص 45).

وتهدف عمليات تعزيز المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية إلى تحقيق دور فاعل للإفصاح الاختياري من خلال الإفصاح عن المعلومات المحاسبية التي تعكس واقع الوضع المالي للشركات، وخلو تقاريرها المالية من أخطاء كبيرة، ويتطلب هذا توافر خصائص الشمول والاكتمال والدقة (عبيد الله، 2005، ص58).

تتمثل جودة المحتوى المعلوماتي بالصفات التي يجب توفيرها للمعلومات المحاسبية المقدمة في القوائم المالية، ولكي تكون المعلومات ذات جودة لصانعي القرارات، إذ إن تحديد الغرض من التقارير المالية هو نقطة البداية لتطبيق منهج فائدة المعلومات عالية الجودة، وهي المعلومات التي تكون أكثر فائدة لترشيد القرارات، والمقصود بمفاهيم جودة المعلومات "هي تلك الخصائص الرئيسية التي يجب أن تتسم بها المعلومات المحاسبية المفيدة، إذن فإن تحديد هذه الأهداف هو الرابط الضروري بين مرحلة تحديد الأهداف والمقومات الأخرى للإطار الفكري المحاسبي (الغرباوي، والحجامي، 2021، ص 494).

خلاصة ما سبق يمكن القول: إن القوائم المالية للمؤسسات المالية تضم في محتوها محتوى معلوماتي، لتزويد الأطراف المهمة بمعلومات قيمة لاتخاذ القرارات الاستثمارية، والمهتمين بذلك من مساهمين ومستثمرين ودائنين ومحللين يحتاجون هذه المعلومات لتقييم استثماراتهم، وإعادة بناء توقعاتهم، واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، وبناء الخطط الاستثمارية، ويجب توفير خصائص الشمول والاكتمال والدقة على هذا المحتوى المعلوماتي، وتعزيزه باستمرار؛ لأنه يعكس حقيقة الوضع المالي للشركة، ويضمن خلو التقارير المالية من الأخطاء الجوهرية؛ لأنها تكون محتوى عديم الفائدة إذا كانت المعلومات مضللة، أو غير سليمة، أو فاقدة للجودة.

أهمية المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية:

إن المحتوى المعلوماتي يعتبر نقطة الارتكاز التي يرتكز عليها متخذي القرارات عندما يتخذون قراراتهم الاستثمارية والائتمانية (الغرباوي، والحجامي، 2021، ص 493).

وتنبع أهمية المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية من كونها إحدى المدخلات الأساسية لدى الكثير من مستخدمين القوائم المالية في صنع قرارتهم الاستثمارية والائتمانية، وبالرغم من أهمية القوائم المالية إلا أنها تتعرض للكثير من الانتقادات بخاصة تلك التي تعود لانتقائية النظام المحاسبي في عرضه للأحداث الاقتصادية، وتوقيت عملية الاعتراف بالحدث الاقتصادي وكيفية قياسه (الدبعي، وأبو نصار، 2001، ص 54).

خلاصة ما سبق: تكمن أهمية المحتوى المعلوماتي في مساعدة مستخدمي المعلومات من الاطلاع على وضع المنشاة، ويتمكنون بعدها من اتخاذ قراراتهم الاستثمارية والائتمانية بناءً على معلومات موثوقة، فتقل نسبة المخاطرة، وبالتالي تزيد العمليات الاستثمارية في المؤسسات المالية، وتزيد ثقة المساهمين في هذه المؤسسات، التي بدورها ترسم لنفسها مكانة قوية في بيئة العمل.

العوامل المؤثرة في المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية:

لقد تناول العديد من الخبراء والمختين في مجال المحاسبة العوامل المؤثرة في المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية، ومن هؤلاء اللذين بوا جهودهم في هذا الأمر (نور، 2017)، (حيدر، 2014)، (عبد، 2013)، (Rahmawati, 2013)، (Nyamolo, 2010) (خلخال،2008)، (سالم وخشارمة، 2007)، (خورى، بالقاسم، 2006):

1. ارتباط المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية بعدة محتويات أخرى: يرتبط المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية بمفاهيم عدة تؤثر عليه وعلى مستواه، أهمها: الإفصاح والقياس، والأهمية النسبية، والتكلفة الناتجة عن إعداد وعرض المعلومات والاحتياجات المختلفة للمستخدمين.
2. نافذة الحدث: يعتبر تحديد نافذة الحدث خطوة مهمة في دراسات المحتوى، وفي هذا المجال ترى العديد من الدراسات أنه من الأفضل اختيار نافذة حدث قصيرة لتلتقط الآثار المهمة للحدث المدروس، حيث إن اختيار نافذة حدث طويلة يؤدي إلى استنتاجات خاطئة، كما يجب أن تشمل النافذة بعض الوقت قبل إعلان النتائج وذلك لوجود احتمال لتسريب المعلومات قبل إعلانها بالشكل الرسمي.
3. كفاءة السوق المالي: ترتكز دراسات المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية على فرضية عند المستوى شبه القوي، التي تفترض أن المعلومات المتاحة للمستثمرين تنعكس في أسعار الأسهم بشكل كامل وسريع ودون فواصل وفترات زمنية متعاقبة، وبشكل يؤدي إلى خلق سعر توازن في السوق للمعلومات الجديدة، إلا أنه في ظل ما تعانيه العديد من الأسواق المالية –وعلى وجه الخصوص أسواق الدول النامية– من ضعف الكفاءة ووجود تضارب وعدم تماثل معلومات بين الإدارة والمستثمرين، فإن أسعار الأسهم تكون بعيدة عن السعر الحقيقي لها، ولا تستجيب للتغيرات التي تطرأ على ربحية الشركة.
4. اعتماد إعداد التقارير المالية على الرأي والحكم الشخصي: يعد هذا الجانب من أبرز القضايا التي تؤثر على التقارير المالية وفائدتها مما يؤدي إلى اختلاف في المحتوى من سوقٍ لآخر، قد يعتمد المحاسب على الأحكام والتقديرات الشخصية التي تظهر لعنصر أو عناصر معينة في القوائم المالية، كما أن اهتمام الإدارة بزيادة القيمة السوقية للشركة (سعر سهم السوق) في السوق المالي قد يدفعها إلى ممارسة إدارة الأرباح بهدف التأثير على قدرة المستثمرين في تحديد قيمة الشركة، ويقلل من مخاطر تقلبات الأرباح.
5. مستوى إدراك المستثمرين لمحتوى المعلومات المعلن عنها في التقارير المالية: يعتمد المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية على توافر المستثمر الذي لديه خلفية كافية عن موضوع القرار حتى يمكن استخدام تلك المعلومات، فالمستثمر الأكثر خبرة يحتاج إلى قدر أقل من المعلومات نظراً لقلة درجة عدم التأكد لديه من المستثمر الأقل خبرة في ذلك المجال.

6. توقيت نشر التقارير المالية: يؤثر إصدار التقارير المالية في التوقيت المناسب على ردة فعل السوق استجابةً للمعلومات المحتواة في تلك التقارير، سواءً في شكل تغير في الأسعار أو حجم التداول، الأمر الذي يحد من العوائد غير العادية الناتجة عن تسريب المعلومات بصورة غير رسمية ومن الشائعات والمعلومات غير الصحيحة، بالإضافة إلى الحد من تداخل المعلومات.
7. عوامل مرتبطة بطبيعة الدراسة: يختلف المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية أيضاً باختلاف مجتمع الدراسة وعينتها وحجمها، بالإضافة إلى اختلاف سنوات الدراسة ومدتها، كما أن للأساليب الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج وقياسها دوراً كبيراً في التأثير على نتائج الدراسة.

الأثر المتوقع من تطبيق IFRS 16 المتعلق بالإيجارات على المحتوى المعلوماتي للأرباح:

من خلال النقاط التالية في الجدول يمكن فهم كيف أن تطبيق المعيار IFRS 16 يعزز من شفافية البيانات المالية، ودقتها؛ مما يؤثر بشكلٍ مباشر على المحتوى المعلوماتي للأرباح، ويجعلها أكثر موثوقيةً للمستثمرين والمحللين الماليين.

أوجه المقارنة	قبل تطبيقIFRS 16	بعد تطبيقIFRS 16
زيادة شفافية البيانات المالية	كانت العديد من عقود الإيجار التشغيلية غير مسجلة في الميزانية العمومية، مما يعني أن التزامات الإيجار لم تكن واضحة بالكامل للمستثمرين والمحللين الماليين، وهذا يقلل من شفافية البيانات المالية.	تُسجل جميع عقود الإيجار التشغيلية كأصول وخصوم، مما يزيد من شفافية البيانات المالية، ويتيح للمستثمرين فهماً أفضل للالتزامات المالية للشركة.
تأثير على مؤشرات الأداء المالي	كانت مصاريف الإيجار تُسجل كمصروفات تشغيلية، مما يؤثر على الربحية التشغيلية بشكلٍ مباشر.	تُقسم مصاريف الإيجار إلى إهلاك للأصول وفوائد على الخصوم، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح التشغيلية، وتغيير مؤشرات الأداء المالي مثل نسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب(EBIT) .
تأثير على صافي الربح	كان صافي الربح يتأثر مباشرةً بمصاريف الإيجار التشغيلية.	في الفترات الأولى من عقود الإيجار تكون مصاريف الفوائد أعلى من الإهلاك، مما قد يؤدي إلى انخفاض صافي الربح في البداية، ثم يقل التأثير مع مرور الوقت.
تحسين القدرة على التنبؤ بالأرباح	كانت التوقعات المالية للشركة قد لا تعكس جميع التزامات الإيجار.	يمكن للمستثمرين والمحللين التنبؤ بالأرباح بشكل أدق باستخدام المعلومات الأكثر شفافية وشمولية حول التزامات الإيجار.
تأثير على تقييم الشركة	قد يكون تقييم الشركة مبنياً على معلومات غير مكتملة حول التزامات الإيجار، مما يؤدي إلى تقديرات غير دقيقة.	يؤدي تسجيل جميع التزامات الإيجار إلى تحسين دقة التقييم المالي للشركة، ويعطي صورة أوضح لمستثمريها.

المصدر: إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

كانت هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والتعامل معها من زوايا مختلفة، وتتنوع هذه الدراسات بين محلية وعربية وأجنبية، ويود الباحث أن يشير إلى أن الفترة الزمنية التي سوف يتم استعراضها هي من 2014 إلى 2023، التي تشمل العديد من البلدان، مما يدل على تنوعها في الزمان والجغرافيا.

استهدفت دراسة (عبود، 2023): بيان القياس والإفصاح المحاسبي لعقود الإيجار وفق المعيار IFRS 16 وتأثيره في المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية في المصارف الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي

والتحليلي والتجريبي، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، ومن أهمها أن تطبيق معيار IFRS 16 يؤدي إلى الاعتراف في حق استخدام الأصل ضمن الموجودات غير المتداولة، ويؤدي أيضاً إلى زيادة في الموجودات مع انخفاض في المصاريف المدفوعة مقدماً، وذلك نتيجة التعديلات من أجل تطبيق المعيار المتمثل بعكس المصاريف المدفوعة مقدماً قبل التطبيق، فضلاً عن الاعتراف بالتزامات عقد الإيجار ضمن المطلوبات غير المتداولة يؤدي إلى زيادة إجمالي المطلوبات، وانتهى البحث إلى جملة من التوصيات، أهمها ضرورة أن تكون عقود الإيجار أكثر وضوحاً من خلال بيان الفقرات المهمة التي لها تأثير على عملية المعالجات المحاسبية المتعلقة بتطبيق المعيار IFRS 16 التي تتمثل في: المدة، الدفعات، خيار الشراء، مدى سيطرة المستأجر على الأصل محل الإيجار ونحوها.

واختبرت دراسة (الناعوق، 2023): دور الرقابة الالكترونية في تحسين المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية، وذلك في البنوك الإسلامية المدرجة في بورصة فلسطين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من (165) في البنك الإسلامي العربي، والبنك الإسلامي الفلسطيني، حيث تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة واسترداد (135) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة بلغت (81.82%)، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة وجود دور ذي دلالة إحصائية للرقابة الالكترونية في تحسين المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية بالبنوك الإسلامية المدرجة في بورصة فلسطين، كما أوصت الدراسة بتوجيه البنوك الإسلامية نحو اعتماد المعايير الدولية المتعلقة بالتقارير المالية، إضافةً إلى تشجيع البنوك الإسلامية على الإبلاغ المالي بشكل يجعل المحتوى المعلوماتي لها معبراً بصورة أفضل، ويزيد من عوائد البنوك.

كما استهدفت دراسة (راضي وفرحان، 2022): معرفة هل هناك تأثير لتطبيق المعيار الدولي للإبلاغ المالي رقم 16 في القوائم المالية للمصرف؟ ومعرفة الاختلاف بين الطريقة التي يتبعها المصرف في قياس الإيجارات والطريقة التي يتبعها المعيار في القياس، اعتمد الباحثان على المنهجين: الاستنباطي، والاستقرائي معاً، وتم اختيار القوائم المالية للمصرف العراقي للتجارة كمجتمع لعينة البحث، وأهم استنتاج توصل إليه البحث وجود تأثير لتطبيق المعيار الدولي للإبلاغ المالي رقم 16 في القوائم المالية للمصرف يتمثل بزيادة موجودات المصرف، ومطلوباته، وأهم توصية توصل إليها البحث ضرورة تطبيق المعيار من خلال إصدار توجيهات من البنك المركزي العراقي للمصارف.

وهدفت دراسة (طليمات، 2022): إلى توضيح مفهوم عقود الإيجار وكيفية التعامل معها في المحاسبة وفق معيار التقرير المالي الدولي رقم 16، كما بينت الأثر الذي أحدثه تطبيق هذا المعيار في القوائم المالية للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي، وتمثل مجتمع الدراسة، وعينتها في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية المتمثلة في القطاع (المصرفي –الصناعي – الاتصالات)، والقوائم المالية للشركات عينة البحث للسنة المالية 2021، وتوصلت إلى استنتاجات مفادها أن تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية رقم 16 أظهر المركز المالي بشكلٍ أكثر دقة، وأن تطبيقه له تأثير واضح على الميزانية العمومية وقائمة الدخل للشركات المدرجة في سوق دمشق لأوراق المالية، وقد نتج عن تطبيقه زيادة في قيمة الأصول والخصوم، وخفض من معدل العائد على حقوق الملكية والأصول.

ومن ناحيةٍ أخرى هدفت دراسة (خطاب ونصار، 2021): إلى النظر للمعيار المحاسبي الدولي لإعداد التقارير المالية رقم 16 المتعلق بالإيجار، وأثره على جودة المعلومات المحاسبية خاصة الملائمة والتمثيل الصادق، حيث كان هناك صعوبات في المعيار المحاسبي الدولي رقم 17 من عدم احتساب الإيجار التشغيلي كأصل والتزام في قائمة المركز المالي، مما لا يعطي صورة صادقة عن أصول الشركة، والتزاماتها كافة بشكلٍ دقيق، فقد جاء صدور المعيار (IFRS16) المتعلق بالإيجار حلاً لتلك المشاكل، وخطوةً في الاتجاه الصحيح في الحد من إثارة حفيظة المشاريع الاقتصادية، كما يؤدي هذا المعيار الجديد(IFRS 16) لتحسين جودة المعلومات المحاسبية، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق غايتها، حيث اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الاستبانة على المدققين الخارجيين، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن معظم المدققين الخارجيين يؤيدون تطبيق المعيار(IFRS 16) كونه يلبي تطلعاتهم في مواجهة القصور في المعيار القديم، وقد أوصت الدراسة بتطبيق معيار (IFRS 16) المتعلق بالإيجار، لما له من فوائد وأهمية كبرى من زيادة جودة المعلومات المحاسبية، وأيضاً تذليل الصعوبات لاستخدام المعيار الجديد (IFRS 16) من خلال عقد المؤتمرات، وإصدار المجلات العلمية لمعرفة كيفية استخدامه على الوجه الأمثل.

وتناولت دراسة (نيربي وشهيد، 2020): اختبار المحتوى المعلوماتي للأرباح مقارنةً بالتدفقات النقدية، وقد تم تطبيق الدراسة على مجتمع مكون من جميع الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية البالغ عددها (24) شركة، في حين بلغ عدد

شركات عينة الدراسة (13) شركة موزعة على عدد من القطاعات الاقتصادية (صناعي، مصارف تقليدية، مصارف إسلامية – تأمين) باستثناء القطاع الخدمي والزراعي للفترة (2015–2017)، وقد استخدمت الدراسة مدخلين للقياس، هما: المحتوى المعلوماتي النسبي والإضافي، وذلك بالاعتماد على نماذج انحدار لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، منها: تحتوي الأرباح على محتوى معلوماتي نسبي أعلى من التدفقات النقدية في سوق دمشق للأوراق المالية، تحتوي الأرباح على محتوى معلوماتي إضافي علاوةً على التدفقات النقدية في سوق دمشق للأوراق المالية. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها ضرورة توعية المستثمرين بأهمية أرقام التدفقات النقدية والأرباح المفصح عنها، ودورهما في تقييم أداء الشركات.

وكشفت دراسة (محمود،2018): تأثير تطبيق (IFRS 16) على الأداء المالي للمستأجرين ومقارنتها بالوضع في ظل معيار المحاسبة الدولي (IAS 17) استخدمت المنهج التحليلي الاختباري، وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (65) من أصحاب المصالح ومستخدمي القوائم المالية والمستثمرين والمحللين الماليين، واعتمد البحث في جمع البيانات على المقابلات الشخصية وقائمة استقصاء ملحقة بالحالة قياساً، وتؤكد نتائج الدراسة على أن تطبيق المعيار الدولي الجديد سيؤثر إيجابياً على منفعة المعلومات المحاسبية لمستخدمي القوائم المالية، ووجود اختلاف واضح بين المعيار المصري رقم (20) ونظيره الدولي رقم (16). وأوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة الاستثمار بتعديل معيار المحاسبة المصري رقم (20) ليتوافق مع متطلبات المعيار الدولي للتقرير المالي (16).

كما اختبرت دراسة كسو وآخرون (Xu et al., 2017): تأثير رسملة عقد الإيجار التشغيلي وفقاً للمعيار الدولي (IFRS 16) والمعيار الأسترالي(AASB 16) على القوائم المالية والمقدرة التقويمية للمعلومات المالية، وذلك من خلال تحسين الطريقة غير المباشرة، وتنقيحها؛ لرسملة الإيجار التشغيلي، وتم استخدام عينة مكونة من 165 شركة مدرجة في سوق رأس المال الاسترالي خلال عام 2012، حيث تم استخدام 7 نسب مالية، وهي: نسبة هامش الربح، معدل دوران الأصول، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على رأس المال، معدل تغطية الفوائد، ونسبة إجمالي الديون إلى حقوق الملكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مقاييس الميزانية العمومية تغيرت جوهرياً بعد رسملة عقد الإيجار التشغيلي، وهذا بسبب زيادة الأصول والالتزامات بعد رسملة الإيجار التشغيلي، كما خلصت الدراسة إلى أن مدخل حق الاستخدام وفقاً للمعيار (IFRS 16) يتسق مع الإطار المفاهيمي للقوائم المالية، وأن المتطلبات الجديدة لمعالجة عقود الإيجار تعزز من شفافية القوائم المالية وإمكانية الاعتماد والقابلية للمقارنة.

كما استهدفت دراسة مارين (Maren,2016): تحليل متطلبات معيار المحاسبة عن عقود الإيجار (IFRS 16) وتحديد تأثير هذه المتطلبات على القوائم المالية، بالإضافة إلى تحديد التأثير على قيمة المنشأة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعيار الدولي للتقرير المالي رقم 16 سوف يؤدي إلى زيادة الأصول والالتزامات المالية في قائمة المركز المالي للمستأجر، وزيادة الربح قبل الفائدة والضريبة والإهلاك لدى المستأجر، وبناءً عليه ستواجه الشركات التي لديها ترتيبات إيجار خارج الميزانية العمومية تغييرات جوهرية في مقاييسها المالية الرئيسية، مثل نسب الرفع المالي، والعائد على الاستثمارات، بالإضافة لذلك تتوقع الدراسة أن المعيار الجديد (IFRS 16) سوف يؤثر على نتائج تقييم المنشأة، وإدخال مجالات جديدة عند تقييم الأعمال بخاصة في عمليات الدمج والاستحواذ، وتتوقع الدراسة أن تأثير المعيار الجديد سوف يختلف باختلاف الصناعة التي تنتمي إليها الشركة، وعدد اتفاقيات التأجير التشغيلي الحالية للشركة.

وقامت دراسة أسجاري وآخرون (Asgari et al., 2014): بفحص المحتوى المعلوماتي الإضافي للأرباح والتدفقات النقدية التشغيلية في سوق طهران للأوراق المالية، وفي سبيل معرفة ذلك استخدمت الدراسة عينة مكونة من (174) شركة مدرجة في السوق خلال الفترة الممتدة بين عامي (2004 – 2011) ، وقد استندت هذه الدراسة على منهج دراسات السوق في الأبحاث المحاسبية، واستخدمت الأساليب الإحصائية التي تعتمد على الارتباط بالإضافة إلى نموذج الانحدار المتعدد للوصول لنتائج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن لكلٍ من الأرباح والتدفقات النقدية التشغيلية محتوى معلوماتياً إضافياً علاوةً على الآخر، وأوصت الدراسة بأن تركز البحوث المستقبلية على إجراء دراسات على أثر الأرباح المرتفعة على المحتوى المعلوماتي للأرباح، والتدفقات النقدية في سوق طهران للأوراق المالية.

أما دراسة مصطفى (Mostafa,2014): فهدفت إلى فحص المحتوى المعلوماتي النسبي للأرباح مقارنةً بالتدفقات النقدية في أربع حالات: الأرباح المعتدلة مقارنةً بالتدفقات النقدية المعتدلة، الأرباح المرتفعة مقابل التدفقات النقدية المعتدلة، الأرباح المعتدلة مقابل التدفقات النقدية المرتفعة، الأرباح المرتفعة مقابل التدفقات النقدية المرتفعة، وقد تم إجراء الدراسة التطبيقية على عينة من الشركات المدرجة في سوق بريطانيا للأوراق المالية بناءً على نموذج الانحدار للوصول لنتائج الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى:

أولاً– عندما تكون كل من الأرباح والتدفقات النقدية معتدلة ترتبط الأرباح بدرجة أكبر بتغيرات أسعار الأسهم مقارنةً بالتدفقات النقدية، ثانياً– عندما تكون كل من الأرباح والتدفقات النقدية مرتفعة، فإن الأرباح تحتوي أيضاً على محتوى معلومات نسبي أكبر من التدفقات النقدية، ثالثاً– عندما تكون الأرباح مرتفعة والتدفقات النقدية معتدلة، والعكس صحيح فإن المتغير المعتدل يكون أكثر قدرةً على تفسير عوائد الأسهم من المتغير المرتفع، وتوصي الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار الفروق ما بين الأرباح والتدفقات النقدية في حال كونها معتدلة عن مرتفعة عند إجراء الدراسات المقارنة للمحتوى المعلوماتي النسبي، لما ينتج عن هذا الاختلاف من أثر على دقة نتائج الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة، وما يميز دراستنا عنها:

تقاطعت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وهي المعيار الدولي للتقارير المالية رقم (IFRS16) والمحتوى المعلوماتي للقوائم المالية والمحتوى المعلوماتي للأرباح، وكشفت الدراسات السابقة عن أثر تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية رقم (IFRS16) على نفعية المعلومات المحاسبية، والقوائم المالية، ملاءمة المعلومات المالية، وتحسين جودة المعلومات المحاسبية... الخ.

وتمثلت استفادتنا من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- الاستعانة بالدراسات السابقة العربية والأجنبية لدعم التأصيل النظري لمفاهيم المعيار الدولي للتقارير المالية رقم (IFRS16) والمحتوى المعلوماتي للأرباح.
- إجراء المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- تعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة في نفس المجال.

وتتشابه الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في محاور عدة، نذكر منها:

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي في أغلب الدراسات السابقة في الجوانب النظرية.
- تناول مفهوم المحتوى المعلوماتي للأرباح بشكلٍ كبير وواسع في الدراسات العربية والأجنبية.
- استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في الدراسة التطبيقية من أجل التحليل والاختبار.

أما ما ميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة، فتمثل فيما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة –حسب علم الباحث– من أول الدراسات في فلسطين التي تبحث في الأثر بين متغيرات الدراسة.
- تناولنا هذه الدراسة في البيئة المحاسبية الفلسطينية التي تختلف من حيث الخصائص الاقتصادية والسوقية عن الدراسات السابقة.
- الهدف من هذه الدراسة توضيح أثر المحتوى المعلوماتي لربحية السهم على عائد السهم السوقي، في ظل تطبيق معيار التقارير المالية (IFRS16) في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
- اختلاف مجتمع الدراسة، وعينتها التي تم تناولها في دراستنا عن الدراسات السابقة.

الدراسة التطبيقية:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية رقم (IFRS16) على المحتوى المعلوماتي للأرباح، حيث إن المحتوى المعلوماتي للأرباح هو مؤشر لتأثير الأرباح على عوائد الأسهم السوقية، تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير المستقل: ربحية السهم EPS

ربحية السهم (Earning per share): تم احتساب ربحية السهم بقسمة صافي دخل الشركة في الزمن t على الوسط المرجح لعدد الأسهم المصدرة لهذه الشركة خلال السنة t، التي تم احتسابها من خلال المعادلة التالية:

$$EPS_{i,t} = \frac{NI}{Weighted\ average\ number\ of\ shares}$$

حيث:

EPS i,t: ربحية السهم للشركة (i)، السنة (t).

NIi,t: صافي دخل الشركة (i)، السنة (t).

المتغير التابع: العائد السوقي السنوي للسهم:

عائد السهم (Return Stock): تم احتساب العائد السنوي للسهم للفترة منذ نهاية شهر مارس إلى بداية شهر مارس من العام التالي، حيث يتم الإفصاح عن التقارير المالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين في شهر مارس من كل عام، وتم قياسه من خلال احتساب العائد الشهري للسهم اعتماداً على أسعار الأسهم الشهرية، التي تم احتسابها من خلال المعادلة التالية:

$$MSR_{i,t} = \frac{P_{i,t} - P_{i,t-1}}{P_{i,t-1}}$$

حيث:

MSR i,t: عائد السهم الشهري للشركة (i)، الشهر الحالي (t).

Pi,t: سعر الاغلاق الشهري لسهم الشركة (i)، الشهر الحالي (t).

Pi,t -1: سعر الاغلاق الشهري لسهم الشركة (i)، الشهر السابق (t-1).

ثم تم احتساب العائد السنوي التجميعي للسهم من خلال المعادلة التالية:

$$SR_{i,t} = (\prod_{t=1}^{12} 1 + MSR_{i,t}) - 1$$

حيث: SR i,t: عائد السهم السنوي المجمع للشركة (i)، السنة الحالية (t).

المتغير المعدل:

يتمثل المتغير التفاعلي لهذه الدراسة بتطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية (IFRS16)، حيث يظهر أثر تطبيق المعيار في مطلوبات عقود الإيجار، فقد تم استخدام نسبة مطلوبات عقود الإيجار إلى إجمالي المطلوبات كمقياس لهذا المتغير.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، التي يبلغ عددها 47 شركة حسب الموقع الإلكتروني الرسمي لبورصة فلسطين (http://www.pex.ps) بتاريخ 2022/8/5م، وقد تم جمع الملاحظات من جميع الشركات الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين، التي تنطبق عليها الشروط التالية:

1. مدرجة في بورصة فلسطين منذ العام 2019م.
2. توفر بياناتها المالية مدققة ومنشورة طيلة فترة الدراسة من سنة 2019 ولغاية 2022 م.
3. يتم تداول أسهمها من شهر مارس 2019 إلى مارس 2022.
4. لديها عقود إيجار تمويلي.

وبالتالي كانت الشركات التي تم إجراء الدراسة عليها تتكون من (22) شركة، والجدول التالي يوضح أن أكبر القطاعات تمثيلاً هو "قطاع البنوك" بنسبة 27.3%، وقطاع التأمين بنسبة 22.7.

جدول (1): توزيع الشركات المدروسة حسب القطاع الاقتصادي

القطاع الاقتصادي	التكرار	النسبة المئوية %
قطاع الاستثمار	4	18.2
قطاع البنوك	6	27.3
قطاع التأمين	5	22.7
قطاع الخدمات	3	13.6
قطاع الصناعة	4	18.2
المجموع	22	100.0

الإحصاء الوصفي للمتغيرات:

الجدول (2) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مؤشر من مؤشرات الدراسة، الذي يتضح من خلاله أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعائد السهم السوقي السنوي كانت على التوالي (0.069، 0.263)، أما ربحية السهم فكانت (

304. ، 639.)، وكان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسبة مطلوبات عقود الإيجار من إجمالي المطلوبات (030. ، 046.).

الجدول (2): نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات

المتغير	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عائد السهم	-.314	1.500	.069	.263
ربحية السهم	-.008	4.400	.304	.639
مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16	.000	.234	.030	.046
التفاعل بين عائد السهم ومطلوبات عقود التأجير	.000	.024	.004	.005

اختبار ملاءمة بيانات الدراسة لافتراضات تحليل الانحدار:

لضمان ملاءمة بيانات الدراسة لافتراضات تحليل الانحدار، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة بإجراء اختبار التداخل الخطي Multicollinearity Test، وذلك باحتساب معامل التباين المسموح Tolerance ومعامل تضخم التباين(VIF) Variance Inflation Factor لكل عنصر من عناصر المتغيرات المستقلة، مع الأخذ بالاعتبار أن تزيد قيمة التباين المسموح عن (05.) وعدم تخطي معامل تضخم التباين القيمة (10).

ويظهر من الجدول (3) أن قيمة معامل تضخم التباين VIF لجميع مؤشرات المتغيرات المستقلة تقل عن (10)، وأن قيم اختبار التباين المسموح Tolerance لتلك المتغيرات كانت أكبر من (05.)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (3): نتائج اختبار التباين المسموح ومعامل التضخم

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل التضخم VIF
ربحية السهم	.888	1.126
مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16	.770	1.298
التفاعل بين عائد السهم ومطلوبات عقود التأجير	.765	1.307

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى: H1: لا تُعدل نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 من المحتوى المعلوماتي لربحية السهم على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام التحليل الهرمي التفاعلي (Hierarchical Interaction Regression)، حيث تم في الخطوة الأولى قياس لأثر المحتوى المعلوماتي لربحية السهم على عائد السهم السوقي وهو ما تم اختباره في الفرضية الأولى، وفي الخطوة الثانية تم إدخال المتغير التفاعلي (معيار IFRS16)، وقد أظهرت النتائج أن التفاعل بين (معيار IFRS16) وربحية السهم قد زاد من المحتوى المعلوماتي المنعكس على عائد السهم السوقي، حيث أظهر تغيراً جوهرياً في العلاقة بين ربحية السهم والعائد السوقي، إذ بلغت قيمة التغير في معامل التحديد 269.(ΔR2) وهذه القيمة دالة إحصائياً، حيث القيمة الاحتمالية للتغير بلغت (000.) وهي أقل من مستوى الدلالة 05.≥ α ويرجع ذلك إلى أن نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 حملت للمستثمر محتوى معلوماتياً إضافياً انعكس على عائد السهم السوقي، فزاد من تأثير ربحية السهم، وعليه يمكن رفض الفرض واستنتاج وجود دور معدل لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 من المحتوى المعلوماتي لربحية السهم على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تأثير أرباح السهم على العائد السوقي يتغير بناءً على حجم مطلوبات عقود التأجير إذا كانت النسبة مرتفعة، وقد يشير ذلك إلى أن المستثمرين يضعون اعتباراً أكبر لهذه الالتزامات عند تقييم أداء السهم في السوق.

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار الهرمي لدور المتغير المعدل (نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16) في اختلاف تأثير ربحية السهم على عائد السهم السوقي

المتغيرات	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
	B	t	Sig.	B	t	Sig.
مقطع خط الانحدار (الثابت)	.023	.676	.501	-.048	-1.220	.227
ربحية السهم (EPS)	.153	3.213	.002	.179	3.778	.000
مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16				2.085	2.949	.004
EPS*IFRS16				.199	.033	.974
معامل الارتباط R		.373			.519	
معامل التحديد R Square		.139			.269	
التغير في معامل التحديد		.139			.130	
التغير في قيمة F		1.321			5.534	
القيمة الاحتمالية للتغير في قيم F		.002			.006	

اختبار الفرضية الثانية: H2: لا يوجد أثر لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على ربحية السهم في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليلي الارتباط والانحدار بين كلٍ من نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 كمتغير مستقل، وربحية السهم كمتغير تابع، ويوضح الجدول (5) أن مستوى الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط البالغ (0.173) أكبر من 05.، مما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من (نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16، وربحية السهم)، ومن خلال مؤشرات معاملات الانحدار يتضح أن ربحية السهم تتأثر عكسياً بنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16، ويرجع ذلك إلى أن متطلبات عقود الإيجار هي مصاريف مستحقة تخفض من ربحية الشركة، الأمر الذي ينعكس سلباً على ربحية السهم. وعليه يمكن قبول الفرض واستنتاج عدم وجود أثر لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على ربحية السهم، حسب النموذج التالي:

ويعزو الباحث ذلك إلى أن حجم الالتزامات الناتجة عن عقود الإيجار ليس له تأثير مباشر وكبير على الربحية الأساسية للسهم، يمكن تفسير ذلك بأن الأرباح تتأثر بعوامل أخرى غير الالتزامات الإيجارية، مثل عمليات الشركة الأساسية والمبيعات.

$$EPS = 0.376 - 2.47\ IFRS16$$

جدول (4): نتائج تحليل الارتباط (Pearson) والانحدار الخطي لأثر نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على ربحية السهم

نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على ربحية السهم	B_1	دالة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig
مقطع خط الانحدار (الثابت)	.376	4.028	.000
مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16	-2.407	-1.408	.164
$EPS = 0.376 - 2.47\ IFRS16$			
معامل الارتباط R	.173	معامل التحديد	.030

اختبار الفرضية الثالثة: H3: لا يوجد أثر لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليلي الارتباط والانحدار بين كلٍ من نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 كمتغير مستقل، وعائد السهم السوقي، ويوضح الجدول (6) أن مستوى الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط البالغ (.291) أقل من 05. ، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من (نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 ، وعائد السهم السوقي)، ومن خلال مؤشرات معاملاتٍ الانحدار يتضح أن نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 تترك أثراً طردياً على عائد السهم السوقي، مما يعني وجود محتوى معلوماتي تحمله مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 ينعكس على عائد السهم السوقي، وعليه يمكن رفض الفرض واستنتاج وجود أثر لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، حسب النموذج التالي:

ويفسر الباحث ذلك بأن المستثمرين في السوق يأخذون في اعتبارهم حجم الالتزامات الناشئة عن عقود الإيجار عند تقييمهم للعائد على السهم. الالتزامات الكبيرة قد تُعتبر مؤشرًا على مخاطرة أعلى أو إدارة مالية مختلفة.

$$SR = 0.020 + 1.664\ IFRS16$$

جدول (4): نتائج تحليل الارتباط (Pearson) والانحدار الخطي لأثر نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على عائد السهم السوقي

نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على عائد السهم السوقي	B_1	دالة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig
مقطع خط الانحدار (الثابت)	.020	.530	.598
مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16	1.664	2.434	.018
SR = 0.020 + 1.664 IFRS16			
معامل الارتباط R	.291	معامل التحديد	.085

اختبار الفرضية الرابعة: H4: لا يوجد أثر لربحية السهم على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليلي الارتباط والانحدار بين كل من ربحية السهم كمتغير مستقل، وعائد السهم السوقي، ويوضح الجدول (4) أن مستوى الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط البالغ (0.373) أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كلٍ من (ربحية السهم، وعائد السهم السوقي)، ومن خلال مؤشرات معاملات الانحدار يتضح أن ربحية السهم تترك أثراً طردياً على عائد السهم السوقي، مما يعني وجود أثر للمحتوى المعلوماتي التي تحمله ربحية السهم على عائد السهم السوقي، ويبدو ذلك طبيعياً حيث إن المحتوى المعلوماتي للأرباح يتعلق بتحسين أداء الشركة وزيادة إيراداتها، فمن المرجح أن يؤدي ذلك إلى زيادة عائد السهم السوقي. وعليه يمكن رفض الفرض واستنتاج أنه يوجد أثر للمحتوى المعلوماتي لربحية السهم على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، حسب النموذج التالي: ويفسر الباحث ذلك بأن ربحية السهم تعتبر معلومة ذات قيمة تؤثر على قرارات المستثمرين فيما يتعلق بشراء الأسهم، أو بيعها، وبالتالي تؤثر على العائد السوق للسهم. المستثمرون يعتمدون على ربحية السهم كمؤشر لأداء الشركة ونجاحها المالي.

$$SR = 0.023 + 0.153\ EPS$$

جدول (4): نتائج تحليل الارتباط (Pearson) والانحدار الخطي لأثر ربحية السهم على عائد السهم السوقي

أثر ربحية السهم على عائد السهم السوقي	B_1	دالة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig
مقطع خط الانحدار (الثابت)	.023	.676	.501
ربحية السهم (EPS)	.153	3.213	.002
SR = 0.023 + 0.153 EPS			
معامل الارتباط R	.373	معامل التحديد	.139

النتائج:

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. عدم وجود أثر لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 على ربحية السهم في الشركات الفلسطينية المدرجة في البورصة.
2. نسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 تترك أثراً طردياً على عائد السهم السوقي، مما يعني وجود محتوى معلوماتي تحمله مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 ينعكس على عائد السهم السوقي.
3. وجود دور معدل لنسبة مطلوبات عقود التأجير إلى إجمالي المطلوبات وفق IFRS16 من المحتوى المعلوماتي لربحية السهم على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
4. المحتوى المعلوماتي لربحية السهم ينعكس إيجابياً على عائد السهم السوقي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

التوصيات:

استدلالاً بنتائج الدراسة، يمكن وضع التوصيات الآتية:

1. ضرورة أن يأخذ المستثمرون في الاعتبار نسبة مطلوبات عقود التأجير وكيفية تأثيرها المحتمل على ربحية السهم، وعائد السهم السوقي عند اتخاذ قرارات الاستثمار في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
2. تنفيذ IFRS 16 يتطلب من الشركات ضرورة تقدير التأثير المالي للعقود التأجيرية على القوائم المالية، بما في ذلك البيانات المالية الرئيسية مثل الربحية.
3. ضرورة أن تعرض الشركة نتائجها المالية بشكلٍ شفاف ومتوافق مع معايير التقارير المالية، فإن ذلك يزيد من الشفافية والثقة في الشركة، ويؤدي إلى تحسين عائد السهم السوقي.
4. ينصح بتأهيل الموظفين المختصين المسؤولين عن تطبيق المعيار IFRS 16 المتعلق بالإيجارات، وتدريبهم، بهدف ضمان فهمهم الكامل للمعيار ومتطلباته، وتأهيلهم لجمع المعلومات المتعلقة بعقود الشركات الإيجارية، وتصنيفها بالتصنيف المناسب.
5. إجراء بحوث مستقبلية تتناول:

دراسة أثر الإفصاح الاختياري في عكس المعلومات الملائمة لتحسين المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية –دراسة ميدانية.

دور المحتوى المعلوماتي للأرباح في تحديد قيمة الشركة –دراسة تطبيقية.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- إسماعيل، أماني محمد. (2021). متطلبات المحاسبة عن عمليات التأجير التشغيلي في ضوء المعيار IFRS16 وموقف مراقب الحسابات منها، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2)، 1–30.
- جعارات، خالد جمال. (2017). المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حيدر، مضر. (2014). تأثير المحتوى الإعلامي لسياسات توزيع الأرباح غير النقدية على أسعار الأسهم العادية دراسة تطبيقية على سوق عمان للأوراق المالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- خطاب، عبد الرحمن ديب، نصار، محمود داود. (2021). أثر تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية رقم (16) في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 29 (2).
- خلخال، حيدر. (2008). المحتوى الإعلامي للتقارير المالية وأثره في ترشيد قرارات المستثمرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المعهد العربي للمحاسبين القانونين.
- خوري، رتاب، بالقاسم، مسعود. (2007). المحتوى المعلوماتي للتدفق النقدي الحر دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 34 (2): 348–362.
- الدبعي، مأمون وأبو نصار، محمد. (2001). أسعار الأسهم والأرباح المحاسبية في عكس المعلومات الملائمة لتحديد قيمة المنشأة. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، 28(1): 50–75.
- رشوان، عبد الرحمن والشاعر، رامي. (2019). دور الإفصاح المحاسبي الاختياري في تعزيز الثقة بالمحتوى المعلوماتي للتقارير المالية مطبقة على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين (2010–2019). مجلة دراسات محاسبية ومالية، 16(56): 159–177.

- سالم، عبد الرزاق، وخشاومة، حسين. (2007). المحتوى المعلوماتي للتدفق النقدي الحر دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 34(2): 243–362.
- الشمري، حيدر يوسف. (2008). المحتوى الإعلامي للتقارير المالية وأهميته في ترشيد قرارات المستخدمين، (رسالة دبلوم عالي في المحاسبة القانونية غير منشورة)، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، جامعة بغداد، جمهورية العراق.
- صلاح، رضا. (2010). دور الإفصاح المحاسبي عن الأداء البيني في ترشيد القرارات وتحسين جودة التقارير المالية، مجلة البحوث التجارية، 1(31): 1–28.
- طليمات، ديمة. (2022). دراسة أثر تطبيق معيار التقارير المالية الدولي رقم 16 في المركز المالي وقائمة الدخل للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. سلسلة العلوم الاقتصادية. 44 (31).
- عبد، أحمد راهي. (2013). أثر تمهيد الدخل على العوائد غير العادية للأسهم دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16 (3): 255–272.
- عبود، مصطفى جبار. (2023). القياس والإفصاح المحاسبي لعقود الإيجار على وفق المعيار الدوليIFRS16 وتأثيره على المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية: بالتطبيق في مصرف الخليج التجاري، مجلة الريادة للمال والأعمال، 4 (4): 79– 100.
- عبيد الله، فايزة. (2005). إطار مقترح لتحسين جودة التقارير الخارجية عن أعمال المنشأة في ظل استخدام نظام قياس الأداء المتوازن، (أطروحة دكتوراه)، جامعة الإسكندرية، مصر.
- العريدي، هاني أحمد. (2017). أثر تطبيق المعيار IFRS 16 الإيجارات على القوائم المالية للشركات الأردنية المساهمة العامة، (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الغرباوي، سجاد والحجامي، ستار. (2021). دور التدقيق المبني على أساس المخاطر في تعزيز المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية. مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(1): 489–518.
- فرحان، عماد والعايدي، إبراهيم وفرحان، وأبو الحسن. (2021). أثر المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية في تعزيز جودة الإبلاغ المالي لعينة من الشركات المساهمة العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 65(6): 41–45.
- قاسم راضي، وعماد فرحان. (2022). أثر تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية (IFRS16) في القوائم المالية لعينة من المصارف العراقية.Enterprenuership Journal for Finance and Bussiness, 164-187 .
- كيسو، دونالد وويجانت، جيري. (1999). المحاسبة المتوسطة، ط2، السعودية، دار المريخ للنشر.
- محمود، صدام محمد. (2017). فاعلية البعد الإعلامي للتقارير المحاسبية للوحدات الإدارية الحكومية دراسة نظرية تطبيقية، (رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة)، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.
- محمود، عمرو. (2018). أثر تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية رقم (16) –عقود الإيجار–على نفعية المعلومات المحاسبية وقرارات أصحاب المصالح في منشأة المستأجر–دراسة تجريبية، مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية, 2(2) , 154–235.
- الناعوق، محمد فايق. (2023). دور الرقابة الالكترونية في تحسين المحتوى المعلوماتي للتقارير المالية دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.
- نور، نصرالدين (2017). معايير التقارير المالية الدولية ودورها في جودة المعلومات المحاسبية، (أطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة والتمويل)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- نيربي، حلا عدنان، شهيد، رزان حسين. (2020). اختبار المحتوى المعلوماتي للأرباح مقارنةً بالتدفقات النقدية في سوق دمشق للأوراق المالية (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 5 (12).

References:

- Abd, Ahmed Rahi. (2013). The effect of income smoothing on extraordinary stock returns, an applied study in a sample of Iraqi banks (in Arabic), Al-Qadisiya Journal of Administrative and Economic Sciences, 16 (3): 255-272.
- Al-Aridi, Hani Ahmed. (2017). The impact of applying IFRS 16 rents on the financial statements of Jordanian public shareholding companies (in Arabic), Master's thesis, College of Business, Middle East University.

- Al-Dabai, Mamoun and Abu Nassar, Muhammad. (2001). Stock prices and accounting profits reflect information relevant to determining the value of an enterprise (in Arabic). Journal of University of Jordan Studies, 28(1): 50-75.
- Al-Gharabawi, Sajjad and Al-Hajami, Sattar. (2021). The role of risk-based auditing in enhancing the informational content of financial reports (in Arabic). Al Kut Journal of Administrative and Economic Sciences, 13(1): 489-518.
- Al-Naouq, Muhammad Fayek. (2023). The role of electronic control in improving the informational content of financial reports, a field study (in Arabic), unpublished master's thesis, College of Management and Finance, Al-Aqsa University.
- Al-Shammari, Haider Youssef. (2008). The media content of financial reports and its importance in rationalizing users' continents (in Arabic), unpublished higher diploma thesis in chartered accounting, Arab Institute of Certified Public Accountants, University of Baghdad, Republic of Iraq.
- Asgari, L., Salehi, M., & Mohammadi, A. (2014). Incremental information content of cash flow and earnings in the Iranian capital market. The Journal of Industrial Distribution & Business, 5(1), 5-9.
- Christensen, J. & Demski, J. (2003). Accounting Theory (International Edition). U. S. A.: McGraw-Hill. Co, Inc.
- D. E. kiso et al., Intermediate Accounting: IFRS Edition, (John Wiley, Third Edition, 2018), p.1678
- Duncan Stan. (2015). Schedules of Values, Standards, and Rules for Market value, Henderson County Board of Commissioners.
- Farhan, Imad, Al-Aidi, Ibrahim, Farhan, and Abu Al-Hassan. (2021). The impact of the informational content of financial reports in enhancing the quality of financial reporting for a sample of Iraqi joint stock companies listed on the Iraq Stock Exchange (in Arabic), Journal of the University College of Economic Sciences, 65(6): 41-45.
- Haider, Mudar. (2014). The impact of the media content of non-cash dividend distribution policies on common stock prices, an applied study on the Amman Stock Exchange (in Arabic), unpublished master's thesis, Faculty of Economics, Tishreen University.
- International Financial Reporting Standard 16 Leases (London, U.K: IFRS Foundation, January 2016), Appendix C, Effective Date.
- Ismail, Amani Muhammad. (2021). Accounting requirements for operating leasing operations in light of IFRS16 and the auditor's position on them (in Arabic), Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, 12(2), 1-30.
- Jaarat, Khaled. (2017). International Financial Reporting Standards (in Arabic), 2nd edition, Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Khalkhal, Haider. (2008). The media content of financial reports and its impact on rationalizing investors decisions (in Arabic), unpublished master's thesis, Arab Institute of Certified Public Accountants.
- Khattab, Abdul Rahman Deeb, Nassar, Mahmoud Dawoud. (2021). The impact of applying International Financial Reporting Standard No. 16 on improving the quality of accounting information (in Arabic), Jordanian Journal of Applied Sciences, 29 (2).
- Khoury, Ratab, Al-Balqasim, Masoud. (2007). The informational content of free cash flow: an applied study on Jordanian public shareholding industrial companies (in Arabic), Derasat Journal, Administrative Sciences, 34 (2): 348-362.
- Kiso, Donald and Wygant, Jerry. (1999). Intermediate Accounting, 2nd edition, Saudi Arabia, Mars Publishing House.
- Lo, k. & Lys, T. (2000). The Gap between Value Relevance and Information Content. Social Science Research Network. Working paper, the Big 10 Research Conference, Northwestern University.
- Mahmoud, Amr Al-Sayed. (2018). The impact of applying International Financial Reporting Standard No. (16) - lease contracts - on the usefulness of accounting information and stakeholder decisions in the lessee's facility - an experimental study (in Arabic), Alexandria Journal of Accounting Research, 2 (2), 154-235.
- Mahmoud, Saddam Muhammad. (2017). The effectiveness of the media dimension of accounting reports for government administrative units, an applied theoretical study (in Arabic), unpublished master's thesis in accounting, Faculty of Commerce and Business Administration, Helwan University, Arab Republic of Egypt.
- Maren, M. van. 2016. New IFRS 16 Leases Standard. The impact business valuation. available online at: https: //www2. Deloitte. com/ content/ dam/ Deloitte/nl/Documents/mergers-acquisitions/deloitte-nl-ma-ifrs16 impactonbusinessvaluation1.pdf.

- Mostafa, W. (2014). The relative information content of cash flows and earnings affected by their extremity: UK evidence. Managerial Finance, 40(7), 646-661.
- Nairbi, Hala Adnan, Shahid, Razan Hussein. (2020). Testing the informational content of profits compared to cash flows in the Damascus Stock Exchange -an applied study- (in Arabic), Al-Quds Open University Journal of Administrative and Economic Research, 5 (12).
- Nour, Nasr al-Din 2017). International financial reporting standards and their role in the quality of accounting information (in Arabic), Doctor of Philosophy thesis in Accounting and Finance, College of Graduate Studies, Sudan University of Science and Technology.
- Nyamolo, K. O. (2010). The information content of annual earnings announcements for companies quoted at the Nairobi stock exchange (Doctoral dissertation, University of University).
- Qasim Radhi and Imad Farhan. (2022). The impact of applying the International Financial Reporting Standard (IFRS16) in the financial statements of a sample of Iraqi banks (in Arabic). Enterprenuership Journal for Finance and Business, 164-187
- Rahmawati, E. (2013). Information content and determinants of timeliness of financial reporting of manufacturing firms in Indonesia (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Rashwan, Abdel Rahman and Al-Shaer, Rami. (2019). The role of voluntary accounting disclosure in enhancing confidence in the informational content of financial reports, applied to banks listed on the Palestine Stock Exchange (2010-2019) (in Arabic). Journal of Accounting and Financial Studies, 16(56): 159-177.
- Sacarin, M. (2017). IFRS 16 "Leases" - consequences on the financial statements and financial indicators. The Audit Financier Journal, vol. XV, nr. 1(145).
- Salah, Reda. (2010). The role of accounting disclosure of interoperability performance in rationalizing decisions and improving the quality of financial reports (in Arabic), Journal of Business Research, 1(31): 1-28.
- Salem, Abdul Razzaq, and Khashwama, Hussein. (2007). The informational content of free cash flow, an applied study on Jordanian public shareholding industrial companies (in Arabic), Journal of Administrative Science Studies, 34(2): 243-362.
- Tulaimat, Dima. (2022). Studying the impact of applying International Financial Reporting Standard No. 16 on the financial position and income statement of companies listed on the Damascus Stock Exchange (in Arabic). Economic Sciences Series. 44(31).
- Ubaidullah, Faiza. (2005). A proposed framework for improving the quality of external reports on the facility's work under the use of a balanced performance measurement system (in Arabic), PhD thesis, Alexandria University, Egypt.
- Xu, W.; R. A. Davidson and C. S. cheong. 2017. Converting Financial statements: Operating to Capitalized leases. Pacific Accounting Review, 29(1): 34- 54.

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (9) No – (21) .November 2024
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

The Impact of Digital Leadership Practices in Improving Institutional Performance in Palestine (Ministry of Telecommunications and Digital Economy as a Model)

Mr. Ahmad Fawzi Abubaker[1], Dr. Shebli Swaiti[2]*
1PhD student, Faculty of Economics and Management, Sfax, University of Sfax, Tunisia.
2Associate Professor, Philosophy of Public Administration, Al-Quds Open University, Palestine.
Oricd No: 0009-0006-1815-2485
Email: ahmad.mtit.mtit@gmail.com
Oricd No: 0009-0001-1595-7126
Email: sswaitti@qou.edu

Received: 26/06/2024
Revised: 26/06/2024
Accepted: 31/08/2024

***Corresponding Author:** ahmad.mtit.mtit@gmail.com

Citation: Abu Baker, A. F. The Impact of Digital Leadership Practices in Improving Institutional Performance in Palestine (Ministry of Telecommunications and Digital Economy as a Model). Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 9(21). https://doi.org/10.33977/1760-009-021-009

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: This study aimed to identify the impact of digital leadership practices in improving institutional performance from the point of view of employees at the Ministry of Telecommunications and Digital Economy in Palestine.

Methods: Descriptive-correlational approach was followed due to its suitability for the study. The researchers adopted the questionnaire as a tool for the study, which was distributed to all employees of the Ministry of Telecommunications and Digital Economy comprising 160 employees at the General Headquarters. Valid questionnaires retrieved for statistical analysis were 120 questionnaires. The tool's validity and reliability were examined and it proved to have a high degree of validity and reliability.

Results: The results also showed that there is a strong impact of digital leadership practices on institutional performance in the ministry. Moreover, the study also found that there are significant differences in the opinions of respondents on the domain of digital leadership practices and on the domain of improving institutional performance due to the variables (gender, academic qualification, job title, and years of experience).

Conclusions: the need to strengthen the efforts made for effective digital leadership practices in the ministry in formulating its vision and mission, and in strategic planning processes, linking them to specific and accurate performance indicators in digital transformation processes.

Keywords: Digital leadership, institutional performance, Leadership Practices, Ministry of Telecommunications and Digital Economy.

أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين

وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي"أنموذجاً"

أ. أحمد فوزي أبو بكر[1]، د. شبلي إسماعيل مرشد السويطي[2]*

1طالب دكتوراه، كلية الاقتصاد والتصرف بصفاقس، جامعة صفاقس، تونس.

2أستاذ مشارك، فلسفة الادارة العامة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الملخص

الأهداف: التعرف إلى أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في فلسطين.

المنهجية: تم اتباع المنهج الوصفي–الارتباطي، نظرا لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، واعتمد الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها على موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي كافة، والبالغ عددهم (160) موظفاً في المقر العام، استرجع منها (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي اعتبرت عينة ممثلة للدراسة، وتم فحص صدق الأداة وثباتها وتمتعها بدرجة صدق وثبات عالية.

النتائج: أظهرت النتائج وجود تأثير قوي لممارسات القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي، كما تبين وجود فروق معنوية في آراء المبحوثين في محور ممارسات القيادة الرقمية، وفي محور تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات:الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

التوصيات: ضرورة تعزيز الجهود المبذولة للممارسات الفاعلة للقيادة الرقمية في الوزارة في صياغة رؤيتها ورسالتها، وفي عمليات التخطيط الاستراتيجي، وربطها بمؤشرات أداء محددة ودقيقة في عمليات التحول الرقمي، وتعزيز المهارات والخبرات الرقمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الأداء المؤسسي، الممارسات القيادية، وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي.

المقدمة

يعتبر وجود قيادة فاعلة من أولويات نجاح المؤسسات الحديثة، ولا تقتصر القيادة فقط على مجال إدارة الأعمال وإنما في المجالات كافة، وتعتبر الإدارة العليا من أهم المستويات الإدارية لدى أي مؤسسة او منظمة كونها شريكاً في رسم السياسات بخاصة في إطار بناء رؤية المؤسسة، ورسالتها وأهدافها، وترجمة هذه السياسات إلى ممارسات عملية وخطط تنفيذية بهدف إشراك عناصر المؤسسة ومكوناتها كافة في تحقيق الاهداف، حيث إن الإدارة العليا الناجحة لا تنهمك بالقيام بالاعمال كافة من قمة الهرم الى أسفله، بل تترك هامشاً واسعاً للمستويات الإدارية والوظيفية للقيام بمبادرتها وإبداعاتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وبمعنى آخر هي تشجع السلوك المبدع وتسمح بتنفيذ الاستراتيجيات للمستويات المختلفة، فالإدارة العليا يجب أن تركز على الكليات لا على الجزئيات، كما يجب أن تبحث كيف تستمر المؤسسة في الصعود من خلال الاستفادة من طاقاتها ومواردها كافة في ضوء دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (البطش، 2019).

إن الانسان كائن طموح، ويتطلع للتطور والتقدم بصورة مستمرة، وقد اجتهدت البشرية على مر العصور على استحداث طرق جديدة لتسيير أمور الحياة وتنظيمها في سبيل تحقيق متطلباته المتجددة باستمرار، والمجتمعات التي تتطلع للتقدم والتطور غالبا ما تستحدث استراتيجيات وأساليب مبتكرة لإدارة مؤسساتها، وعلى رأسها المؤسسات العامة، وتعتبر القيادة الرقمية أحدث الأنماط القيادة التي أفرزتها ثورة التكنولوجيا والتقنيات الرقمية التي سيطرت على هذا العصر، حيث يشهد القرن الحادي والعشرون ثورة تكنولوجية كبيرة جعلت الحياة أكثر تعقيدا واتصالا من أي وقت مضى، حيث أسهمت التكنولوجيا وأدواتها في إحداث تغيرات جذرية في مختلف مجالات الحياة بهدف تحقيق الرفاهية والرخاء، وهو الأمر الذي فرض على المؤسسات، وخصوصا المؤسسات العامة تغير نمط أعمالها نحو التحول الرقمي؛ لكي تواكب هذه التغيرات المتسارعة بحيث تركز على الأداء الإبداعي للأفراد العاملين فيها، حيث إن التحول الرقمي يشير إلى التغيرات المتعلقة بتطبيق التقنيات الرقمية في جوانب العمل المؤسسي (الذهلي وآخرون، 2021).

إن القيادة الإدارية من أهم عناصر المنظمة، فمن شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، فإذا هُيئت الموارد المادية كافة في ظل عجز القيادة الإدارية فلن تكون قادرة على توجيه الموارد البشرية وتنسيق جهودها نحو تحقيق الأهداف، ولن يكتب النجاح لهذه المنظمة، ولن تتمكن من تحقيق غاياتها وأهدافها، حيث يتناسب مستوى تحقيق الأهداف والتميز المؤسسي مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، وتوفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة، ومساندتها للوصول إلى أهدافها، والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتميز المؤسسي (علي، 2023).

ويمكن القول بأن القيادة الرقمية أضحت محط أنظار المهتمين بالارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، ونظراً لأهمية هذا الموضوع، وحيويته في الواقع الحالي لمؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وما تواجهه من تحديات تؤثر على ادائها وإنجازها وفاعليتها، لذا فإن تأثير ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في دولة فلسطين له أهمية كبيرة في تحقيق رسالتها وأهدافها.

نظراً للتوجه العالمي نحو الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وتوجه الحكومة الفلسطينية نحو رقمنة تقديم الخدمات العامة، زادت الضغوط على العديد من مؤسسات القطاع العام، ومنها وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي نحو سرعة التحول في تقديم خدماتها بشكل دقيق وسريع، وفي وقت قياسي لتلبية احتاجات المواطن الفلسطيني، حيث أولت الحكومات المتعاقبة أهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية، فقد خرجت إلى الضوء العديد من المشاريع الاستراتيجية الحكومية وبخاصة منظومة الدفع الإلكتروني "حكومتي" وتسعى الحكومة الفلسطينية إلى رقمنة خدماتها وصولا لحكومة إلكترونية متكاملة آخذين بعين الاعتبار استراتيجية التحول الرقمي؛ لأن استخدام التكنولوجيا المتطورة والرقمية يساعد على تبسيط الإجراءات المؤسساتية، وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، ونتيجة هذه التغيرات المتزايدة التي يكمن جوهرها وفلسفتها في إحداث تغيير جذري في نمط العاملين، وأسلوبهم، وتفاعلهم في المؤسسات باعتبار أن الأداء الوظيفي للعاملين فيها هو الذي يحقق التميز في المؤسسة ويحسن من أدائها.

كما تعد وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي من المؤسسات الخدمية التي تعنى بإدارة قطاع تكنولوجيا المعلومات، وتنظيمه، وتطويره، المستند إلى العنقود التكنولوجي في خطط التنمية الحكومية، وإلى استراتيجية التحول الرقمي وأولويات الحكومة في

الاقتصاد الرقمي، فكانت الوزارة سباقة في التكيف مع المتغيرات والأحداث ومواكبة ثورة تكنولوجيا المعلومات التي هي من أهم أسباب تحفيز المنظمات وخوض المنافسة، واستغلال المورد البشري في أعلى درجاته لتحقيق السرعة والكفاءة والدقة العالية، وتخفيض التكاليف، وتخفيف أعباء الوظائف الروتينية الخاصة بالإدارة، وكون أحد الباحثين يعمل في الوزارة، فقد لاحظ وجود ضرورة لمواكبة تكنولوجيا المعلومات بالشكل الأمثل، وبمستوى عالٍ لتخفيف الأعمال الروتينية للنهوض بواقع المؤسسات الحكومية الذي ينعكس بشكل ايجابي على رضا الجمهور متلقي الخدمات، وتحقيق أهداف القطاع العام، إذ إن عدم دعم القيادة في ممارساتها الرقمية قد يعيق عمليات التحديث في بنية تكنولوجيا المعلومات الرقمية، وتعزيز المهارات الرقمية والخدمات عبر الفضاء الواسع للانترنت، والحكومات المفتوحة والأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي والاستثمار في الشركات الناشئة وغيرها من القطاعات التي يجب الاستثمار بها في التحول الرقمي، والذي سيدفع بالنهاية إلى حكومات رقمية تبسط الإجراءات على مستوى تقديم الخدمات، وتحسن من حياة المواطنين في تلقي الخدمات بكفاءة وفعالية.

بناء على ما سبق فإن ممارسات القيادة الرقمية ودعمها ستعود بالنفع على الأفراد والمؤسسات في إطار عمل متكامل نحو التحول الرقمي بالإجراءات والخدمات، بهدف تسخير التكنولوجيا الرقمية لتحقيق أهدافها الحكومة الفلسطينية في تقديم خدماتها وتبسيط إجراءاتها، وهنا كان من الضروري دراسة ممارسات القيادة الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي، ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- هل هناك أثر لممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفسطينية؟

ويتفرع من سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها: القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الداعمة والمتميزة، القيادة المعززة للمواطنة الرقمية في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية ؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية ؟
- ما أثر ممارسات القيادة الرقمية: القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والإبداعية، القيادة الداعمة والمتميزة، القيادة المعززة للمواطنة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية ؟
- هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟
- هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التي انبثقت من السؤال الرئيس المتعلق بمشكلة الدراسة ضمن الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الرقمية في وزارة الاتصالات وتكنوبوجيا المعلومات الفلسطينية من خلال أبعادها: القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الداعمة والمتميزة، القيادة المعززة للمواطنة الرقمية.
2. التعرف الى مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية.
3. التعرف الى أثر ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها: القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الداعمة والمتميزة، القيادة المعززة للمواطنة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية.
4. معرفة وجود فروق معنوية في آراء المبحوثين حول ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
5. معرفة وجود فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى (H01): لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة (α≤.05) بين ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي، ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة (α≤.05) للقيادة الرقمية الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي.
- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة (α≤.05) للقيادة المتعلمة والابداعية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي.
- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة (α≤.05) للقيادة الداعمة والمتميزة في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي.
- لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة (α≤.05) القيادة المعززة للمواطنة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي.

الفرضية الرئيسة الثانية (H02): لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة (α≤.05) في آراء المبحوثين حول ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات :الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسة الثالثة (H02): لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة (α≤.05) في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في مقرر وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في مدينة رام الله/ فلسطين.
- **الحدود البشرية:** اشتملت هذا الدارسة على جميع العاملين في المقر العام لوزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية.
- **الحدود الموضوعية:** تأثير ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الربع الأول من العام 2024 ميلادية.

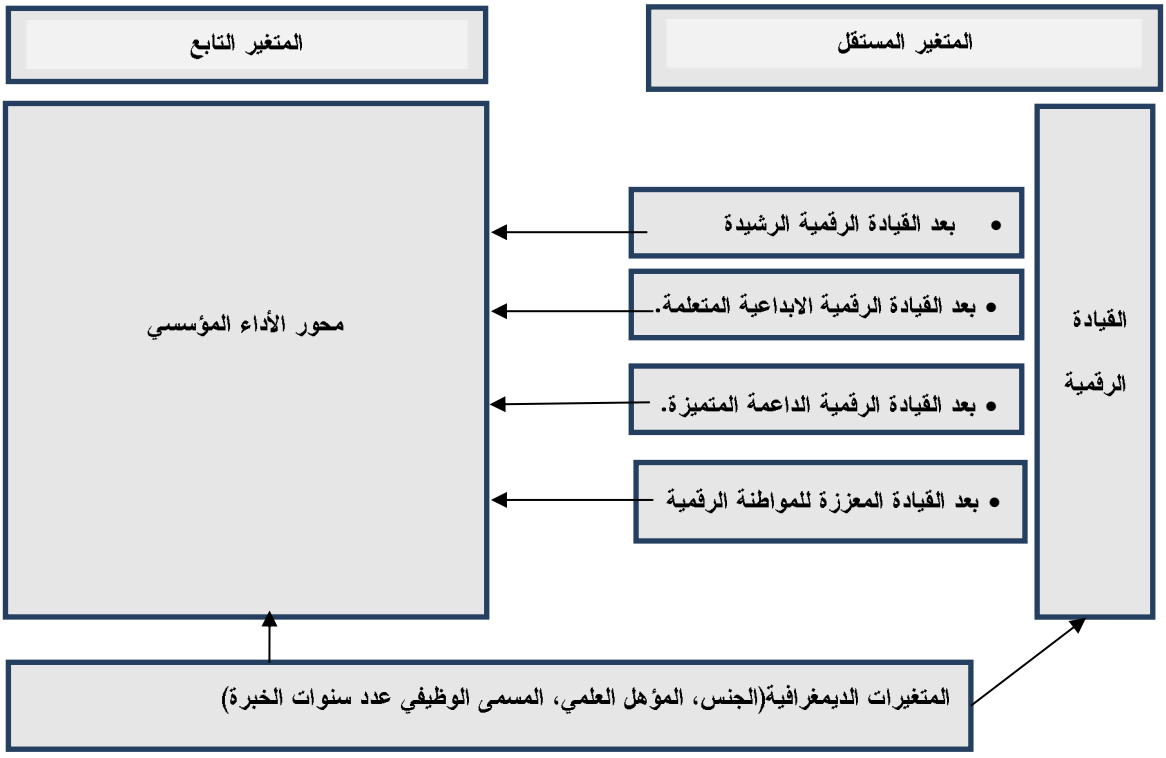
مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة الحالية التعريفات الآتية:

1. القيادة الرقمية: هي عمليات تأثير اجتماعي يمارسه قادة المنظمات من خلال معارفهم، ومهاراتهم الرقمية نحو إظهار سلوكيات ريادية تعمل على إحداث تغيير في الثقافة، وأنماط التفكير، والسلوك للمرؤوسين، أساسها من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة معززين بوسائل اتصالات متقدمه لتنفيذ عمليات التحول الرقمي لتحقيق أهداف المنظمات في العصر الرقمي (Abbu et al., 2020).
2. القيادة الرقمية (إجرائياً): جميع الممارسات والإجراءات والأنشطة التي تخطط لها قيادة المؤسسات الحكومية سواءً في الاستراتيجية المستندة إلى الرقمنة كالقيادة الرقمية الرشيدة، ودعم المواطنة الرقمنية، وتعزيز التعلم والإبداع الرقمي، ودعم استخدام التطبيقات التكنولوجية المبتكرة؛ من أجل نشر ثقافة العصر الرقمي، وتطويرها، ودمج الأدوات الرقمية المختلفة، وتوظيفها في جميع أعمال مؤسسات الدوله، لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءه وفاعلية.

3. القيادة الرقمية الرشيدة (إجرائياً): هي مجموعة من الممارسات القيادية التي تقوم بها المنظمات في بناء استراتيجياتها لتكون مبنية على التحول الرقمي، ونشر التطبيقات الرقمية، وتعزيز وسائل الاتصال الرقمية، وتعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والسلوكية للأفراد في استخدام التكنولوجيا، ودعم الابتكارات الرقيمية، وتوظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل.
4. القيادة المعززة للمواطنة الرقمية (إجرائياً): هي مجموعة من الممارسات القيادية التي تقوم بها المنظمات في التركيز على حماية المعلومات الشخصية باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وترسيخ سياسات الاحترام عبر استخدام الانترنت، وتعزيز الوعي بالأمان الرقمي، ونشر سياسة احترام حقوق الملكية الفكرية للمواطنين والمستخدمين وبخاصة في بيئة الأعمال الرقمية.
5. القيادة الرقمية المتعلمة والابداعية (إجرائياً): هي مجموعة من الممارسات القيادية التي تقوم بها المنظمات في تعزيز الاتجاهات التكنولوجية لتحسين عمليات التحول الرقمي، وتطوير مهارات العاملين في التكيف مع المتغيرات السريعة في العصر الرقمي، وجذب المواهب الرقمية لتعزيز شمولية الخدمات المقدمة للمواطنين ولمؤسسات الدولة.
6. القيادة الرقيمة الداعمة والمتميزة (إجرائياً): هي مجموعة من الممارسات القيادية التي تقوم بها المنظمات، تعمل على دعم استخدام التطبيقات التكنولوجية المبتكرة والإبداعية لتعزيز الخدمات ودعم عمليات التحول الرقمي، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي على مستوى مؤسسات الدولة وصولاً لتحول رقمي مستدام يدفع بعجلة الاقتصاد الرقمي.
7. الأداء المؤسسي: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة في استخدام الموارد (عبد الهادي، 2021).
8. قطاع الخدمة المدنية: مجموعة الدوائر الحكومية العامة غير العسكرية، نظراً للطابع الخدمي الذي يتميز به القطاع الحكومي عن القطاع الخاص، أو الصناعي لتقديم خدمات للمواطنن (الخطة الإستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية، 2018).
9. الخدمة المدنية: العمل في أي من الدوائر الحكومية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية (قانون الخدمة المدنية ، 2005).

نموذج الدراسة:



شكل (1) : نموذج الدراسة من إعداد الباحثين

الإطار النظري والمفاهيمي

إن القيادة لا تقتصر على المنظمات والعمليات الإدارية، وإنما توجد في المدارس، والمساجد والكنائس، وفي الأسرة وغيرها، وأن هذا التأثير يحمله الأفراد إلى ما هو أبعد من العمل، وأنهم أينما وجدوا توجد القدرة على التأثير الإجتماعي (نجم، 2011). كما يعرفها (القيسي، 2015) أنها إدارة ترتكز على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وترجع قوة تأثرها من قوة رؤيتها التي تسعى لتحقيقها، فالقائد يمثل القدوة لجماعته، فهو الملهم لهم ويسعى دائماً للإبداع والإبتكار، كما عرفها العلاق (2010) بأنها نشاط أو حركة تنطوي على التأثير في سلوك الآخرين، أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

من هذا المنطلق يمكن تحديد مفهوم القيادة الرقمية بأنها "عملية التأثير الاجتماعي بوساطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة؛ لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد والجماعات والمنظمات، يمكن أن تحدث في أي مستوى من مستويات التسلسل الهرمي في المنظمة" (Avolio, et al. 2000). كما أن القيادة الرقمية في الواقع ليست فقط استخدام التكنولوجيا فحسب، ولكنها كذلك نظرة استراتيجية للثقافة المؤسسية التي تركز على الإنجاز والمشاركة (Domeny, 2017). حيث إن القيادة الرقمية تدور حول الاستفادة من العديد من الفرص التي يقدمها العصر الرقمي، وإنها تمثل بنية مختلفة كلياً، حيث تنفصل عن القالب المرتبط بالقيادة التقليدية، حيث يتعلق الأمر باغتنام الفرصة لمتابعة أي مسار تعلم محتمل، أو مجال اهتمام لتحسين المؤسسات وقادتها (Sheninger, 2019).

وتعود أهمية القيادة الرقمية في مساندة المؤسسات أفراداً وأنظمة على تبسيط إجراءاتها الإدارية، كذلك تسهيل المشاركة الإدارية في صنع القرارات، وتمكين للقادة من دفع فرق العمل نحو تبني التكنولوجيا والابتكار بشكل أسرع، مما يساعد المؤسسات على البقاء في مقدمة المنافسة، كذلك سهولة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية، وتعزيز التفاعل والمشاركة بين أفراد الفريق، مما يعزز روح الفريق والابتكار(كمال ومحمود، 2022).

أبعاد القيادة الرقمية

تعددت توصيات الباحثين والممارسين وصانعي السياسات سواءً الأجنبية منها والعربية لمواصلة تطوير استراتيجيات القيادة الرقمية الفعالة، وتنفيذها، وممارساتها، ومن بينها توسيع الأطر النظرية وإجراء الدراسات التطبيقية المستفيضة في ممارسات القيادة الرقمية وتنميتها، وتعزيز القياده الرقمية، ودعم عمليات التحول الرقمي، ووضع المعايير والمبادىء التوجيهية لها، كما وتنوعت ممارسات القيادة الرقمية، وأبعادها بحسب طبيعة المجتمعات التي شملتها الدراسات، فقد أورد(Aydın et al., 2024) أن القيادة الرقمية هي نموذج قيادة يرتكز على الابتكار والأداء، ويتطلب كفاءات فعالة في الاتصال وإدارة العلومات، كما وتناول (lin,2024) أبعاد لممارسات القيادة الرقمية منها الفكير الاستراتيجي والرؤية الرقمية، والغيير الرقمي، بينما تناول (Espina, 2024) أبعاداً أخرى لممارسات في القيادة الرقمية كالتكيف مع التغيير، والابتكار الرقمي، وإدارة التغيير نحو الرقمنة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إضافة إلى العديد من دراسات وممارسات أخرى في القيادة الرقمية، كما وتناول ممارسون وباحثون في الدول العربية أبعاداً أخرى تختلف من دراسة وممارسة الى أخرى، فقد عرض على سبيل المثال لا الحصر عيسى (2023) في دراسته أبعاداً متعلقة بممارسة القيادة الرقمية، ونشر الثقافة الرقمية، والمواطنة الرقمية، كما تناول العتيبي(2022) أبعاداً جديدة في القيادة الرقمية وممارساتها كالقيادة الرشيدة، والمواطنة الرقمنية، وتعزيز ثقافة التعلم الرقمي، والتميز في الممارسات المهنية، كما وتناول صفحي (2024) في الأبعاد التي بحثها حول القيادة الرشيدة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة الرقمية، والمواطنة الرقمية، علماً بأن الدراسة الحالية انسجمت في غالبية أبعادها مع دراسة العتيبي (2022)، ودراسة صفحي (2024).

في ضوء ما ذكر أعلاه فقد حدد الباحثان في الدراسة الحالية أبعاد القيادة الرقمية: بعد القيادة الرقمية الرشيدة، وبعد القيادة الرقمية الإبداعية المتعلمة، وبعد القيادة الرقمية الداعمة المتميزة، وبعد القيادة المعززة للمواطنة الرقمية نوجزها بما يلي:

- بعد القيادة الرقمية الرشيدة: إذ تعتبر القيادة الرشيدة في منظمات الأعمال هي التي تعمل على وضع رؤيا واضحة المعالم ذات مرونة، وقابلة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة في العصر الرقمي مع التخطيط السليم، وتحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس في التنفيذ والمتابعة، حيث تعمل على توجيه استخدام التكنولوجيا الرقمية بطريقة مسؤولة واستراتيجية لتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية بشكل فعال ومستدام، حيث إنها قيادة يتطلب منها أن يكون لديها معرفة عميقة في التكنولوجيا الرقمية وكيفية الاستثمار في استخداماتها لتعزيز عمليات الإبداع والتميز، وتحسين عمليات منظمات الأعمال عميقًا

للتكنولوجيا الرقمية وكيفية استخدامها لتعزيز الابتكار، تحسين العمليات، وتمكين الأفراد من خلال عمليات التدريب والتعلم في استخدام التكنولوجيا الرقمية، وضمان فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة في عملياتها (lin,2024).

- بعد القيادة الرقمية الإبداعية المتعلمة: تسعى المنظمات في ظل التغيرات البيئية والمستجدات التكنولوجية والمنافسة محليا ودوليا إلى تعزيز ممارساتها في الأداء الإبداعي والمنظمات المتعلمة، وهذا يمثل مفهومًا حديثًا يتضمن توظيف التكنولوجيا الرقمية والابتكار في قيادة الفرق والمؤسسات، كما يتعين على القادة أن يكونوا على دراية بأن عمليات التغيير قادمة لا محاله مع التركيز على التعلم المستمر، والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، إذ إن التحول الرقمي سيكون شمولياً لنواحي الحياة كافة بالمجتمع، وأن استخدامات التكنولوجيا والتقدم في التعليم سيولد نوعاً جديداً من المتعلمين سواءً أكانوا افراداً أو مؤسسات، ويعد الاعتراف بهذه المتغيرات بمثابة الخطوات الأولى لتطوير رؤية رقمية وثقافة تعليمية للوصول إلى تطوير الكفاءات المهنية تدعم الابداع والابتكار، وأنه إذا ما تم إهمال التحولات التي تحدث خارج بيئة الأعمال في العصر الرقمي، والفشل في احتضان ما يحتاجه الأفراد في المجتمع والمؤسسات العاملة، ويتوقعونه، فلن تتمكن المؤسسات من تطوير القدرات اللازمة للمضي في أعمالها، وستكون نهايتها محسومه بالفشل (Sheninger, 2019)، وبالتالي لابد من توفير متطلبات ومقتضيات دعم وحفز لإبداع العاملين داخل هذه المنظمات، كما هو الحال في الابتكارات والتعلم وبراءه الاختراع في العصر الرقمي، فقد أصبح يشار إلى نهج القيادة الرقمية أحياناً باسم الذكاء الاصطناعي الذي يعمل كشريك أو قائد مشارك، مع تقديم الخوارزميات لاقتراحات حول ما يجب على القادة النظر إليه، أو أعضاء الفريق الذين قد يحتاجون إلى مزيد من الاهتمام، أو كيفية تحسين ديناميكيات الفريق لتقديم أفضل الحلول الابداعية الرقمية المبتكرة (Anuradha,2022)
- بعد القيادة الرقمية الداعمة المتميزة: تعمل المنظمات على دعم العاملين لديها، ومساندتهم بالوسائل والامكانيات كافة؛ لتحقيق أهدافها بفعالية وتميز لتحقيق رضا متلقي الخدمات، وهنا جاء مصطلح القيادة الرقمية الداعمة لدعم الموظفين، وتمكينهم في سياق لتحقيق التحول الرقمي، كما أنه يمكن دراسة مستوى النضج الرقمي بالاعتماد على خمس ركائز متعلقة بالاستراتيجيات المنظمات وعملياتها، وثقافة أفرادها وتنظيمها، ومدى استخدامها للتقنيات الرقمية، ورضا المواطنين عن خدماتها، الأمر الذي يؤهل العاملين في هذه المؤسسات إلى الإبداع في استخدام التطبيقات التكنولوجية وانعكاساته على هياكل المنظمات التقليدية، ويعزز من أداء هذه المؤسسات في عمليات التبادل البيني التقني، ويدفع بالعاملين إلى التغلب على أي صعوبات قد تعيق عمليات التحول الرقمي؛ مما يمكن المنظمات بالنهوض في تميزها وتطوير عملياتها ويحسن رضا المستفيدين خدماتها (Erhan et al., 2022).
- بعد القيادة المعززة للمواطنة الرقمية: تسعى قيادة منظمات الأعمال في ممارساتها إلى تعزيز المواطنة الرقمية، وتعزيز قدرة الأفراد والمؤسسات على استخدام التكنولوجيا في إطار تشاركي فاعل مستند إلى الأمان في العصر الرقمي، الأمر الذي يدفع بالقادة إلى توجيه العاملين وتوعيتهم بأهمية الاستخدام الآمن للتكولوجيات الرقمية، وفضاء الانترنت وتعزيز القيم الأخلاقية، والأمن السيبراني، واحترام الخصوصية، واستخدام الفرص المتاحة في عالم التحول الرقمي، والبعد عن أي مخاطر قد يتعرض لها المستخدمون ، وتمكين الأفراد من الاستخدامات الآمنة ودفعهم نحو المشاركة في المنصات الرقمية واحترام لخصوصية الآخر من العالم الرقمي، لذا فإن تعزيز المواطنة الرقمية يأتي من المكون المعرفي، وهو تعزيز المهارات المعرفية، والوعي بالحقوق والواجبات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وتعزيز المكونات المتعلق بالمهارات الواجب اكتسابها جراء استخدام التقنيات الرقمية، والتعزيز السلوكي من خلال تنمية القيم الأخلاقية وتوظيفها في استخدامات التكنولوجيا في العصر الرقمي. (Juan et al., 2021).

في ضوء ما سبق يعرض الباحثان الممارسات المنوطة بالقيادة الرقمية التي يوظفها القادة للتطوير المؤسسي في العصر الرقمي كما يلي:

- الرؤية والاستراتيجية الرقمية: تتضمن استراتيجية التحول الرقمي في رؤيتها وجود خطة شاملة لمنظمات الأعمال للوصول الى التحول الجذري من الاعمال التقليدية إلى استخدام شامل للتكنولوجيا الرقمية، وتحقيق ذلك بخطط متوسطة وقصيرة المدى، مقروناً بذلك العمل على إحداث تغيرات تتضمن تعزيز قدرات المنظمات، وتطوير مهارات الأفراد العاملين فيها في بيئتها الرقمية، إذ إن الخطط والاستراتيجيات تعد أدوات أساسية في تنفيذ التحول الرقمي واستدامته، حيث تقوم بتحديد أولويات التحول وتنسيقها، وتوفير مؤشرات حول جاهزية الدولة لهذا التحول، ويتم تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى أهداف

واضحة ومحددة، ويشترك مختلف الأطراف في تحقيقها، وتقييم الأداء لمتابعة سير العمل وتحديد الإمكانات والقدرات المتوافرة والمطلوبة، بالإضافة إلى معرفة التكاليف المستنفدة والمتبقية لإكمال العمل ونجاحه (بيطار،2021)

- التحول الرقمي: وهو الاستثمار في التفكير وتغيير السلوك لتحقيق تغيير جذري في أساليب العمل، من خلال استغلال التطور التقني الكبير لخدمة الجمهور بشكل أفضل وأسرع. يفتح التحول الرقمي آفاقًا هائلة لبناء مجتمعات فعّالة وتنافسية ومستدامة، من خلال تحسين تجارب وإنتاجية المستهلكين والموظفين والمستفيدين، عبر تنفيذ سلسلة من العمليات المتكاملة وإعادة صياغة الإجراءات الضرورية، الأمر الذي يعمل على تشجيع ثقافة الإبداع في بيئة العمل، وتغيير العناصر الأساسية للعمل، بدءاً من البنية التحتية ونماذج التشغيل وصولًا إلى تسويق الخدمات والمنتجات (حاج، 2020).
- إدارة المواهب الرقمية: يتعلق هذا المكون بتوافر الكفاءات والتخصصات البشرية المناسبة التي تمتلك المهارات والقدرات الفنية والتخصصية اللازمة التي تشمل استخدام الوسائط الرقمية، وإنتاجها ومعالجة المعلومات واسترجاعها، والمشاركة في الشبكات الاجتماعية لخلق المعارف، وتبادلها لتنفيذ عملية التحول الرقمي بنجاح، بهدف تحقيق أهداف منظمات الأعمال، وتعتبر المواهب الرقمية أسلوباً خاصاً يتمتع به العاملون بالمنظمات؛ مما يسهم بشكل فاعل بالميزة التنافسية للمنظمات العاملة (Alphy et al., 2023).
- التعاون الرقمي والاتصال : حيث يتم استخدام الأدوات والأجهزة والقنوات الرقمية في التعاون والتفاعل وتبادل المعرفة وإدارة المعلومات، فقد أصبح هناك اتجاه متزايد لاستخدام التقنيات الرقمية التفاعلية في توسيع التعاون والتفاعل داخل منظمات الأعمال في تعزيز التعاون الرقمي، وتلعب هذه التقنيات دوراً بين موارد المنظمات، والرؤساء، والمرؤسين، وأصحاب المصالح والجمهور، وتحفيزهم على استخدام خبراتهم وتوسيعها، وجعلت التكنولوجيا الرقمية متاحة للمهتمين كافة، كما قامت بتحسين مشاركة المهتمين، وتعزيزها في منظمات الأعمال كافة في عملياتهم التشغيلية، وتوسيع خبراتهم بكفاءه وفعالية، وتم استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي الرقمي وربط منظمات الأعمال والاتصال بالشركاء، مما مكن للأعضاء التواصل ومناقشة الأفكار والتعاون، وفتح قنوات الاتصال ما بين المجتمعات بمختلف القطاعات (جامعة الدول العربية، 2020).
- اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات: إذ تعتبر عمليات اتخاذ القرارات هي محور العمليات الإدارية في أي منظمة من منظمات الأعمال، وتعتبر البيانات من خلال جمعها وتحليلها وتصنيفها من أهم المصادر في العصر الرقمي، وتنسجم مع تفاعلات العملاء واتجاهات منظمات الأعمال في أعمالها التشغيلية كافة ،وصولاً لقرارات رشيدة تعتمد على البيانات في تحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر عاملا حاسما لنجاح أي مؤسسة، ونجاحها (Dorma,2017).
- تجربة العملاء الرقمية: تعتبر تجارب العملاء في العصر الرقمي تجربة فريدة تتم من خلال تفاعل العميل مع منظمات الأعمال سواء مؤسسات حكومية أو ذات نفع مادي، ويكون هذا التفاعل أو اللقاء إما تفاعلا مادياً، أو عمليا، أو خدميا، وتعتبر تجربة العميل الرقمية من خلال فضاءات الانترنت، والخدمات الرقمية التي تقدمها منظمات الأعمال بناء على خبرة جيدة لآليات تعامل العميل مع الخدمات الرقمية التي يجب أن تتمتع بالموثوقية، وهذا الأمر يدفع بتحسين خبرة العميل الرقمية، ويزيد من قاعدة المستخدمين، ويحقق الميزة التنافسية محلياً و دولياً، ويدفع ببناء علاقات قوية مع العملاء (المتولي، 2023).
- تنسيق النظام البيئي الرقمي: يتمثل النظام البيئي الرقمي من مجموعة من الموردين ومتلقي الخدمات والشركاء سواء أكانوا أفراداً أو منظمات معنوية والتطبيقات التكنولوجية، ومقدمي خدمات البيانات المحوسبة من خلال استخدام مجموعة من موارد التكنولوجيا المترابطة التي تعمل كوحدة واحدة قابلية التشغيل البيني فيما بينها في نظام بيئي رقمي مستدام، مما يوفر هذا النظام بتكامل عمل المنظمات والتطبيقات داخل النظام الرقمي، والتحكم بالتقنيات الرقمية المستخدمة كافة والعمل على تطويرها أولاً بأول، الأمر الذي يساعد على استحداث مشاريع وشركات ناشئة في بيئة رقمية محفزة، وتلافي أي مشاكل ممكن أن تحدث في عمليات الإنتاج والخدمات (Egala, al et, 2021).
- ادارة المخاطر الرقمية: تعبر عن رغبة المنظمات في السعي وراء الفرص رغم مخاطر عدم اليقين، وتعزز هذه المنظمات قدرتها على تحمل المخاطر من خلال التعاون مع الجماعات الأخرى، مما يتيح لها استغلال القدرات المتكاملة لهذه الجماعات ومساعدتها في تقليل المخاطر، وفي عمليات التحول الرقمي يتم تحليل النظام، وتحديد التهديدات المحتملة، والتنبؤ بحدوث أي تهديد من خلال الأسس العملياتية التقنية في توثيق التهديدات بالاستناد الى أنظمة معلومات متطورة عالية الدقة، والتحديد

الدقيق للإجراءات المثلى للقضاء على أي تهديدات قد تحدث، وبالتالي يتم تحديد العمليات، وتقييمها بالنظر إلى مؤشرات نسبة مستخدمي التكنولوجيا مع نسبة البرمجيات المرخصة، كذلك تحليل معوقات الاستخدام، وكمية العمليات المنفذه على الأنظمة الجديدة، بالإضافة إلى مؤشرات الإنتاجية، وعوائد الاستثمار في التحول الرقمي، وهنا يمكن إدارة المخاطر من خلال اكتشاف مسببات الخطر وتحليله، وقياس درجة الخطورة، كذلك وضع سياسات لإدارة المخاطر، كذلك المراجعة والمتابعة والتعديل (Menzefricke, et.al,2021).

- في ظل الحديث عن الأداء المؤسسي الذي يشير إلى قابلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها على الأمد البعيد، فالأداء هو انعكاس لمدى قدرة المنظمة لاستغلال مواردها البشرية والمادية بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها المرسومة. (عبد الهادي، 2021)، وقد عرفها العبار (2020) بأنها الدرجة التي تصل إليها المنظمة في تحقيق أهدافها الكلية بكفاءة وفاعلية من خلال تفاعلها الإيجابي مع البيئة الداخلية، وما تحتويه من ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية داعمة لتحقيق هذه الأهداف، وفي إطار تكيفها وتفاعلها الإيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها، كما تظهر أهمية الأداء المؤسسي في القدرة على استثمار الموارد البشرية والمالية ومقدرات المنظمة كافة، بحيث يتم –من خلالها– تجويد الأداء وتطوير مهارات العاملين وقدراتهم على الأداء، بما ينعكس على العمليات الإدارية التي بدورها تعطي مؤشراً حول تغيير السلوك إلى الأفضل، وتحقيق الأهداف، والحصول على النتائج المرجوة (الشاعر، 2021).
- بناء على ما سبق فإن الأداء المؤسسي يتمحور الى مجالات عدة، فنجد الأداء الاقتصادي الذي يطبق المبادئ الاقتصادية ويتعلق بالربحية بشتى أنواعها، كذلك الأداء الاجتماعي الذي يتمركز حول تحقيق المسؤولية الاجتماعية، كذلك الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات، وكذلك البرمجة الخطية، كذلك الأداء المالي المتمثل في زيادة معدل العائد ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين، مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، والأداء الفني المتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير طريقة العمل أو تغيير التجهيزات، أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة، والتطور في عدد من الخدمات التي تقدمها من خلال الانترنت (العزي، 2019).

أما عن معززات الأداء المؤسسي فيعرضها الباحثان كما يلي:

- كفاءه العمليات: تعد قدرة العمليات على تحقيق أهداف المنظمات بأقل جهد وأقل تكلفة باستخدام أفضل الموارد المتاحة مع تحقيق جودة وإنتاجية عالية هي أساس لكفاءه العمليات، التي تعتبر معياراً هاماً، وبعداً استراتيجياً في الأداء المؤسسي، كما أن المؤسسات المتميزة تهتم بتصميم العمليات والخدمات، وتحسينها؛ لتلبية متطلبات المتعاملين (العملاء) وجميع أصحاب الشأن، وتحقيق القيمة المضافة لهم، وتلعب هذه الاهتمامات دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف والرؤية والرسالة العامة للمؤسسة، حيث يؤثر على النتائج المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة، وتقليل التكاليف وتحسين الجودة كمخرج نهائي (احمد، 2021).
- خفة الحركة والاستجابة: يعتبر هذا البعد من الأبعاد الحيوية المعززة للأداء المؤسسي، واستدامة قدرات المنظمات على التكيف في سرعة المنظمات على الاستجابة للتغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية، وفعالية قدرتها على إعادة الهيكلة، وتوزيع الموارد والهياكل الإارية بكفاءة وفعالية، إضافة الى قدرة المنظمات على الابتكار والإبداع في تحسين خدماتها بخفة وسرعة، آخذين بعين الاعتبار احتياجات متلقي الخدمات، وإدخال التكنووجيا والرقمنة في إدارة عملياتها؛ لإتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب باستخدام البيانات والمعلومات والنظم المحوسبة، معززين أداءهم في إرساء قنوات اتصال فعالة قادرة على نقل المعلومات بسرعة مطلقة، وبدقة متناهية لتعزيز التواصل السريع مع ملتقي الخدمات والعملاء وأصحاب المصالح؛ لضمان استجابة سريعة لاحتياجاهم، مقرنين ذلك بتعزيز ثقافة المنظمات بالتعليم والتطوير والتدريب، كل ذلك يدفع المنظمات على تعزيز خفة الحركة والاستجابة وتحسن من قدرتها، وتعزز من أدائها المؤسسي وصولاً لأداء مؤسسي مستدام (Kwon, et.al,2018).
- تجربة العملاء المحسنة: تعتبر تجربة العملاء معياراً هاما ومرآة حقيقية لإنعكاس الأداء المؤسسي لجمهور المستفيدين من خدماتها، وأن تفاعلات هؤلاء تؤدي الى تحقيق رضى المستفيدين من خدماتها، وتقييم حقيقي لما تقدمه منظمات الأعمال

سؤاء في فهم احتياجاتهم وسلوكهم الشرائي للسلع والخدمات، كذلك تقييم من قبلهم لمدى تقدم المنظمات في تحسين جودة الخدمات والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، مما يرفر للمؤسسة تغذية عكسية للخدمة، ولمقدميها من موظفين، وما يحتاجونه من تطوير وتدريب في عملياتهم التسويقية، وفي تواصلهم سواء بإستخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية لتقديم الدعم الفوري للعملاء، أو بإستخدام الذكاء الاصطناعي أو من خلال التواصل الوجاهي مع جمهور المستفيدين، إن كل ذلك يعود بالنفع على منظمات الأعمال في وضع خططها؛ لإجراء عمليات التحسين والتطوير في بيئة إبداعية تستند الى تحقيق ابتكارات وافكار إبداعية، وتقنيات جديدة معززة لتجربة العملاء في مؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يزيد من تحسين تجربة العملاء، ويدفع بالمؤسسة إلى تعزيز سمعتها، وتحسين أدائها وزيادة نموها (Megersa, Gezew, 2022).

- الميزة التنافسية: تعبر الميزة التنافسية معياراً هاماً في الأداء المؤسسي، ويمكن التعبير عنها بأن تكون الأفضل من بين المنافسين في أحد أو أكثر من أبعاد الأداء المؤسسي الاستراتيجي على سبيل المثال لا الحصر من حيث التكاليف، الوقت، المرونة، الجودة وغيرها من أبعاد الأداء، وعليه وفي ظل العصر الرقمي والتطورات التكونولوجية الهائلة لا بد من الدفع قدماً، لاستمرار عمليات التحسين والتطوير لكي تبقى منظمات الأعمال قادرة على البقاء والتميز المؤسسي والاستدامة في عملياتها، وأن تستمر في تحقيق مزايا تنافسية جديدة باستخدام ابتكارات تكنولوجية رقمية مستدامة. Maritan, Peteraf, (2018).
- جذب المواهب والاحتفاظ بها: ي يعتبر جذب المواهب عاملاً رئيسياً من عوامل نجاح منظمات الأعمال، وتميزها المؤسسي في بيئة العمل المحفزة، والتي تدفع بالمنظمات الى بيئة عمل مستقرة ومتطورة خالية من الدوران الوظيفي ومحسنة للأداء المؤسسي، حيث إن بيئة الأعمال المشجعة على الابتكار الخلاق والإبداع الريادي هي جزء لا يتجزء من جذب المواهب، وهي أحد ابعاد الثقافة المؤسسية، مما يعزز من ثقة المؤسسة بالعاملين من ناحية ومن جمهورها من ناحية أخرى، الأمر الذي يعزز من مبادئ الحوكمة، ويعتبر محفزاً للأداء الفردي والمؤسسي من خلال توفير بيئة عمل حاضنة تدعم العاملين، وتطور من مهاراتهم وتؤهلهم لقيادة داعمة ومحسبة للإبداع والابتكار لتحقيق أهداف منظمات الأعمال (السلمي والشماسي، 2022).
- التحول التنظيمي: يعتبر التحول التنظيمي من أبعاد تحسين الأداء المؤسسي، ويمثل إعادة شاملة لهيكلة المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، ويحدث نقلة نوعية وتحولا شاملا لثقافتها التنظيمية، وعملياتها، وهياكلها الإدارية باستخدام التكنولوجيا الرقمية في رؤية مؤسسية شاملة، وأهداف محددة ومقاسة في ظل تحليل مرجعي شامل لنقاط قوتها وضعفها، والفرص المتاحة، والتهديدات التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة، في ظل نهج تشاركي فعال يشارك فيه الموظفون والقادة لتحقيق أهداف التغير الإداري في بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، وثقافة تنظيمية حاضنه للإبداع والابتكار Cameron, (Green, 2019).
- صنع القرارات المستند إلى البيانات: مما لا شك فيه أنه القرارات هي جوهر العملية الإدارية في منظمات الأعمال، ولكي تكون القرارات فعالة لا بد من استخدام المعلومات والبيانات التي تدعم عمليات صنع القرار، وأن تكون ذات موضوعية وصادقة وتتمتع بالثبات، حيث إن الاعتماد على البيانات يحسن من دقة القرار المتخذ، وفعاليته، ويزيد من جودة العمليات الإدارية، ويحسن من الأداء المؤسسي (فقها، 2021).
- تخفيف المخاطر والامتثال: يعتبر تخفيف المخاطر من أبعاد التحسين المؤسسي، وأحد أبرز العناصر التي تحظى بأهمية في إدارة المنظمات، وتعمل المنظمات على إدارة المخاطر المؤسسية التي من الممكن أن يتم التنبؤ بها المؤثرة على العمل وأدائه من خلال تحديدها، وتحليلها، ووضع استراتيجيات للتقليل منها والعمل على منعها كما هو الحال باستراتيجيات (التخفيف، والتقليل، والنقل، والقبول)، وتعمد منظمات الأعمال المتميزة في أدائها إلى الأمثال بالتشريعات الصادرة عن الدولة وعن المؤسسة، والى اللوائح الداخلية والسياسات المنظمة للعمل، مما يمكن المؤسسة من ضمان الامتثال للسياسات ومراقبة الأداء، وتقييمه، والكشف عن أي انحرافات قد تحدث، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، مما يدفع بالمؤسسة وقيادتها الى تحسين سمعتها مع جمهور عملائها، وتقليل أي خسائر، واستدامه عملها وصولا لخدمة متميزة وأداء فعال (توفيق وآخرون، 2024).

الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات العربية والأجنبية وجدنا أن هنالك اهتماما بالغاً بأهمية القيادة الرقمية والأداء المؤسسي، فقد خرج عيسى في دراسته (2023) التي تناولت أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي معنوي جزئي للاتصالات الإلكترونية كمتغير مستقل (توافر الاتصالات الإلكترونية، تطبيق الأعضاء للاتصالات الإلكترونية، فعالية الاتصالات الإلكترونية) في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، ووجود أثر إيجابي معنوي جزئي للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي للاتصالات الإلكترونية في الأداء الوظيفي عند توسيط القيادة الرقمية، وفي دراسة العتيبي (2023) التي تناولت دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية، حيث هدفت إلى مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في(القيادة الرشيدة، المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم بالعصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية) في الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة، والتحقق من مساهمة ذلك في الحد من الجرائم الإلكترونية المعلوماتية، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي، وأسفرت الدراسة الى أن مستوى القيادة الرقمية في الحد من الجرائم كان مرتفعاً بوزن نسبي (83.6%)، و(84.2%) على التوالي، وأنه لا توجد فروق في استجابات الأفراد بين القيادة الرقمية بأبعادها والجرائم المعلوماتية تعزى للمتغيرات الديمغرافية، كما تناول حاج علي (2022) في دراسته بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في التحسين المستمر للعمليات الإدارية لديوان الموظفين العام الفلسطيني" خرج بنتائج أهمها أن هناك دورا كبيرا تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين العمليات الإدارية المتعلقة بالتدريب والتوظيف في ديوان الموظفين العام، حيث تبين أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها تفسر ما نسبته (80.3%) من التباين الحاصل في مستوى تحسين العمليات الإدارية الخاصة بالتوظيف، كما أنها تفسر ما نسبته (73.9%) من التباين الحاصل من التحسين المستمر للعمليات الإدارية المتعلقة بالتدريب لدى الديوان، وتتميز القيادة الاستراتيجية في الديوان بالقدرة على تحديد التوجه الاستراتيجي بمستوى كبير، من خلال تحديد أهدافها الاستراتيجية بوضوح، وهو ما يحقق الانسجام الاستراتيجي مع رسالة الديوان، وفي دراسة علي (2023) التي تناولت "دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي" وقد توصلت الدراسة إلى اعتماد الوزارة في إنجاز الأعمال على أسلوب فرق العمل من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء، وكذلك أن قيادة الوزارة لا تعطي القدر الكافي من عملية التفويض للعاملين لحل المشكلات، كذلك تناول بصيلي (2022) في دراسته بعنوان "واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية"، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية حصلت على متوسط كلي (3.51 من 5) وبنسبة (70.18) وبتقدير لفظي (كبيرة) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس، ولصالح الإناث، وتبعا لمتغير المنصب لصالح الذين منصبهم وكيل وتبعا للخبرة، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، كما تناول (الذهلي وآخرون،2021)، في دراسته بعنوان: "درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطة عمان للقيادة الرقمية ككل، ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم مرتفعة، وخرجت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مديري المدارس بسلطة عمان للقيادة الرقمية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي)، كذلك دراسة يسن (2021) التي هدفت لقياس العلاقة الارتباطية ودلالتها بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة لها دور كبير ومؤثر في تحقيق التميز التنظيمي ،كما تبين وجود علاقة موجبة وطردية بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، كما تناول عبده (2017) في دراسته بعنوان" ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة" وخرجت الدراسة بنتائج، أهمها أن وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (76.87%)، ووجود موافقة كبيرة على مجال تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (78.62%).

كما تناول دراسة (De Araujo, et.al, 2021) التي جاءت بعنوان "ممارسات القيادة الرقمية في المنظمات العالمية"، وكان من أهم نتائجها أن الرقمنة والتطورات التكنولوجية أدت إلى قيام الشركات بتحويل الهياكل التنظيمية والعمليات ونماذج الاعمال والاستراتيجيات إلى عمليات رقمية، وأن القادة الرقميين يستخدمون الأصول الرقمية للشركة ويعززونها، ويتمتع القادة الرقميون بقدرات ووجهات نظر مختلفة مقارنة بالقادة التقليديين، ومع ذلك فإن العديد من المؤسسات لم تفهم قيمة القادة الرقميين، مما

يؤدي إلى ضعف الأداء وإخفاقات لا يمكن إصالحها، كذالك تناول (Antonopoulou, et.al, 2021)، في دراسته بعنوان: "درجة مشاركة قادة الجامعات للقيادة الرقمية في تطبيق نمط القيادة التحويلية"، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المشاركين أظهروا مستوى عاليا من القيادة الرقمية في تطبيق نمط القيادة التحويلية، وأن للقيادة الرقمية ارتباط إيجابي نسبياً بنتائج القيادة، وأن هناك مستوى عاليا من الاداء والرضا يتعايشان مع مستوى عال من التكنولوجيا الرقمية في تطبيق القيادة.

أما الدراسات التي تحدثت عن الأداء المؤسسي فقد أشار عبد الله (2023) في دراسته بعنوان "أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين في الفترة (2022–2023)"، وخرجت الدراسة بنتائج ، أهمها أن الإعداد للمستقبل بغرض تحقيق الغايات المنشودة لا يمكن تحقيقه إلا في ضوء التحليل البيئي المنتظم، كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك فروقا جوهرية بين تحليل قوى المنافسة الموجودة وتحليل قوى المنافسة الواجب تطبيقها، كما تناول المصري (2021) في دراسته التي جاءت بعنوان "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية" وأظهرت النتائج أن مستوى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى العاملين ذوي العلاقة في وزارة الصحة الفلسطينية جاء متوسطاً، بينما تناول إدريس وأبو الروس (2022) في دراسته" دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين"، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، وقد تناول عبد الهادي (2021) في دراسة بعنوان"أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية"، وخرجت الدراسة بوجود تأثير للقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي من حيث (قدرات التعلم، القدرات الابداعية، القدرات الثقافية)، ولم يظهر لقدرات الاتصال أي تأثير على تحسين الأداء المؤسسي.

كما تناول (Al Busaidi, H.2020) في دراسته بعنوان "فحص العلاقة بين اعتماد البرامج الهندسية والأداء المؤسسي"، ضمان الجودة في التعليم، وتوصلت الدراسة إلى ان وكالة حماية البيئة لديها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع أبعاد الملكية الفكرية، وهي قابلية توظيف الخريجين واستبقاء الطلاب وتناقصهم، وتعتبر هذه النتائج جديدة ومفيدة لمؤسسات التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي، من خلال تشجيعها على النظر إلى اعتماد البرامج الأكاديمية كطريق لتحسين معدلات تخرجهم واستمرارهم المنخفضة، كما تناولت دراسة (Habibullah et al, 2020) "أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأندونيسية"، وكان من أهم نتائجها آلية اختيار القادة الأكاديميين يجب أن تتسم بالنزاهة والشفافية، وأن يتم تقييمهم قبل عملية الاختيار لتحديد مدى ملاءمتهم، وزيادة كفاءة الموارد البشرية من خلال إشراكهم في برامج تدريبية داخلياً وخارجياً، أما دراسة (Glaister,et al,2018) التي جاءت بعنوان: الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الشركات التركية"، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود تأثير كبير لإدارة المواهب بأبعاده على الأداء المؤسسي للشركات المبحوثة، ووجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للشركات في ظل وجود إدارة المواهب كمتغير وسيط في الشركات المبحوثة.

التعقيب على الدراسات السابقة

لاحظ الباحثان من خلال اطلاعهما على الدراسات السابقة التي صممت وطبقت في بيئات مختلفة تشابه هذه الدراسات في بعض النقاط واختلافها في نقاط أخرى، فمن حيث محاور الدراسة فقد اتفقت دراسات المحور الأول مع الدراسة الحالية في البحث عن القادة الرقمية كما هو الحال في دراسة عيسى (2023)، ودراسة العتيبي (2023)، ودراسة بصيلي (2022)، ودراسة الذهلي وآخرين (2021)، ودراسة (de Araujo, et.al, 2021)، ودراسة (Antonopoulou, et.al, 2021)، بينما تتفق دراسات المحور الثاني مع الدراسة الحالية في البحث عن الأداء المؤسسي، وتتفق كل من دراسة عبد الله (2023)، ودراسة المصري (2021)، ودراسة إدريس وابو الروس (2022)، ودراسة (Al Busaidi, 2020) ودراسة (Habibullah et al, 2020)، ودراسة (Glaister,et al,2018)، أما من حيث المنهج فقد اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي والارتباطي، كما هو الحال في دراسة عيسى(2023)، ودراسة العتيبي(2023)، ودراسة علي (2023)، ودراسة بصيلي (2022)، و(الذهلي وآخرين ،2021)، ودراسة يسن (2021) ، ودراسة (de Araujo, et.al, 2021)، ودراسة عبد الله (2023) ، ودراسة المصري (2021)، وإدريس وابو الروس (2022) ، ودراسة (Al Busaidi, 2020.) ، ودراسة (Glaister,et al,2018)، أما من حيث المجتمع فقد اختلفت الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة، حيث كان مجتمع الدراسة كما أوردها علي (2023) في دراسته على

العاملين في وزارة التجارة والصناعة في السودان وعددهم (50)، ودراسة عيسى بلغ مجتمع الدراسة (2253) على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وفي دراسة العتيبي (2023) بلغ مجتمع الدراسة (70) على قيادات الإدارات العامة للأدلة الجنائية، ودراسة علي (2023) بلغ عدد أفراد المجتمع (275) من العاملين بوزارة الصناعة والتجارة ، كذلك دراسة الذهيلي وآخرين (2021) طبقت على مديري المدراس في سلطة عمان، وكذلك دراسة يسن (2021) طبقت على العاملين في شركة مصر القابضة، أما من حيث العينة فقد اختلفت الدراسات السابقة في حجم العينة باختلاف مجتمع الدراسة، فبعض الدراسات كانت العينة أقل من (50) مفردة مثل دراسة علي (2023)، وبعض الدراسات كانت العينة أكثر من (300) مفردة مثل دراسة بصيلي (2022)، أما من حيث الأدوات فقد تشابهت معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة لجمع البيانات، إذ إن غالبيتها اعتمدت الاستبانة الميدانية في تطبيق الدراسة.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها ترتبط معها في متغيرات الدراسة وموضوع الدراسة الرئيس، سواء في المتغير المستقل أو المتغير التابع ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- تعد هذه الدراسة –حسب علم الباحثين– من أولى الدراسات من حيث هدفها المتعلق بالتعرف إلى أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين.
- تميزت هذه الدراسة بقيامها بالربط ما بين أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء، حيث إنّ أغلب الدراسات اختلفت في متغيراتها سواءً المستقل أو التابع ، ولكن ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت محور ممارسات القيادة الرقمية، ومحور الأداء المؤسسي بتطبيقهم على مؤسسات حكومية، واعتبار وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي أنموذجا، كما تميزت هذه الدراسة من خلال أبعاد متغيراتها المستقلة والتابعة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تم استقصاء آراء موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي العاملين في المقر العام والبالغ عددهم (160) موظفا وموظفة والذين تم توزيع أداة الدراسة عليهم.

أما عينة الدراسة فقد سعى الباحثان الى تطبيق أداة الدراسة على جميع العاملين بأسلوب المسح الشامل، إلا أنه تم استرداد عدد(135) استبانة، وبعد إدخال البيانات تبين أن (120) منها صالحه للتحليل الإحصائي، والجدول يوضح توزيع العينة بحسب متغيراتها.

الجدول (1) توزيع أداة الدراسة بحسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	54	45.0
	أنثى	66	55.0
	المجموع	120	%100
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	6	5.0
	بكالوريس	89	74.2
	دراسات عليا	25	20.8
	المجموع	120	%100.0
المسمى الوظيفي	مديرعام	14	11.7

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
	رئيس وحدة	4	3.3
	مدير	36	30.0
	رئيس قسم فأقل	66	55.0
	المجموع	120	%100
	أقل من 5 سنوات	53	44.2
	من 5 – أقل من 10 سنوات	14	11.7
سنوات الخبرة	من 10– أقل من 15 سنة	14	11.7
	15 سنة فأكثر	39	32.5
	المجموع	120	%100

أداة الدراسة:

اعد الباحثان أداة للدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن التساؤلات التي أثارتها هذه الدراسة، بالاستعانة والرجوع للأدبيات السابقة، وتم بناء الأداة وفقا للخطوات الأتية:

أولا: معلومات أولوية خاصة بالمبحوثين من موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية، وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ثانياَ: استبانة تتعلق بممارسات القيادة الرقمية والأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي في دولة فلسطين، حيث تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آتي: "درجة كبيرة جدا: خمس درجات"، "درجة كبيرة أربع درجات"، "درجة متوسطة: ثلاث درجات"، "درجة قليله: درجتين"، "درجة قليلة جدا: درجة واحدة".

صدق الأداة: Validity

تم التحقق من صلاحية فقرات أداة الدراسة وصحة توزيعهما من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصيين، حيث بلغ عدد فقرات الأداة الأولى (58) فقرة ممثلة بالاستبانة في صورتها النهائية، كذلك بلغ عدد فقرات الأداة ذاتها (51) فقرة ممثلة بالاستبانة في صورتها النهائية.

كما تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، والتي توضح قيم معاملات الاستخراج أو التشبع لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، حيث إن معاملات الاستخراج لفقرات الاستبانة مقبولة ودالة إحصائياً.

ثبات الأداة (الاستبانة):Reliability

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ – ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (51) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمجال ممارسات القيادة الرقمية بعد هذه العملية (.94)، والدرجة الكلية لمجال الأداء المؤسسي (.90) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجال الكلي:

الجدول (2): معاملات الثبات كرونباخ ألفا

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بعد القيادة الرقمية الرشيدة	11	.93

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بعد القيادة الرقمية الابداعية المتعلمة	10	.94
بعد القيادة الرقمية الداعمة المتميزة	8	.91
بعد القيادة المعززة للمواطنة الرقمية	6	.91
المجال الكلي لممارسات القيادة الرقمية	35	.92
المحور الكلي لواقع الاداء المؤسسي	16	.96

يتضح من الجدول السابق (2) أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (.91– .96) عند مجالات الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (.91– .96) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بالظروف نفسها، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

المعالجات الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول إلى معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، ومعالجة البيانات واستخراج النتائج احصائياً.

تحليل النتائج ومناقشتها

- **أولا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي ينص:** ما واقع ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الداعمة والمتميزة، المواطنة الرقمية) في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وللمجال الكلي، ومن أجل تفسير النتائج تم اعتماد مقياس التقدير التالي لتسهيل التعليق على النتائج:

الجدول (3): مفتاح التصحيح الخماسي

1.80 – 1.00	بدرجة منخفضة جداً.
2.60 – 1.81	بدرجة منخفضة.
3.40 – 2.61	بدرجة متوسطة.
4.20 – 3.41	بدرجة كبيرة.
5 – 4.21	بدرجة كبيرة جداً.

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة وفيما يلي عرض لذلك:

1. على مستوى أبعاد الدراسة الخاصة لواقع ممارسة القيادة الرقمية في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات التقدير

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	القيادة الرقمية الرشيدة	3.95	.67	كبيرة
2	القيادة المعززة للمواطنة الرقمية	3.92	.66	كبيرة
3	القيادة الرقمية المتعلمة والابداعية	3.91	.66	كبيرة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
4	القيادة الرقيمة الداعمة والمتميزة	3.81	.71	كبيرة
	المجال الكلي	3.90	.64	كبيرة

يظهر نتائج جدول (4) إجابات المبحوثين من موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية أن بعد القيادة الرقمية الرشيدة بلغ المتوسط الحسابي له (3.95)، وانحرافه المعياري (.67)، وجاء بدرجة تقدير كبيرة، وجاء بعد القيادة الرقمية بمتوسط حسابي (3.92)، وانحرافه المعياري (.66)، وبدرجة تقدير كبيرة أيضا، وجاء بعد القيادة الرقمية المتعلمة والإبداعية بمتوسط حسابي (3.91)، وانحرافه المعياري (.71)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما بعد القيادة الرقمية الداعمة والمتميزة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.81)، بانحراف معياري (.71)، وبدرجة تقدير كبيرة كذلك، وجاءت الدرجة الكلية لممارسات القيادة الرقمية في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي بمتوسط حسابي كلي (3.90)، وبانحراف معياري كلي بلغ (.64)، وبدرجة تقدير كبيرة، وتوافقت نتيجة الدراسة مع ما خرجت به دراسة (الذهلي وآخرون، 2021) بان هناك درجة عالية لتوظيف القيادة الرقمية في مدارس سلطنة عمان ومجالاتها كافة.

2. نتائج كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية التي كانت نتائجها كما يأتي:

- **بعد القيادة الرقمية الرشيدة:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لبعد القيادة الرقمية الرشيدة، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): إجابات المبحوثين حول بعد القيادة الرقمية الرشيدة مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد القيادة الرقمية الرشيدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تقوم قيادة الوزارة بنشر إنجازاتها المبتكرة عبر التطبيقات الرقمية	4.04	.80	كبيرة
2	يعمل القادة على بناء استراتيجيات حديثة تتضمن تطبيق الحكومة الإلكترونية	4.02	.78	كبيرة
3	تقوم القيادة بالإشراف على خطط استراتيجية لتطبيق الرقمنة	4.00	.79	كبيرة
4	تعمل الوزارة على توظيف وسائل الاتصال الرقمية في نشر المعرفة بين الموظفين	4.00	.75	كبيرة
5	تعزز قيادة الوزارة المهارات الرقمية لفرق العمل المختلفة	3.94	.79	كبيرة
6	تحرص القيادة على تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية بشكل (إيجابي وأخلاقي) لاستخدام التكنولوجيا	3.92	.88	كبيرة
7	تحرص القيادة على إلمام الموظفين بالمعرفة الشاملة للقيادة الرقمية	3.89	.84	كبيرة
8	تشجع القيادة الموظفين على ممارسة أساليب مبتكرة في عملهم اليومي	3.86	.91	كبيرة
9	يمتلك القادة رؤية واضحة لدمج التكنولوجيا الرقمية في أعمال الوزارة	3.86	.92	كبيرة
10	تدعم قيادة الوزارة الفهم العميق للابتكارات التكنولوجية في بيئة الأعمال	3.80	.87	كبيرة
11	تقوم القيادة بتوظيف التقنيات الرقمية في الإشراف على سير العمل في الوزارة	3.69	1.00	كبيرة
الدرجة الكلية		3.95	.67	كبيرة

يتبين من الجدول (5) أن أفراد مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي يؤكدون وجود قيادة رقمية رشيدة لديهم، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.95) وبانحراف معياري (.67) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك الى أن القيادة الإدارية في الوزارة تتميز بأنها ذات كفاءة عالية، ولديها رؤية ورساله لتحقيق أهدافها بما يدعم عملية الرقمنه في القطاع العام الفلسطيني، وأن هذه القيادة ماضية في بناء استراتيجيات حديثة تتضمن تطبيق الحكومة الالكترونية ونشر المعرفة الرقمية بين الموظفين، وكذلك تطور من قدرات ومهارات موظفيها الرقمية، وهذا كله يعود بالإيجاب بتقديم أفضل الخدمات التي تعزز جودة الأداء المؤسسي وتحسين حياة المواطن الفلسطيني، وتوافقت هذه النتيجة مع ما خرجت به دراسة (de. Arujo et al 2021) بأن الرقمنة والتطورات التكنولوجية المتسارعة أدت إلى قيام الشركات بتحويل الهياكل التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات الى عمليات رقمية، بحيث يستخدم القادة الإداريون الأصول الرقمية للشركة ويعززونها، وأكدت الدراسة أن القادة الرقميين يتمتعون بقدرات ووجهات نظر مختلفة مقارنة بما يتمتع به القادة التقليديون.

- **بعد القيادة الرقمية المتعلمة والابداعية:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير في بعد القيادة الرقيمة المتعلمة والإبداعية، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): إجابات المبحوثين حول بعد القيادة الرقمية المتعلمة والإبداعية مرتبة تنازلياً

الرقم	بعد القيادة المتعلمة والابداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تعمل القادة على ممارسة ثقافة التعلم المستمر من خلال برامج تدريب فعّالة لموظفيهم؛ لتعزيز مهاراتهم الرقمية في التكنولوجيات الحديثة.	4.07	.78	كبيرة
2	تقوم القيادة بتعزيز التواصل الرقمي من خلال (وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية) لتحسين التواصل الداخلي والخارجي.	4.05	.83	كبيرة
3	تعزز القيادة من التحول الرقمي لفتح أفق لفهم التقنيات الجديدة، واستغلالها؛ لتحسين الخدمات الحكومية.	4.04	.70	كبيرة
4	تشجع القيادة الموظفين على مشاركة المعرفة عبر منصات رقمية لتعزيز التفاعل وتبادل الخبرات.	4.00	.76	كبيرة
5	تقوم القيادة على توفير تدابير أمان رقمي قوي وتوجيه الموظفين حول مخاطر الأمان الرقمي.	4.00	.72	كبيرة
6	تسهم القيادة في تعزيز القدرة على التنبؤ بالاتجاهات التكنولوجية المستقبلية لتطبيقها بشكل مناسب لتحسين العمليات والنتائج.	3.91	.86	كبيرة
7	تقوم القيادة بتوجيه الموظفين نحو تطوير المهارات (الفنية والقيادية) لضمان القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة في العصر الرقمي.	3.89	.76	كبيرة
8	يضع القادة سياسات واضحة لعملية التحول الرقمي لتعزيز شمول الخدمات الإلكترونية للمواطنين.	3.81	.83	كبيرة
9	يجد القادة طرقاً لجذب المواهب الرقمية الجديدة إلى الوزارة.	3.67	.93	كبيرة
10	يمتلك القادة القدرة على بناء الفرق بسرعة للاستجابة للمتغيرات التكنولوجية.	3.63	1.00	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.92	.66	كبيرة

يتبين من الجدول (6) أن أفراد عينة الدراسة من موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية يؤكدون أن لديهم قيادة رقمية متعلمة وإبداعية، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.95) وبانحراف معياري (.67) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك الى أن القيادة الإدارية في الوزارة منفتحة بشكل كبير، وتبذل جهوداً نوعية في ممارسة ثقافة التعلم المستمر، من خلال برامج تدريب فعّالة لموظفيهم لتعزيز مهاراتهم الرقمية في التكنولوجيات الحديثة، كذلك تقوم القيادة الإدارية لديهم بتعزيز التواصل الرقمي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، والمنصات الرقمية لتحسين التواصل الداخلي والخارجي، وصولا للتحول الرقمي لفتح أفق أفضل لفهم التقنيات الجديدة، واستغلالها؛ لتحسين الخدمات الحكومية، وتوافقت هذه النتيجة مع ما خرجت به دراسة (de. Arujo et al 2021) بأن القادة الرقميين يتمتعون بقدرات ووجهات نظر مختلفة مقارنة بما يتمتع به القادة التقليديون. ودراسة (الذهلي وآخرون، 2021) بأن درجة توظيف المديرين للمدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية بأبعادها كافة قد جاءت بدرجة مرتفعة.

- **بعد القيادة الداعمة والمتميزة**

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير في بعد قيادة فرق العمل، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): إجابات المبحوثين حول بعد القيادة الداعمة والمتميزة مرتبة تنازلياً

الترتيب	بعد القيادة الداعمة والمتميزة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	يدعم القادة التوجهات الحديثة في استخدام التطبيقات الإلكترونية لتقديم الخدمات للمواطنين.	4.00	.78	كبيرة
2	يهتم القادة بعمليات تطوير الهيكل التنظيمي بهدف دعم عملية التحول الرقمي.	3.96	.88	كبيرة
3	يحرص القادة على تمكين الموظفين بهدف تعزيز أدائهم.	3.91	.95	كبيرة
4	يضمن القائد مراعاة مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات.	3.91	.97	كبيرة
5	يدعم القادة العمل الجماعي بكفاءة.	3.85	.94	كبيرة
6	يوفر القادة أدوات تساعد في تحقيق التحول الرقمي من خلال دعم البنية التقنية للوزارة.	3.82	.76	كبيرة
7	يشجع القادة الموظفين عند مواجهة أي صعوبات في عملية التحول الرقمي.	3.81	.87	كبيرة
8	تعتبر القادة نموذجا يحتذى به ل العاملون في عملية التحول الرقمي.	3.72	1.00	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.87	.71	كبيرة

يتبين من الجدول (7) أن أفراد عينة الدراسة من موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية يؤكدون أن لديهم قيادة رقمية داعمة ومتميزة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.87) وبانحراف معياري (.71) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك الى أن القيادة الإدارية في وزارة الاتصالات وتكنولوجا المعلومات الفلسطينية تبذل جهوداً نوعية في ممارسة التوجهات الحديثة لاستخدام التطبيقات الالكترونية؛ لتقديم الخدمات للمواطنين، وتهتم بعمليات تطوير الهياكل التنظيمية بهدف دعم عملية التحول الرقمي، وتحرص على تمكين الموظفين لديها بهدف تعزيز أدائهم، الأمر الذي يسهم بشكل فاعل في تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي الأداء المؤسسي، بما يعزز من الانتماء والولاء الوظيفي وصولا للهدف الأسمى، وهو تقديم خدمات متميزة للمواطن الفلسطيني، وتوافقت هذه النتيجة بما خرجت به دراسة (علي، 2023) باعتماد الوزارة على فرق العمل في إنجاز أعمالها من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء.

- **بعد القيادة المعززة للمواطنة الرقمية**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير في بعد قيادة فرق العمل، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): إجابات المبحوثين حول بعد المواطنة الرقمية مرتبة تنازلياً

الترتيب	بعد المواطنة الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تركز الوزارة على حماية المعلومات الشخصية من خلال استخدام كلمات (مرور قوية ومشفرة) لبيانات المستخدمين.	4.10	.85	كبيرة
2	ترسخ الوزارة سياسة الاحترام عبر الإنترنت من خلال تجنب (المضايقات الإلكترونية والتنمر) لاحترام خصوصية الآخرين.	4.05	.85	كبيرة
3	تدعم الوزارة سياسات تقديم المعلومات بشكل دقيق لتجنب نشر الأخبار الكاذبة والمعلومات غير الموثقة.	4.00	.80	كبيرة
4	تعمل الوزارة على تعزيز الوعي بالأمان الرقمي من خلال فهم المخاطر الأمنية على الإنترنت واحتياجات المستخدم للحفاظ على سلامة المعلومات الشخصية.	3.94	.74	كبيرة
5	تسعى الوزارة لاكساب موظفيها المهارات الرقمية من خلال التعلم المستمر حول أحدث التطورات التكنولوجية ذات الصلة بعملها.	3.84	.87	كبيرة
6	تعمل الوزارة على نشر سياسة احترام حقوق الملكية الفكرية لتجنب استخدام المواد المحمية بحقوق النشر دون إذن.	3.71	1.00	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.91	.66	كبيرة

يتبين من الجدول (8) أن أفراد عينة الدراسة من موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية، يؤكدون أن لديهم قيادة رقمية تدعم ممارسات المواطنة الرقمية، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.91) وبانحراف معياري (.66) وبدرجة تقدير كبيرة، وويعزو الباحثان ذلك الى أن القيادة الإدارية في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تبذل جهوداً نوعية في ممارسة القيادة الرقمية وعمليات التحول الرقمي من خلال تركيزها على حماية المعلومات الشخصية، ودعم سياسات تقديم المعلومات بشكل دقيق لتجنب نشر الأخبار الكاذبة والمعلومات غير الموثقة، مما يعزز من الوعي بالأمان الرقمي من خلال فهم المخاطر الأمنية على الإنترنت، واحتياجات المستخدم للحفاظ على سلامة المعلومات الشخصية.

1. محور الأداء المؤسسي

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي ينص: ما واقع الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور واقع الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تهتم الوزارة بتطوير الرؤية العامة لعملها.	4.16	.52	كبيرة
2	تستخدم الوزارة الوسائل الحديثة في التواصل (الداخلي، الخارجي).	4.10	.77	كبيرة
3	تقيم الوزارة أداءها بناء على ما تم تنفيذه من الخطة الاستراتيجية.	4.08	.71	كبيرة
4	تحدد الوزارة احتياجاتها المالية بدقة وفق الخطة الموازنة العامة المعتمدة.	4.05	.76	كبيرة
5	نظام الشكاوى لدى الوزارة يعمل بفعالية.	4.05	.75	كبيرة
6	لدى الوزارة وصف وظيفي شامل للعاملين لديها.	4.01	.83	كبيرة
7	تستطيع الوزارة معالجة وظائفها بشكل جيد من خلال جداول تشكيلات معتمدة.	4.00	.81	كبيرة
8	تقوم الوزارة بفحص نظام جودة الخدمات المقدمة من خلال الأرقام المجانية للمواطنين.	4.00	.74	كبيرة
9	تستخدم الوزارة التقنيات الحديثة في عملياتها الإدارية المختلفة.	3.96	.89	كبيرة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
10	تهتم الوزارة بالمجتمع المحلي فتشارك المجتمع احتياجاته المختلفة.	3.96	.68	كبيرة
11	توفر الوزارة معايير الأمن والسلامة كافة للعاملين لديها.	3.94	.87	كبيرة
12	تمنح الوزارة صلاحيات كافية لتمكين العاملين من إنجاز مهامهم.	3.93	.92	كبيرة
13	تهتم الوزارة بتبني سياسات التغيير والتطوير بشكل دائم.	3.92	.94	كبيرة
14	يوجد نماذج محوسبة لدى الوزارة لمعرفة رضا العاملين عن خدماتها.	3.63	01.0	كبيرة
15	تهتم الوزارة بتطوير الرؤية العامة لعملها.	4.16	.52	كبيرة
16	تقيم الوزارة أداءها بناء على ما تم تنفيذه من الخطة الاستراتيجية.	4.08	.71	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	4.00	.66	كبيرة

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول (9) الخاص بمحور الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المحور قد بلغت حوالي (4.00) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (.66)، ويعزو الباحثان هذا إلى أن الاداء المؤسسي وتميزه هو حصيلة لما تقوم به الحكومة الفلسطينية بشكل عام، ومنها وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي بشكل خاص من تطبيق العديد من السياسات، والبرامج والانشطة التي من شأنها أن تعزز مستوى الأداء المؤسسي فيها ابتداءً من الاهتمام بالعاملين، وانتهاءً بتقديم خدمات متميزة للمواطن الفلسطيني، حيث إن الوزارة تطور من رؤيتها ورسالتها العامة، وتطور بشكل دوري من خططها الاستراتيجية والقطاعية، وتعمل على تطوير هياكلها التنظيمية بما يتواءم مع التغيرات التكنولوجية وتطور من عملياتها الإدارية، وتتبنى سياسات التطوير والتحديث، وتراعي متطلبات البيئة والمجتمع والمواقع الجغرافية في تقديم خدماتها، كما أنها تقوم باستقبال شكاوي المواطنين عن مستوى الخدمات المقدمة لهم، ومعالجتها، بالإضافة لسعيها وباستمرار نحو اتباع سياسات خاصة لجذب أفضل العناصر البشرية للعمل لديها ورعايتهم والحفاظ عليهم، انسجاماً مع رؤيته ورسالته الحكومة الفلسطينية وأهدافها الاستراتيجية. وتوافقت هذه النتيجة مع ما خرجت به دراسة (عبده، 2017) بوجود موافقة كبيرة في مجال التميز المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات قطاع غزة.

2. فحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على "ما تأثير ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي"؟

من أجل الإجابة عن السؤال السابق فقد تم تحويل السؤال الى الفرضية الرئيسة الأولى:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، القيادة الرقمية الداعمة والمتميزة، القيادة الرقمية المتعلمة والابداعية) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية".

لفحص الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression) والجدول (10) يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد القيادة الرقمية وأثرها على تحسين الداء المؤسسي

المتغيرات	β Coefficients		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة
	Unstandardized غير المعاملات النمطية	Standardized المعاملات النمطية		
(Constant)	.2680	-----	-----	-----
القيادة الرقمية الرشيدة	.298	.304	3.927	.0000
القيادة المتعلمة والإبداعية	.299	.471	3.452	.000
القيادة الداعمة والمتميزة	.196	.212	2.917	.0040

المتغيرات	β Coefficients		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة
	Unstandardized النمطية غير المعاملات	Standardized النمطية المعاملات		
القيادة المعززة للمواطنة الرقمية	.456	.461	6.512	.0000
قيمة R	.928			
قيمة R-square	.8610			
Adjusted R-square	.8570			
قيمة Fالمحسوبة	237.337			
ستوى دلالة اختبار F	.000			

يتضح من الجدول (10) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي لكل من بعد القيادة الرقمية الرشيدة، القيادة المتعلمة والابداعية، وبعد القيادة الرقمية الداعمة والمتميزة، وبعد القيادة المعززة للمواطنة الرقمية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (237.337)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (000.)، وبلغ معامل التحديد (857.) مما يشير إلى أن ممارسة القيادة الرقمية في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي تفسّر ما قيمته (85%) من تحقيق الأداء المؤسسي وهذا الأثر قوي، ويبن الجدول وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05)، إذ كانت قيم (t) لبعد القيادة الرقمية الرشيدة (3.927)، القيادة المتعلمة والابداعية (3.452)، ولبعد القيادة الرقمية الداعمة والمتميزة (2.917)، ولبعد المواطنة الرقمية (6.516) بمستوى دلالة قدره (000.)، وهذه القيم أصغر من (05.)، مما يشير الى وجود أثر قوي لأبعاد ممارسة القيادة الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وتم الأخذ بالفرضية البديلة، وقد جاءت هذه النيجة متوافقة مع ما جاء به حاج علي (2022) بوجود علاقة انحدار قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة، وتحسين العمليات الإدارية.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على**" هل توجد فروق معنوية فى آراء المبحوثين حول ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

من أجل الإجابة عن السؤال السابق، تم فحص الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص أنه " لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$.05) في آراء المبحوثين حول ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية حسب متغيراتها كما يلي:

- **الفرضية الخاصة بمتغير الجنس:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء اختبار (Independent-t-test) لمجموعتين مستقلتين، والجدول (11) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (11): نتائج إختبار (Independent-t-test) لمجموعتين مستقلتين لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو ممارسات القيادة الرقمية بحسب متغير الجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T- Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
ممارسات القيادة الرقمية	ذكر	4.04	.61	2.237	117	.027
	أنثى	3.78	.65			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (11) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤.05) في آراء المبحوثين نحو ممارسات القيادة الرقمية لدى وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، حيث كان الفروق لصالح الذكور ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.04)، وجاءت هذه النتيجة متعارضه مع ما جاء في دراسة بصيلي (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس ولصالح الإناث، قد يكون السبب في ظهور تباين لصالح الذكور كون غالبية الإدارة العليا والوسطى في الوزارة ممن بشغلون وظائف إشرافية، هم من فئة الذكور بالرغم من أن عدد أفراد العينة من الإناث أكثر من الذكور في هذه الدراسة.

- **الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (12) يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (12): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
ممارسات القيادة الرقمية	بين المجموعات	3.827	2	1.914	4.870	.009
	داخل المجموعات	45.58	116	.393		
	المجموع	49.40	118			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (12) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤.05) في آراء المبحوثين نحو ممارسات القيادة الرقمية لدى وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، والجدول (13)، يوضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، وقد جاءت هذه النتيجة متعارضه مع ما جاءت به دراسة بصيلي (2022) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الجدول (13): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور القيادة الرقمية

متغير المؤهل العلمي	دبلوم (4.32)	بكالوريوس (3.97)	دراسات عليا (3.60)
دبلوم (4.32)	---	.201	.572
بكالوريوس (3.97)	---	---	**.-371
دراسات عليا (3.60)	---	---	---

يتضح من الجدول (13) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور القيادة الرقمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج إلى أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة ممن يحملون مؤهلاً علمياً (بكالوريوس) وحملة الدراسات العليا، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.97)، قد يكون سبب ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس ويعملون في الاختصاص ذاته، وهي أحد شروط التعيين في الوظائف العادية والإشرافية الحصول على درجة البكالوريس كحد أدنى.

- **الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (14): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
ممارسات القيادة الرقمية	بين المجموعات	7.448	3	2.483	6.804	
	داخل المجموعات	41.961	115	.365		.000
	المجموع	49.409	118			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (14) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq .05$) في آراء المبحوثين نحو ممارسات القيادة الرقمية لدى وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول (15) يوضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي.

الجدول (15): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي تبعاً لمحور القيادة الرقمية

متغير المسمى الوظيفي	مدير عام (4.62)	رئيس وحدة (3.76)	مدير (3.86)	رئيس قسم فأقل (3.79)
مدير عام (4.62)	---	.857	**.762	.831
رئيس وحدة (3.76)	---	---	.095	.263
مدير (3.86)				.693
رئيس قسم فأقل (3.79)	---	---	---	---

يتضح من الجدول (15) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور القيادة الرقمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تشير النتائج إلى أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة ممن يعملون بوظيفة مدير عام، وأفراد العينة الذين يعملون بوظيفة مدير، وكانت الفروق لصالح الذين يعملون بوظيفة مدير عام ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.62)، قد يكون سبب ذلك أن القيادة العليا من المديرين العامين هم من يمارسون ويحفزون على تعديل سلوك المرؤوسين، واتجاهاتهم لتبني الرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وهم من يسهمون في إعداد الخطط الاستراتيجية للوزارة المبنية على مؤشرات أداء دقيقة يمكن البناء عليها في عمليات التحول الرقمي، أضف إلى ذلك أن الدورات التطويرية التخصصية في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي تم توجيهها لراسمي السياسات، وصانعي القرارات في الدوله وهذه ينطبق على المديرين العامين ومن في حكمهم.

- **الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (16): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
ممارسات القيادة الرقمية	بين المجموعات	4.651	3	1.550	3.984	
	داخل المجموعات	44.758	115	.389		.010
	المجموع	49.409	118			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (16) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤.05) في إدراك المبحوثين نحو ممارسات القيادة الرقمية لدى وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، والجدول (17)، يوضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي.

الجدول (17): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة تبعاً لمحور القيادة الرقمية

متغير سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات (3.81)	من5–اقل من 10 سنوات (3.67)	من10 – اقل من 15 سنة (3.69)	15 سنة فأكثر (4.19)
أقل من 5 سنوات (3.81)	---	.138	.120	**.380
من5–اقل من 10 سنوات(3.67)	---	---	.017	.518
من10 – اقل من 15 سنة (3.69)	---	---	---	.501
15 سنة فأكثر (4.19)	---	---	---	---

يتضح من الجدول (17) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور القيادة الرقمية تبعاً لمتغيرسنوات الخبرة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين تقل سنوات خبرتهم عن خمس سنوات، وأفراد العينة الذين تعدت سنوات خبرتهم عن خمسة عشر عاماً، وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن خمسة عشر عاماً ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.19)، قد يكون سبب ذلك أن للخبرة الطويلة في العمل والتي تزيد عن خمسة عشر عاماً هي مؤشر تراكمي للأفراد العاملين في تبنيهم لممارسات القيادة الرقمية، والتحول من القيادة التقليدية الى القيادة الرقمية وصولاً لتحول رقمي شامل.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على" هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)"؟**

من أجل الإجابة عن السؤال السابق، فقد تم فحص الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص أنه "لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة (α≤.05) في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية حسب متغيراتها كما يلي:

- **الفرضية الخاصة بمتغير الجنس:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء اختبار (Independent-t-test) لمجموعتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (18): نتائج إختبار (Independent-t-test) لمجموعتين مستقلتين لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء بحسب متغير الجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء المؤسسي	ذكر	4.15	.61	2.676	117	.009
	أنثى	3.83	.66			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (18) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤.05) في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي عند متغير الجنس، حيث بلغت الدلالة الاحصائية له (0.009) وهذه القيمة أقل من (α≤.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.15)، قد يكون سبب ذلك أن أعداد العاملين في المؤسسات الحكومية ومن يحملون مسميات إشرافية عليا من فئة الذكور أكبر من أعداد الإناث، أضف الى ذلك أن أعداد الملتحقين في برامج التدريب الداخلية والخارجية أعلى وبالتالي تنعكس استجاباتهم وآرائهم على الأداء الفردي والمؤسسي علماً بأن عدد الإناث في العينة أكبر، وهذا يتوافق مع إحصائيات ديوان الموظفين العام في دولة فلسطين بأن نسبة الذكور ممن يشغلون وظائف إشرافية عليا بلغت (85.8%) مقارنة بنسبة الإناث والتي بلغت (14.2%) (ديوان الموظفين العام،2023)، وقد جاءت هذه النتيجة متعارضه مع ما جاء في دراسة بصيلي (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس ولصالح الإناث.

- **الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي:**

الجدول (19): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2.30	2	1.155	2.719	.007
	داخل المجموعات	49.25	116	.425		
	المجموع	51.56	118			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (19) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α≤.05) في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي عند متغير المؤهل العلمي حيث بلغت الدلالة الاحصائية له(0.007) وهذه القيمة أقل من (α≤.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والجداول (20) توضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور الأداء المؤسسي، وقد جاءت هذه النتيجة متعارضه مع ما جاءت به دراسة بصيلي(2022) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الجدول (20): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور الأداء المؤسسي

متغير المؤهل العلمي	دبلوم (4.17)	بكالوريوس (4.01)	دراسات عليا (3.77)
دبلوم (4.17)	---	.304	.544
بكالوريوس (4.01)	---	---	.240-**
دراسات عليا (3.77)	---	---	---

يتضح من الجدول (20) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج إلى أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة ممن يحملون مؤهلا علميا (بكالوريوس) وحملة الدراسات العليا، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.01)، قد يكون سبب ذلك الى أن المتطلب الأساسي للتعيين والوظائف التخصصية والإشرافية هم من حمله البكالوريوس كحد أدنى حسب قانون الخدمة المدنية وهذه النتيجة منطقية.

- **الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (21): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	7.314	3	2.438	6.336	.001
	داخل المجموعات	44.251	115	.385		
	المجموع	51.566	118			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (22) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في آراء المبحوثين نحو تحسين الأداء المؤسسي لدى وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والجداول (22)، توضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي تبعاً لمحور الأداء المؤسسي.

الجدول (22): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي تبعاً لمحور الأداء المؤسسي

متغير المسمى الوظيفي	مدير عام (4.65)	رئيس وحدة (3.79)	مدير (4.02)	رئيس قسم فأقل (3.83)
مدير عام (4.65)	---	.861	**.629	.824
رئيس وحدة (3.79)	---	---	.232	.036
مدير (4.02)	---	---	---	.195
رئيس قسم فأقل (3.83)	---	---	---	---

يتضح من الجدول (22) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تشير النتائج إلى أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة ممن يعملون بوظيفة مدير عام، وأفراد العينة الذين يعملون بوظيفة مدير، وكانت الفروق لصالح الذين يعملون بوظيفة مدير عام ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.65)، قد يكون السبب في ذلك على اعتبار أن المديرين العامين هم من متخذي القرارات، وهم من يرسمون السياسات العامة في المؤسسات الحكومية التي يكون لها انعكاس على الأداء والتطوير المؤسسي.

- **الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة:**

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (23): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	4.590	3	1.530	3.746	.013
	داخل المجموعات	46.975	115	.408		
	المجموع	51.566	118			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (23) يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq .05$) في آراء المبحوثين نحو تحسين الأداء المؤسسي لدى وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية، والجداول رقم (24)، توضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي تبعاً لمحور الأداء المؤسسي.

الجدول (24): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة تبعاً لمحور الأداء المؤسسي

متغير سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات (3.85)	من5–اقل من 10 سنوات (3.70)	من10 – اقل من 15 سنة (3.95)	15 سنة فأكثر (4.26)
أقل من 5 سنوات (3.85)	---	.153	.094	.406**
من5–اقل من 10 سنوات (3.70)	---	---	.247	.559
من10 – اقل من 15 سنة (3.95)	---	---	---	.311
15سنة فأكثر (4.26)	---	---	---	---

يتضح من الجدول (24) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تشير النتائج إلى أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين تقل سنوات خبرتهم عن خمس سنوات، وأفراد العينة الذين سنوات خبرتهم خمس عشرة سنة فأكثر، وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن خمس عشرة سنة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.26)، قد يكون سبب ذلك أن غالبية العاملين في المؤسسات الحكومية الذين تزيد سنوات خبرتهم عن خمسة عشر عاماً، تم تعيينهم مع بداية نشوء مؤسسات الدولة، وهذا مكنهم من اكتساب خبرات تراكمية على مدار حياتهم الوظيفية الأمر الذي انعكس على تبنيهم لسياسات التطوير والتحديث المؤسسي.

ملخص لأهم النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع ممارسات القيادة الرقمية من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي (3.90)، بانحراف المعياري كلي بلغ (.64).
2. أن أفراد مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة يؤكدون بوجود قيادة رقمية رشيدة لديهم بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (.67) .
3. أن أفراد مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة يؤكدون أن لديهم قيادة رقمية متعلمة وإبداعية بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (.67).
4. أن أفراد مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة يؤكدون أن لديهم قيادة رقمية داعمة ومتميزة بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (.71).
5. أن أفراد عينة الدراسة من موظفي الوزارة يؤكدون أن لديهم قيادة رقمية تدعم الممارسات المعززة للمواطنة الرقمية بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (.66).
6. أن مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية جاء بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي(3.97)، وبالانحراف معياري بلغ (.66).
7. تبين وجود أثر قوي لأبعاد ممارسة القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية.
8. تبين وجود فروق معنوية في إدراك المبحوثين لممارسات القيادة الرقمية، وتحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، حيث كانت الفروق لصالح الذكور تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح حملة درجة البكالوريس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي،

ولصالح من يعملون بوظيفة مدير عام تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح الموظفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن خمسة عشر سنة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

تأسيساً على النتائج التي توصل إليها الباحثان، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، فقد أوصى الباحثان بما يأتي:

1. ضرورة تعزيز الجهود المبذولة للممارسات الفاعلة للقيادة الرقمية في الوزارة لصياغة رؤيتها ورسالتها وفي عمليات التخطيط الإستراتيجي، وربطها بمؤشرات أداء محددة ودقيقة في عمليات التحول الرقمي، من خلال عقد برامج وورش عمل مكثفة تستهدف الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، وعقد شراكات من أصحاب المصالح لتبني الرقمنه، ودعمها في المؤسسات، وجذب برامج تمويلية لدعم عمليات التحول الرقمي وصولا لخدمات مستجيبة للمواطن الفلسطيني.
2. تعزيز ممارسات القيادة لدعم الموارد البشرية العاملة في الوزارة على الوعي بأهمية القيادة الرقمية في بيئة العمل، وتعزيز المهارات والخبرات الرقمية لديهم بما يعزز من الأداء المؤسسي، من خلال العديد من الإجراءات الإدارية التطويرية كعمليات تدوير الموظفين، والتفويض، والحفاظ على الذاكرة التاريخية للمؤسسة وتطوير سجلات الأداء للموظفين لما لها من انعكاسات حقيقية على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني.
3. تعزيز الجهود المبذولة للقيادات الإدارية في سبيل إيجاد مناخ وظيفي فعال يعمق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي، وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق، وخلق بيئة محفزة لتبادل الافكار، وتعميم المعرفة الرقمية بين جميع الكوادر البشرية العاملة في الوزارة والمؤسسات الحكومية.
4. ضرورة مواكبة الوزارة أولا بأول للتغيرات الحاصلة في الثورات التكنولوجية المتسارعة، ودعم حاضنات الأعمال والذكاء الاصطناعي، واستثمار ذلك في عمليات التحول الرقمي والحكومة الالكترونية، من خلال المشاركة في المنتديات والمؤتمرات المحلية والدولية، وعقد شراكات ومذكرات تفاهم مع المؤسسات النظيرة أقليمياً ودولياً.
5. استثمار تكنولوجيا المعلومات في عمليات التطوير المؤسسي بجميع جوانبه مما يسهم في دعم ريادة الأعمال في المؤسسات الحكومية في قطاعاتها المختلفة، الأمر الذي ينعكس على تحسين جودة خدماتها **وتحقيق رضا المواطنين وبما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامه.**

المصادر والمراجع باللغة العربية

- احمد، ندى السر صديق. (2021). أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كفاءة الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، (37)، 402-419.
- ادريس، الفاضل، وأبو الروس، ثابت. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين ."المجلة العربية للنشر العلمي، (40)، 376-404.
- بصيلي، أماني جبريل. (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجه نظر القيادات التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (42)6، 23-42.
- البطش، أحمد محمد.(2019) . درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- بيطار، راما اسحق. (2021). التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الإلكتروني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة سوريا الافتراضية
- توفيق، ابراهيم حسن، صديق، محمد فتحي، وسالم، بهلول أحمد. (2024). دور إدارة المخاطر والازمات في تحقيق التنمية بالقطاع السياحي. مجلة إدارة المخاطر والأزمات (JRCM)، 5(2)، 34-56.
- جامعة الدول العربية. (2020). الرؤية العربية للاقتصاد الرقمي. مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.
- جامعة الدول العربية.(2020). الرؤية العربية للاقتصاد الرقمي، الطبعة الثانية، القاهرة: مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.
- حاج علي، مؤيد صبحي .(2022) .دور القيادة الاستراتيجية في التحسين المستمر للعمليات الإدارية لديوان الموظفين العام الفلسطيني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة.

- حاج، قاسم علي. (2020). إسهامات الإتحاد الإفريقي في عملية التحول الرقمي في إفريقيا قراءة في مشروع استراتيجية التحول الرقمي لإفريقيا " 2030/2020". مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، 1(6)، 1-26.
- ديوان الموظفين العام. (2018). الخطة الإستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية. ديوان الموظفين العام.
- ديوان الموظفين العام. (2023). الخدمة المدنية في أرقام (تقرير رقم 4). ديوان الموظفين العام.
- الذهلي، ربيع بن المر؛ والخروصي، حسنين بن علي؛ والشعيلي، صالح بن خليفة.(2021). درجة توظيف مديري المدراس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12 (33)، 79-93.
- السلمي، سارة عيد، والشماسي، اريج عبد الرحمن. (2022). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 7(14)، 2666-2706.
- الشاعر، اياد هشام .(2021) .دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، دراسة ماجستير [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الاقصى.
- صفحي، عائشة محه احمد. (2024). واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية. مجلة ابداعات تربوية، 29(1)، 93-128.
- العبار، بشير محمد. (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة على الاداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية، 3(1)، 51 - 85.
- عبد الله، هدى محمد. (2023). أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الاداء المؤسسي: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين في الفترة (2022- 2023). المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية، 2(2)، 9-29
- عبد الهادي، محمد جمال. (2021). أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (1)، 83-141.
- عبده، رنا اسماعيل. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي، "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
- العتيبي، عفاف فهم . (2023). دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية، دراسة ميدانية على قيادات الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 1(5)، 3220-3279.
- العزي، سلام جاسم. (2019). خدمات المعلومات ودورها في تحسين الاداء المؤسسي "جامعة ديالي انموذجا [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. الجامعة المستنصرية.
- العلاق، بشير. (2010). القيادة الإدارية، ط (1)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- علي، ايمن ميرغني. (2023). دور القيادة الادارية في تحقيق التميز المؤسسي، بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان. مجلة العلوم الانسانية، 4(1)، 513 - 532.
- عيسى، أحمد السيد. (2023). أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي. مجلة البحوث التجارية، 45(4)، 345-387.
- فقها، نوال محمود. (2021). أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيه: جودة المعلومات متغير وسيط [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة.
- القيسي، محمد قاسم. (2015). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الاقصى.
- كمال، حنان البدري، ومحمود، حنان عبد الستار. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 100(100)، 135-228.
- المتولي، محمد سمير. (2023). خبرة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين الخدمات المصرفية الرقمية ورضا العميل دراسة تطبيقية على البنوك التجارية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)، 1495-1551.
- المجلس التشريعي الفلسطيني. (2005). قانون الخدمة المدنية رقم(4) لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم (4) لسنة 2005. الجريدة الرسمية.
- المصري، ماريانا وحيد .(2022) .متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة.
- نجم، عبود نجم .(2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط (1)، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

- يسن، مصطفى محمد. (2021). القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على شركة مصر القابضة للتأمين. مجلة البحوث المالية والتجارية، بجامعة بورسعيد، 22(3)، 1274–1372.

References

- Abdel Hadi, Mohammed Jamal. (2021). The Impact Of Dynamic Capabilities On Improving Organizational Performance: An Applied Study On Industrial Companies, (In Arabic). Scientific Journal Of Economic & Trade. (1), 83-142.
- Abdo, Rana Ismail. (2017). Strategic Leadership Practices And Their Influence On Performance Excellence, An Applied Study On University Colleges In Gaza Governorates. (In Arabic). Unpublished MA Thesis, Al-Azhar University.
- Abdullah, Huda Mohammed. (2023), The Impact Of Strategic Analysis Models On Developing Institutional Performance: A Case Study Of Shiekan Insurance & Re-Insurance Co. Ltd. In The Period Of (2022-2023), (In Arabic). African Journal Of Advanced Studies In Humanities & Social Sciences, 2(2), 9-29.
- Ahmed, El-Batsh. (2019). The Degree Of Practicing The Strategic Leadership And Its Impact In Developing Soft Skills Among The Employees In Non-Governmental Organizations In Gaza Strip, (In Arabic), Unpublished MA Thesis, Al-Aqsa University.
- Ahmed, Nada Al-Sir Siddiq. (2021). The Impact Of The Application Of TQM Standards On The Efficiency Of Administrative Performance, (In Arabic). Human Resources Research And Development Center - Ramah. Arab Journal Of Scientific Publishing, Issue (37), 402-419.
- Al-A'bbar, Basheer Mohammed (2022). The Impact Of Knowledge Management On Institutional Performance, Applied Research On The Social Security Fund In Benghazi City: (In Arabic). Journal Of Economic Studies, Sirte University – Faculty Of Economics, 3(1), 51-85.
- Al-A'laq, Basheer. (2010). Administrative Leadership, Ed. (1): (In Arabic). Amman: Dar Al-Yazori For Publication And Distribution
- Al-Azi, Salam Jassim (2019). Information Services And Their Role In Improving Institutional Performance "Diyala University As A Model: (In Arabic)., Phd Thesis, Mustansiriyah University.
- Ali, Ayman Merghani, (2023). The Role Of Administrative Leadership In Achieving Institutional Excellence, As Applied To The Ministry Of Industry And Trade In Sudan, A Published Study: (In Arabic). Journal Of Human Sciences, 4(1), 513-532.
- Al-Masri, Mariana. (2021). The Requirements Of Electronic Management Application And Its Role In Institutional Performance In Ministry Of Health In Palestine: (In Arabic), An Unpublished MA Thesis, Al-Quds Open University.
- Al-Mutawali, Mohammed Samir. (2023): Customer Experience As An Intervening Variable In The Relationship Between Digital Banking Services And Customer Satisfaction, An Applied Study On Commercial Banks, :(In Arabic). Journal Of Financial And Commercial Studies And Research, .4(1),1495-1551
- Alotaibi, Afaf Fahm (2022). The Role Of Digital Leadership In Reducing Cybercrimes. A Field Study On The Leaders Of The General Administration Of Forensic Evidence In Makkah Region: (In Arabic). Journal Of University Studies For Inclusive Research, Vol.1, Issue 5, 3220- 3279
- Al-Qaisi, Mohammed Qasim. (2015). The Role Of Strategic Leadership In Developing The Administrative Policies In The Palestinian Ministry Of Health, (In Arabic). Unpublished MA Thesis, Al-Aqsa University.
- Al-Salmi, Sarah, Al-Shamasi, Arej.(2022) .The Role Of Talent Management In Enhancing Leadership Excellence A Field Study On Administrators In King Abdul-Aziz University In Jeddah Province:(In Arabic), Journal Of University Studies For Inclusive Research Vol.7, Issue 14 (2022), 2666 - 2706 USRIJ Pvt. Ltd.,
- Al-Shaér, Iyad (2021). The Role Of Knowledge Management Processes In Improving Institutional Performance In The Palestinian Ministry Of Interior And National Security In The Southern Governorates: (In Arabic). Master's Study, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al-Thahli, Rabea' Bin Al Mor, And Kharousi, Hasanien Bin Ali, And Al- Sheaili, Saleh Bin Khalifa. (2021). The Degree To Which Schools 'Principals In The Sultanate Of Oman Employ Digital Leadership From The Principals' Viewpoint: (In Arabic). Journal Of Al-Quds Open University For Educational & Physiological Research & Studies, 12 (33), 73-93.

- Baytar, Rama Ishaq. (2021). Digital Transformation And Its Impact On Improving Citizen Satisfaction With The Quality Of Government Services, A Field Study, The Electronic Citizen Service Center, Master's Thesis,(In Arabic). Syria: Virtual University Of Syria.
- Busaili, Amani Jibril. (2022). The Reality Of The Application Of Digital Leadership In Public Education Schools In Urban Area Of Abha From The Point Of View Of The Educational Leaders (In Arabic). The Journal Of Psychological & Educational Sciences, 6 (42), 23-42.
- Fiqh, Nawal Mohammed(2021) The Impact Of Management Information Systems On The Effectiveness Of Decision-Making In Palestinian Local Government Units From Employees Perspective: Information Quality As A Mediator:(In Arabic). Palestine, Unpublished Master's Thesis, Al-Quds Open University,
- General Personnel Council. (2018). The Strategic Plan Of The Civil Services .(In Arabic): General Personnel Council.
- General Personnel Council. (2023). Civil Service In Numbers (Report No. 4). (In Arabic): General Personnel Council.
- Haj Ali, Moayad (2022): The Role Of Strategic Leadership In Continuously Improving The Management Of The Palestinian General Personnel Public: (In Arabic), Unpublished MA Thesis, Al-Quds Open University.
- Hajj, Qasim Ali. (2020). Contributions Of The African Union To The Digital Transformation Process In Africa, A Reading Of The African Digital Transformation Strategy Project, 2020-20230 (In Arabic). Journal Of The Faculty Of Economics For Scientific Research, 1.(6),1-26.
- Idris, Al-Fadel,& Abu Al-Rous, Thabit. (2022). The Role Of Total Quality Management In Improving The Levels Of Institutional Performance: An Applied Study On Electricity Distribution Companies In Palestine, (In Arabic), Arab Journal For Scientific Publishing, Issue (40), 376-404.
- Issa, Ahmed Al-Sayed (2023). The Impact Of Digital Leadership On The Relationship Between Electronic Communications And Employee Performance (In Arabic). Journal Of Business Research, 45(4), 345-387.
- Kamal, Hanan Al-Badri. Mahmoud, Hanan Abdel Sattar(2022).
- Digital Leadership As An Approach To Enhancing Organizational Flexibility Among Academic Leaders At Aswan University: (In Arabic). Issue (100), Journal Of Education, Sohag University, 100(100), 135-228.
- Najim, Abood Najim. (2011), Administrative Leadership In The Twenty-First Century, Floor 1: (In Arabic). Amman, Dar Al-Safaa For Printing, Publishing And Distributing.
- Palestinian Legislative Council (2005). Civil Service Law No. (4) Of 1998 Amended By Law No. (4) Of (2005). (In Arabic): Official Gazette.
- Safhi, Aisha Mah Ahmed (2024). The Reality Of The Drumming Of The Social Cadre In Saudi Universities :(In Arabic). Journal Of Educational Creativity, 29(1), 93-128.
- Tawfick, I. H., &Yousif, M. F. (2024). Therole Of Risk And Crisis Management In Achieving Development In The Tourism Sector:(In Arabic). Journal Of Risk And Crisis Management, 5 (2), 34 –.56
- The Arab League. (2020). The Arab Vision For The Digital Economy). (In Arabic): Council Of Arab Economic Unity
- Yassin, Mustafa Mohammed. (2021). Servant Leadership And Its Role In Achieving Organizational Excellence In Service Organizations: An Empirical Study On The Misr Insurance Holding Company: (In Arabic). Port Said University, 22(3), 1274-1372
- Abbu, P. Mugge, G. Gudergan And A. Kwiatkowski. (2020). " Digital Leadership - Character And Competency Differentiates Digitally Mature Organizations," IEEE International Conference On Engineering, Technology And Innovation (ICE/ITMC). Pp. 1-9
- Al Busaidi, H. (2020). Examining The Relationship Between The Accreditation Of Engineering Programmes And Institutional Performance. Quality Assurance In Education.
- Alphy, M., Al-Romeedy, B., & Ayoub, F. (2023). Does Organizational Health Affect Strategic Flexibility In The Egyptian Travel Agencies? International Journal Of Tourism And Hospitality Management, 6(1), 79-106.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Associations Between Traditional And Digital Leadership In Academic Environment: During The COVID-19 Pandemic.Emerging Science Journal, 5(4), 405-428.
- Anuradha, Reddy. (2022). Artificial Everyday Creativity: Creative Leaps With AI Through Critical Making, Digital Creativity, DOI: 10.1080/14626268.2022.2138452

- Avolio, J. B., Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000). E-Leadership Implications For Theory, Research, And Practice. The Leadership Quarterly, 11(4), 615-668
- Aydın, E., Kılıç Kırılmaz, S., Şimşir, İ., Erden Ayhün, S. (2024). Bibliometric Analysis Of Digital Leadership Studies. Journal Of Mehmet Akif Ersoy University Economics And Administrative Sciences Faculty, 11(2), 778-818.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). Making Sense Of Change Management: A Complete Guide To The Models, Tools, And Techniques Of Organizational Change. Kogan Page Publishers. 2nd. ISBN 978-0-7494-5310-7 1
- De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital Leadership In Business Organizations. International Journal Of Educational Administration, Management, And Leadership, 45- 56
- Domeny, J. V. (2017). The Relationship Between Digital Leadership And Digital Implementation In Elementary Schools [Doctoral Dissertation], The Faculty Of The Graduate Education Department, Southwest Baptist University, USA.
- Dorma, J. (2017). How The Clarity Of Business Vision Affects The Quality Of Business Intelligence Systems And Its Impact On The Quality Of Decision Making (Evidence From North Sumatera-Indonesia). Journal Of Engineering And Applied Sciences. University Of Negeri Medan. Indonesia. 12 (9): Pp: 2461-2466
- Egala, S. B., Boateng, D., & Mensah, S. A. (2021). To Leave Or Retain? An Interplay Between Quality Digital Banking Services And Customer Satisfaction. International Journal Of Bank Marketing. Vol. 21 Nos 5/6, Pp. 385-392
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022): From Conventional To Digital Leadership: Exploring Digitalization Of Leadership And Innovative Work Behavior. Management Research Review: 45(11): 1524-1543.
- Espina-Romero, L., Noroño Sánchez, J. G., Rojas-Cangahuala, G., Palacios Garay, J., Parra, D. R., & Rio Corredoira, J. (2023). Digital Leadership In An Ever-Changing World: A Bibliometric Analysis Of Trends And Challenges. Sustainability, 15(13129), 1-25.
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E., "HRM And Performance-The Role Of Talent Management As A Transmission Mechanism In An Emerging Market Context", Human Reource Management Journal, 28(1), 2018.
- Habibullah Jimad, M. Syamsul Maarif, M. Joko Affandi, Anggarini Sukmawat (2020) "Leadership Strategy Of State University Public Service Agency To Increasing Organizational Performance In Indonesia" International Business And Accounting Research Journal
- Juan, Prados, Antonia, Diaz, & Alexandra, Galende. (2021). Measuring Digital Citizenship: A Comparative Analaysis. Informatics, 8 (18), 1 –13.
- Kwon, Sang Jib & Ryu, Doojin, And Park, E, (2018), The Influence Of Entrepreneurs' Strategic Agility And Dynamic Capability On The Opportunity Pursuit Process Of New Ventures: Evidence From South Korea Academy Of Strategic Management Journal Volume 17, Issue 1
- Lin, Q. (2024), "Digital Leadership: A Systematic Literature Review And Future Research Agenda", European Journal Of Innovation Management, Vol. Ahead-Of-Print No. Ahead-Of-Print. Https://Doi.Org/10.1108/EJIM-07-2023-0522
- Maritan, C.A., Peteraf, M. (2018). Competitive Advantage. In: Augier, M., Teece, D.J. (Eds) The Palgrave Encyclopedia Of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London
- Megersa, Gezew. (2022). The Impact Of Total Quality Management On Enterprise Performance: A Case Study On The National Cement Company, International Journal Of Management And Business Studies, ISSN 2167-0439, Vol. 12(3), Pp. 001-005.
- Menzefricke, J. S., Wiederkehr, I., Koldewey, C., & Dumitrescu, R. (2021). Socio-Technical Risk Management In The Age Of Digital Transformation-Identification And Analysis Of Existing Approaches. Procedia CIRP, 100, 708-713
- Sheninger, E. C. (2019). Digital Leadership: Changing Paradigms For Changing Times (2nd Ed.). Thousand Oaks, Calefornia: Corwin.

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (9) No – (21) .November 2024
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

The level of the Implementation of the Poka-Yoke Technique and its Impact on Productive Efficiency at Royal Industrial Trading Company

Dr. Abed Al-Qader Mohammad Darawish*
Assistant Professor, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Al-Quds Open University - Hebron Branch, Palestine.

Oricd No: 0009-0001-3806-9455
Email: Adaraweesh@qou.edu

Received:
22/06/2024
Revised:
4/03/204
Accepted:
18/09/2024

***Corresponding Author:**
Adaraweesh@qou.edu

Citation: Darawish, A. A.-Q. M. The level of the Implementation of the Poka-Yoke Technique and its Impact on Productive Efficiency at Royal Industrial Trading Company. Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 9(21). https://doi.org/10.33977/1760-009-021-010

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

• **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: The study aimed to identify the level of application of the Poka Yoke principles including elimination, prevention, replacement, facilitation, detection, and mitigation and the impact of this on productive efficiency in one of the large companies in the Hebron Governorate, which is the Royal Industrial Trading Company.

Methodology: The study relied on the descriptive analytical approach, a questionnaire was used to collect the required data, a sample was selected from the study community, which consists of all workers who manage machines and equipment, engineers, managers, and department and section managers who supervise and follow up on the production process, numbering 200 workers, using the available sample method, its size was 100 workers.

Results: The study found several results, the most important of which stressed that the level of application of the Poka-Yoke technology in the Royal Industrial Trading Company was very high, and that there is a statistically significant effect of the application of the Poka Yoke technology on the company's production efficiency. Indicators of this are evident in the significant reduction in human errors among workers, the absence of product defects, cost savings, and improved design

Conclusion: The researcher recommends the necessity of strengthening the application of the principles of the Poka-Yoke technique because of its impact on production efficiency, and transforming it into an institutional culture that boasts for all workers.

Keywords: Principles of Poka Yoke technique, productive efficiency, Royal Industrial Trading Company.

مستوى تطبيق تقنية بوكا يوكي وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية

د. عبد القادر محمد دراويش*
أستاذ مساعد، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة– فرع الخليل، فلسطين.

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ بوكا–يوكي (الإزالة، المنع، الاستبدال، التسهيل، الكشف، والتخفيف) وأثر ذلك على الكفاءة الإنتاجية في إحدى الشركات الكبيرة في محافظة الخليل، وهي شركة رويال الصناعية التجارية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، وجرى اختيار عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في العمال كافة، الذين يديرون الآلات والمكنات، والمهندسين، والمديرين ومديري الدوائر والأقسام الذين يشرفون ويتابعون العملية الإنتاجية، والبالغ عددهم (200) عامل، بأسلوب العينة المتاحة، وكان حجمها (100) عامل.

النتائج: توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: أن مستوى تطبيق تقنية بوكا يوكي في شركة رويال الصناعية التجارية جاء مرتفعا جداً، وأن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق تقنية بوكا يوكي على الكفاءة الإنتاجية في الشركة، ومؤشرات ذلك تتجلى في الانخفاض الشديد للأخطاء البشرية للعاملين، وانعدام عيوب المنتجات، وتوفير التكاليف، وتحسين التصميم.

الخلاصة: يوصي الباحث بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ تقنية بوكا–يوكي لما لها من أثر على الكفاءة الإنتاجية، وتحويلها إلى ثقافة مؤسسية يتباهى بها العاملون كافة.

الكلمات المفتاحية: مبادئ تقنية بوكا يوكي، الكفاءة الإنتاجية، شركة رويال الصناعية التجارية.

المقدمة

بوكا يوكي Poka Yoke تقنية يابانية لضمان الجودة (A quality assurance technique) ومنع الأخطاء غير المقصودة (Mistake Proofing)، طورها المهندس Shigeo Shingo عام 1961، حينما كان يعمل في شركة تويوتا (Toyota Motor Corporation)، والهدف منها إزالة العيوب من المنتج عن طريق منع الأخطاء أو تصحيحها في أقرب وقت ممكن، وصولا إلى القضاء على المنتجات المعيبة (Malaga, 2018)، ثم انتشرت هذه الطريقة واستخدمت في شركات أخرى، وأصبحت معروفة في جميع أنحاء العالم خاصة بعد استخدامها في الولايات المتحدة في الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي (Martinelli et al., 2022) و(Trojanowska et al.,2023).

وأصبحت طريقة بوكا يوكى عبارة عن آلية في عملية التصنيع المرن، تعتمد على التخطيط الدقيق للعمليات، والتصميم السليم للمكنت والأدوات والمعدات، واليقظة والالتزام من العاملين، بحيث تضمن المنشآت الصناعية تصنيعا خاليا من الهدر، وإنتاجا خاليا من العيوب، وعملا خاليا من الأخطاء (Kannan et.al,2017).

ويتم تلافي الأخطاء المهملة باستخدام ما يعرف بأجهزة البوكا يوكي (Poka Yoke Devices)، وهي أجهزة وأدوات بسيطة، مثل أجهزة الإنذار الصوتية، والخلايا الضوئية، وأشعة الليزر، والحساسات الإلكترونية، وتؤدي ثلاث وظائف رئيسة، هي: الإيقاف (Shutdown) عند وقوع الخطأ، والسيطرة (Control) عند حدوث أي خلل، والتحذير (Warning) لتنبيه المشغل لوجود نقص أو خطأ معين (Tarcisio et. al, 2012).

ولكي يتم تطبيق تقنية Poke-Yoke في المنشآت الصناعية، فإن عليها تبني خطة متكاملة تشمل المراحل كافة التي تمر بها المنشأة، انطلاقا من أن العملية الإنتاجية تشهد سلسلة من العمليات المتداخلة، وكل عملية تحتاج إلى هندسة ومراقبة وضبط الجودة فيها ، ابتداءً من اختيار الموقع المناسب، وتصميم البناء المتوافق مع طبيعة العملية الإنتاجية، ومن ثم اختيار موارد بشرية ذات كفاءة ومدربة وقادرة على التعلم والتطور، واعتماد ترتيب داخلي Layout مناسب للمكنات والآلات والمعدات وخطوط الإنتاج؛ بما يسهم في تخفيض تكلفة نقل المواد، ومناولتها بين محطات الإنتاج والورشات، وتحسين ظروف العمل، وتسهيل التعاون بين العاملين، والاستخدام الأمثل لمساحات المنشأة، وتخفيض تكلفة التخزين والإيجار، وتحقيق الكفاءة والفعالية للنظام الإنتاجي، وتحقيق الرشادة في إدارة المنشأة، وتخطيط العملية الإنتاجية وتصميمها بشكل محكم (Sugiri et al.,2020).

ومما لا شك فيه أن تطبيق أنظمة الجودة الشاملة المختلفة، بما فيها نظام بوكا يوكي، ينعكس على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، فهو يضمن استخداما أمثل للمواد الأولية، والتزاما أفضل للموارد البشرية، وانخفاضا أكبر للمعوقات الفنية والتقنية، وتحسينا في الإنتاجية، من خلال خفض نسبة الخطأ في العمل، ورفع الفاعلية التنظيمية، إضافة لكسب رضا الزبائن والعملاء والمستهلكين وزيادة ولائهم.

مشكلة الدراسة

إن الاستخدام المكثف للبوكا يوكي The Extensive Use Of Poka Yoke من قبل منظمات عالمية للتصنيع والخدمة، باعتباره مكونا أساسيا لاستراتيجية منع الأخطاء Mistake- Proofing، ولكونه نظاما فعالا يسهم في تطبيق الفلسفة الجديدة للجودة (Zhang, 2014)، أسهم في تحفيز منظمات الأعمال الفلسطينية إلى السعي الحثيث لتطبيقه؛ لما له من إيجابيات على مخرجات العمليات الإنتاجية، وباعتباره إحدى استراتيجيات تخفيض التكلفة، وقد أكد لنا رئيس اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية أن المنظمات الفلسطينية تلقت توصيات من مؤسسات دولية مختلفة، ومن خبراء أجانب بضرورة تطبيق أدوات التفكير الرشيق Tools Of The Lean Thinking التي تساعد في تحديد الضياع، وتخفيضه، أو الفاقد أو الهدر Waste وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتي يطلق عليه باللغة اليابانية Muda، وضرورة إدارة الأخطاء من خلال تبني أنظمة دولية مجربة، ومن بينها نظام بوكا يوكي (الربيعي وآخرون، 2019).

ومن هذه المنطلقات أدرك الباحث الأهمية الكبرى لهذه التقنية، وعلاقتها بمدى تحقيق منظمات الأعمال لأهدافها، بخاصة إذا ما تبين لتلك المنظمات انعكاس تطبيق هذه التقنية على الإنتاجية، ولأن شركة رويال الصناعية التجارية من بين أوائل الشركات الكبيرة التي طبقت هذه التقنية التي تستند إلى ستة مبادئ، فإننا قمنا بقياس تأثير تطبيق تلك التقنية على الإنتاجية، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال البحثي التالي:

- ما مستوى تطبيق تقنية بوكي يوكي وأثرها في الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية؟

وتتفرع من المشكلة الرئيسة التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق مبادئ بوكا–يوكي في شركة رويال الصناعية التجارية؟
- ما مستوى الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية؟
- ما أثر تطبيق مبادئ تقنية بوكا –يوكي (مبدأ الإزالة، ومبدأ المنع، ومبدأ الاستبدال، ومبدأ التسهيل، ومبدأ الكشف، ومبدأ التخفيف) على الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ تقنية بوكا يوكي (الإزالة، المنع، الاستبدال، التسهيل، الكشف، التخفيف) في شركة رويال الصناعية التجارية.
2. الكشف عن مستوى الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية
3. بيان أثر تطبيق تقنية بوكا يوكي على الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين مستوى تطبيق مبادئ تقنية بوكي يوكي والكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق تقنية بوكا يوكي (مبدأ الإزالة، ومبدأ المنع، ومبدأ الاستبدال، ومبدأ التسهيل، ومبدأ الكشف، ومبدأ التخفيف) على الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال التجارية الصناعية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في:

أولاً: الأهمية العلمية: تكمن الأهمية العلمية في أنها تجمع إطارا نظريا لمفهومين مهمين، هما: تقنية بوكا يوكي، والكفاءة الإنتاجية، وتقوم على استجلاء العلاقة بينهما، وإظهار أثر تطبيق التقنية على الكفاءة الإنتاجية، وهذا سيشكل إضافة علمية للمكتبة وروادها من الباحثين والمتخصصين والمعنيين بهذه المفاهيم.

ثانياً: الأهمية العملية: إفادة الشركة التي طبقت فيها الدراسة (رويال الصناعية التجارية) بشكل خاص ومباشر، والقطاع الصناعي بشكل عام، والجهات الإشرافية ذات العلاقة بالصناعة الوطنية، بخاصة وزارة الاقتصاد الوطني، والغرف التجارية الصناعية، وملتقى رجال الأعمال، بالنتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث بما يسهم في تطوير عجلة التنمية والارتقاء بهذا القطاع الذي يحتاج الى مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية والإدارية في المجالات كافة، وحث منظمات الأعمال الصناعية على مواكبة التقنيات كافة بما فيها البوكا يوكي التي تسهم في تجويد المنتج وتمكينه من المنافسة، بما يعزز ولاء المستهلك للمنتج الفلسطيني الأصيل، ويدفعه إلى مقاطعة منتجات المحتلين.

حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: يتمثل الحد الموضوعي في دراسة مستوى تطبيق تقنية بوكا يوكي وأثرها في الكفاءة الإنتاجية.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من العاملين الفنيين والإداريين في شركة رويال التجارية الصناعية.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفترة الواقعة ما بين 1 / 5 / 2024 وحتى 23 / 7 / 2024.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في شركة رويال الصناعية التجارية الواقعة في مدينة الخليل.

مصطلحات الدراسة

تقنية البوكا يوكي (Poka Yoke): هي تقنية يابانية لضمان الجودة ومنع الأخطاء غير المقصودة، والهدف منها إزالة العيوب من المنتج عن طريق منع الأخطاء، أو تصحيحها في أقرب وقت ممكن، وصولا إلى القضاء على المنتجات المعيبة، وتشكل هذه التقنية أحد أعمدة التصنيع الخالي من الهدر والضياع والفقدان، وتستند بوكا يوكي إلى ستة مبادئ أساسية، هي: الإزالة، والمنع، والاستبدال، والتسهيل، والكشف، والتخفيف (Rashmi & Kulkarni, 2021).

الكفاءة الإنتاجية: هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج؛ بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين ووقت معين بأقل تكلفة ممكنة (رافع، وآخرون، 2024).

شركة رويال الصناعية التجارية: شركة صناعية تجارية تأسست عام 1993م في مدينة الخليل/ فلسطين، وتعتبر الآن من أهم الشركات الفلسطينية في الصناعة البلاستيكية، حيث تعمل الشركة في مساحة تقدر بحوالي 88 ألف متر مربع، موزعة على أكثر من 25 قسما، وبطاقم عمل متكامل يتألف من 700 موظف بين إداريين ومهندسين وفنيين، وتصدر رويال منتجاتها التي تزيد عن 2000 صنف لأكثر من 25 دولة عربية وأجنبية؛ مما منحها دور الصدارة في تحقيق نقلة نوعية في الأسواق المحلية والعربية والعالمية، وقد طبقت هذه الشركة تقنية بوكا يوكي منذ مطلع القرن الواحد والعشرين.

الدراسات السابقة

استطاع الباحث حصر عدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، ومنها دراسات تناولت تقنية البوكا يوكي، ودراسات أخرى تناولت الإنتاجية، وقد تم عرض دراستين عربيتين لشح الدراسات التي تناولت الموضوع، ثم تم عرض عدد من الدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية

أجرى عزت (2018) دراسة هدفت إلى تقديم مقترح لتطبيق أسلوب Poka-Yoke في مجموعة شركات الكرونجي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة بالاعتماد على الكتب والدراسات والأبحاث العلمية المنشورة، أما البيانات الخاصة بالجانب العملي فقد تم الحصول عليها من خلال استمارة صممت لهذا الغرض.

وتكونت عينة الدراسة من المسؤولين ومتخذي القرار في شركة الكرونجي للعصائر، وبعد تحليل الاستبانات إحصائيا، وتحليل محتوى مضمون المقابلات التي أجريت مع بعض المسؤولين، أظهرت الدراسة جملة من النتائج، أهمها أنه يتوفر في الشركة أدوات رقابية حديثة تساعد الشركة على اكتشاف الأخطاء، وتعمل على تحليلها ومنع تكرارها بالمستقبل، وأن الشركة تعمل على تدريب العاملين على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول تطبيق نظام منع الأخطاء تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجنس.

وقد سعت دراسة الداؤودي (2011) إلى تحديد نسبة مساهمة أجهزة منع حدوث الأخطاء البشرية في تحقيق العيوب الصفرية، وهدفت إلى تعريف إدارة المنظمة والأفراد المبحوثين بوسائل وأجهزة منع حدوث الأخطاء البشرية والميكانيكية وتأثيراتها على العملية الإنتاجية، وطبقت الدراسة على عينة من العاملين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل بالعراق، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة من الأفراد العاملين في الأقسام الإنتاجية والفنية، وثبت للباحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين وظائف أجهزة منع حدوث الخطأ والعيوب الصفرية بدليل قيمة الارتباط (R)، كما أثبت تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر عن طريق المتغيرات المستقلة الأخرى لكل وظيفة من وظائف منع الخطأ في المتغير التابع للعيوب الصفرية، وعلى ضوء هذه الاستنتاجات وضع الباحث عددا من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة المبحوثة وغيرها من المنظمات.

الدراسات الأجنبية

في حين سعت دراسة تروجانوسكا وآخرين (Trojanowska et al., 2023) إلى تطوير نظام يعمل بدقة متناهية ومتخصص في منع عمال تجميع أجزاء المنتج من الوقوع في الخطأ، باعتبار تجميع أجزاء المنتج المصنع هو الخطوة الأخيرة في عملية الإنتاج بكاملها، ويُعهد هذا العمل عادة إلى عمال التجميع؛ لأنه لا يمكن أتمته هذه العملية بشكل كامل، وأيضا هنالك جزء من هؤلاء العمال لا تكون لديهم الخبرة الكافية لكشف الأخطاء ذاتيا.

وقد طُبقت هذه الدراسة على عينة من الموظفين يعملون في شركة صغيرة، وبلغ عددهم (30) موظفاً، حيث تم استخدام أجهزة وأدوات ووسائل بسيطة لاكتشاف الأخطاء، مثل مفاتيح إغلاق، ودبابيس، وأجهزة إنذار، وأجهزة استشعار تنتظم جميعا في دائرة إلكترونية مضيئة، وتؤدي إلى نقل القطعة المعيبة إلى مساحة مخصصة لتلك القطع، وقد تم تصميم النموذج وتوضيح خطوات عمله في هذه الدراسة، وبعد اختباره تم تحديد مزاياه وأوجه القصور فيه. وجاءت دراسة ديفد وآخرون (David et al., 2022) لتعرّج على مدى التغير الذي أحدثته الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة في وظائف بوكا يوكي التقليدية ونهجه وأدواته، وفقا لخمسة أبعاد مميزة، هي: التعريفات، والوظائف، والمناهج، والمنظورات، والأمثلة. علاوة على ذلك، فإن الدراسة بحثت التغير في

مناهج جمع البيانات ومشاركتها وتحليلها ومعالجتها وتفسيرها التي أحدثتها الرقمنة والأجهزة الذكية وتأثيراتها على أجهزة بوكا يوكي، وعلى الأداء التشغيلي لأنظمة الإنتاج. وأجرت دراسة جلال وأخرين (Jalal et al., 2022) مقارنة بين تقنيات منع الهدر المختلفة؛ وذلك من خلال أسلوب المحاكاة، وانطلقت الدراسة من الواقع الصناعي الذي تستخدم فيه العديد من الأنظمة والأدوات والأساليب لمنع الهدر، ولكنها تعاني من إخفاقات في هذا الشأن، وقد تم التركيز على جانبين، هما: منع الخطأ، وكشف الخطأ، تم التوصل إلى أن هنالك ستة أوجه تتشابه فيها تطبيقات بوكا يوكي فيما يتعلق بوظيفتها والغرض من استخدامها، هي: تقليل العيوب، وتحسين التصميم، وتوفير التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الخسائر، وتوفير الوقت.

وأوضحت دراسة رومي وسيتي (Rommy & Siti, 2020) أن المبدأ الأساسي للتنفيذ الناجح لتقنية Poka-Yoke يتحقق عندما يضع كل فرد في المنظمة سمات الجودة على أنها مهمة يجب أن يطبقها ويلتزم بها، وقد استخدمت الدراسة منهج مراجعة الأبحاث والدراسات العلمية التي تتعلق بتقنية Poka-Yoke، وقد تقاطعت تلك الأوراق في ستة أغراض لاستخدام هذه التقنية وهي: تقليل العيوب، تحسين التصميم، توفير التكاليف، زيادة الإنتاجية، تقليل الخسائر، توفير الوقت.

وقدمت دراسة هيرنادويتا وآخرين (Hernadewita et al., 2019) وصفا عمليا لكيفية تطبيق نظام بوكا يوكي في شركة XYZ، وهي إحدى الشركات المصنعة لقطع غيار السيارات، وفي إطار سعي الشركة للتركيز على إنتاج عالي الجودة، لا يحتوي على منتجات معيبة، بهدف الفوز في المنافسات التجارية في هذا المجال، فقد تبنت الشركة نظام كيزن للتحسين المستمر؛ بهدف الوصول إلى عملية إنتاج فاعلة.

وعليه تبين الدراسة كيف طبقت الشركة نظام بوكا يوكي بخطوات متناسقة ومتسلسلة، بدءا بالتفتيش على المواد الأولية والحرص على عدم السماح للموردين بتمرير أي وحدات تالفة لعملية الإنتاج، وتوضح الدراسة عملية المراقبة البشرية والأدوات المستخدمة ضمن نظام البوكا يوكي من أجل منع حدوث الأخطاء، وصولا إلى منع الخطأ نهائيا، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق بوكا يوكي وتوسيع ذلك بشكل أكبر.

وسعت دراسة نورين وهوسانا (Noreen & Hosana, 2018) إلى تقييم تأثير استخدام Poka Yoke المحوسب من قبل صناعة البترول في زيمبابوي من نقطة التحميل، إلى النقل، إلى التحميل، والتخزين، وبيع هذه المنتجات للعملاء. استخدمت الشركات طرقًا مختلفة للتخلص من المخاطر أو تقليلها، وتم إجراء مسح لست شركات بترول. أظهرت النتائج أنه يمكن تقليل الحوادث بنسبة 28.6٪ إذا تم استخدام Poka Yoke وهذا يعني تقليل الوفيات والإصابات والمشاكل الصحية.

التعليق على الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة التي تم عرضها في التعرف إلى المحاور الأكثر أهمية عند دراسة تقنية ال Poka Yoke، وساعدت تلك الدراسات الباحث في إثراء الحصيلة المعرفية لديه، لبناء إطار نظري مترابط وشامل، وأيضا أسهمت تلك الدراسات في قدرة الباحث على تحديد المشكلة، والتعرف إلى أبعاد متغيرات الدراسة وجوانبها المتعددة، والمساعدة في تحليل النتائج وتفسيرها، واستطاع الباحث تحديد الفجوة البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة، حيث تم تحديدها بأنها فجوة مكانية ومعرفية، فالفجوة المكانية تبرز من خلال عدم طرق هذا الموضوع من قبل الباحثين في فلسطين، حيث تفرد هذا البحث حسب علم واطلاع الباحث في دراسة تأثير مبادئ تقنية بوكا يوكي الستة على الكفاءة الإنتاجية في فلسطين، وكانت للباحث الأسبقية في مناقشة هذا الموضوع، أما الفجوة المعرفية فتتمثل في عدم وجود دراسات سابقة تناولت تأثير مبادئ تقنية البوكا يوكي على الإنتاجية، وهذه حاجة تتطلع لها المؤسسات المعنية كافة بتحسين انتاجيتها، وتطويرها، وقدمت الدراسة معلومات كثيرة حول مفهوم البوكا يوكي يمكن للمهتمين الاستفادة منها، وتوافقت الدراسة الحالية وتشابهت مع عدد من الدراسات السابقة في المنهجية العلمية، وأداة الدراسة، واختلفت في ميدان التطبيق، إذ إنها طبقت في بيئات صناعية مختلفة عن البيئة الفلسطينية، من حيث حجم المنظمات الصناعية، وأعداد العاملين، وطبيعة الأعمار، والتوسع والانتشار.

الإطار النظري

تقنية منع الأخطاء Poka Yoke

هي أداة مهمة من أدوات التحسين المستمر لأي منظمة، وتمتاز عادة بسهولة الفهم والتطبيق، وتعد استراتيجية لمنع حدوث العيوب من المصدر، وهي عبارة عن إجراء وقائي يركز على تحديد الأسباب الخاصة التي تؤدي الى حدوث التباين وعدم

المطابقة nonconformities وإزالتها أثناء عملية الإنتاج، بحيث لا تظهر وحدات تعتريها عيوب واضحة (Trojanowska et al., 2023).

تتفق المصادر التاريخية على أن المهندس الصناعي الياباني شينغو شيغو Shigeo Shingo الذي كان يعمل في شركة تويوتا للسيارات هو مبتكر هذا النموذج عام 1961م، وتم تطبيقه في هذه الشركة كجزء من نظام تويوتا الإنتاجي (Toyota Production System: TPS)، حيث طور أنظمة إنتاج كاملة تركز على تحقيق صفر عيوب zero defects في الإنتاج.

تتكون بوكا يوكي من كلمتين يابانيتين (Yokeru) وهي تعني تجنب (To Avoid)، وبوكا وتعني أخطاء الإهمال (Inadvertent error) وأصبح المصطلح بمجمله يعني منع الخطأ (Mistake Proofing)، أو تجنب الأخطاء غير المقصودة (Avoiding Inadvertent Errors)، والهدف النهائي له منع ظهور منتجات معيبة (Malega,2018).

وقد أطلقت عدة تسميات من قبل الباحثين على نظام بوكا يوكي، فيرى (Malega, 2018) و(Rashmi& Kulkarni و(Parikshitetal., 2013) أنه مفهوم (concept)، ويشير إليه (Yuvika & Rupinder, 2018) على أنه مصطلح (term)، في حين يبين (Alexandre,2009) أنه مجموعة من الأجهزة (devices)، ويطلق عليه (Dudek-Burlikowska& Szewieczek,2009) و(Sugiri al., 2020) تسمية تقنيات (techniques)، ويشير (Rommy & Siti, 2020) إلى أنه منهج (approach)، ,ويعتبره (Aishwarya, 2015) و (Alex & Constantin,2014)، بأنه أسلوب أو طريقة (method)، وقد بيّن (Emilia & Lavinia, 2019) أنه أداة (Tool)، كما اعتبره (Syahril et al., 2018) نظاما (system)، وهذا الاختلاف في التسميات يعكس تطور الفكرة من المدخل الفلسفي إلى المجالات التطبيقية الرحبة، بخاصة بعد أن تم تبنيه وتطبيقه في العديد من الشركات الصناعية الكبرى.

والواقع يشير إلى أنه يمكن تصنيف تقنيات Poka-Yoke إلى ثلاث فئات: المادية (Physical)، والتشغيلية (Operational)، والفلسفية (Philosophical)، وتتضمن التقنيات الفيزيائية تركيب أجهزة الاستشعار للتخلص من الظروف التي قد تؤدي إلى حدوث خطأ، وتتضمن تقنيات التشغيل تعديل الأجهزة أو تركيبها؛ لتعزيز إجراءات التجميع الصحيحة، وتتضمن الأساليب الفلسفية تحديد المواقف التي تسبب العيوب والقيام بشيء حيالها.

ويشير (عزت، 2018) إلى أن Shige حدد خمس وسائل وتقنيات لمنع الأخطاء واكتشافها عند الحدوث، وهي:

1. أجهزة الإنذار(Alarms): حيث تقوم هذه الأجهزة بإصدار إشارات ضوئية وصوتية لتنبيه العامل أو لفت انتباهه في حال حدوث خطأ، أو عندما يكون الخطأ على وشك الحدوث.
2. قوائم المراجعة (Check Lists): وتشتمل على عدد من المهام التي يتم التأكد من أدائها، ويضع الموظف علامة في مربع صغير أمام كل نقطة تم أداؤها، وفي النهاية يمكنه التأكد من أنه لم ينس شيئا.
3. العدادات (Counters): عداد إلكتروني يقوم بفحص عدد مرات تكرار العمل، ويقوم بإنذار العامل عندما لا يتم تنفيذ العدد المطلوب من الخطوات أو الحركات.
4. مسامير التوجيه (Guide Pins): تدخل باتجاه واحد فقط، وبذلك يتجنب العامل إدخالها بشكل مقلوب أو بالطريقة غير الصحيحة.
5. مفاتيح الكهرباء الحدية (Limit Switches): مفاتيح كهربائية تمنع الماكينة من العمل إذا لم يكن الجزء المراد العمل عليه موضوعا بشكل صحيح.

وقد أكد ماليجا (Malega, 2018) على هذه التقنيات وحددها بالأجهزة المادية أو الميكانيكية، الإشارات المرئية أو السمعية، قوائم المراجعة أو الإجراءات، البرامج أو الأدوات الرقمية.

وأوضح كورادي (Kurhade, 2015) أن تطبيق هذه التقنية ينبغي أن يبنى على ثقافة تقبل الخطأ، وهذه الثقافة تختلف تماما عن ثقافة اتهام العاملين بالتقصير والإهمال، الأمر الذي دفع Shingo إلى تغيير اسم فكرته الأولى، حيث كانت تسمى منع الغباء Fool-Proofing، وبعدما أدرك أن هذا الوصف أغضب العديد من العاملين؛ نظرا للمعنى العدائي وغير الإنساني الذي يرمز إليه، حيث يصف العامل الذي تسبب بالخطأ بالغباء، فتغير الاسم إلى بوكا يوكي والخطأ في بيئة العمل يمكن تعريفه على أنه المشكلات التي تصدر عن الأفراد في العمل؛ نتيجة تصرف أو سلوك خاطئ، متعمد كان أو غير متعمد، فيؤثر على فاعليته في أداء المهمة الموكلة إليه، نتيجة ضعف في الانتباه، أو تعمد، أو قلة تأهيل، أو ضعف في الاتصال، من ناحيته أو في المؤسسة ككل، أو لقلة وضوح الدور أو المهمة.

ويلخص ايفان (Ivan, 2014) منهج بناء إجراءات بوكا يوكي في إدارة المخاطر من خلال ثلاث خطوات متناسقة، هي:

أولا– تحديد الأخطاء المحتملة حسب المنتج أو العملية، وثانيا– تحديد العيوب المحتملة ووقف العملية قبل أن يظهر هذا العيب، وثالثا– وأخيرا إدارة الأخطاء بعد حصر مواقعها وتحديدها. وعلى المنظمات أن تدرك أن الخطأ في السلوك البشري له خصائص وأبعاد ويتميز بالقابلية للتنبؤ، والقابلية للضبط والتعديل، والقابلية للقياس.

وبين (Puvanasvaran, Jamibollah& Norazlin, 2014) أن هنالك أنواعا عديدة من أخطاء التصنيع، منها:

- أخطاء المعالجة (Processing Error): ويحدث هذا الخطأ نتيجة لإجراء العملية التصنيعية دون الالتزام بالمعايير والأسس المعمول بها.
- أخطاء الإعدادات (Setup Error): تحدث الأخطاء نتيجة عدم ضبط الأجهزة بشكل صحيح.
- أخطاء الأجزاء المفقودة (Missing Parts): أخطاء تحدث نتيجة عدم تضمين جميع الأجزاء في التجميع أو اللحام أو العمليات الأخرى.
- أخطاء الأجزاء الخاطئة (Improper Part/Item): تحدث الأخطاء هنا نتيجة للجزء الخطأ المستخدم في العملية.
- أخطاء العمليات (Operations Error): وتحدث نتيجة إجراء عملية بشكل غير صحيح، أو وجود نسخة غير صحيحة من المواصفات.
- أخطاء القياس (Measurement Error): أخطاء في ضبط الآلة أو قياس الاختبار، أو خلل من المورد.

ويعتمد بوكا يوكي بشكل جوهري على تخطيط العملية الإنتاجية وتصميمها بشكل كامل، وتصميم المعدات والأدوات الصناعية المناسبة، بحيث يصبح حدوث الأخطاء غير ممكن، أو على الأقل يسهل اكتشافها من البداية، فالأخطاء لا تتحول إلى عيوب إذا تم اكتشافها لحظة وقوعها، وتم تصحيحها ومعالجتها في الحال، وقد أشار المهندس Shingo إلى هذا الأمر، فبين أن العيوب تظهر إذا وقعت الأخطاء ولم تكتشف، فالعلاقة بين العيوب والاخطاء هي علاقة السبب والنتيجة، فالأخطاء لن تتحول إلى عيوب إذا كانت هناك تغذية عكسية، واتخذ الإجراء اللازم في مرحلة حدوث الخطأ، وتمت معالجته كما ينبغي (Manivannan, 2007). وحدد كل من (Dudek-Burlikowska & Szewieczek, 2009)، و(Yuvika & Rupinder, 2018) وآخرين أن هنالك ثلاث وظائف أساسية لأجهزة منع الخطأ، هي:

1. الإيقاف (Shutdown): وهي الأجهزة التي تتولى الفحص قبل العملية الإنتاجية عند انحراف خط أو خطوط الإنتاج عن الخارطة الإنتاجية والتصميمات المعيارية، وهي طريقة للوقاية، حيث تفحص هذه الأجهزة العوامل الحرجة للعملية (Critical Process Parameters)، والتي صممت مسبقا للكشف عن الأخطاء، وهي ببساطة تقوم بإيقاف خط الإنتاج فجأة، وهذا يشير إلى أنه أنتج منتجا معيبا أو على وشك الإنتاج.
2. الرقابة (Control): وهي أجهزة المراقبة أو التحكم في العمل، وهي تثبت على معدات العملية أو قطع العمل، بحيث يصبح من المستحيل ظهور العيوب، ويصبح وصول منتج غير مطابق لمرحلة إنتاجية ثانية أمرا في غاية الصعوبة، وهذه الوظيفة تضمن عدم وصول منتجات معيبة إلى العملاء.
3. التحذير (Warning): وهي أجهزة التنبيه والإيقاظ، حيث تعطي إشارات ضوئية أو صوتية، أو اهتزازات مفاجئة، فتدفع من خلال هذه الإشارات العامل إلى التدخل وتصحيح الخلل، وعند إهمال العامل لهذه التنبيهات فهو بالتأكيد ما سيسمح بإنتاج منتجات فيها خلل.

مبادئ البوكا يوكي

تستند بوكا يوكي إلى ستة مبادئ مدرجة حسب ترتيب الأفضلية في معالجة الأخطاء بشكل أساسي، وتتعلق المبادئ الأربعة الأولى (الإزالة، والمنع، والاستبدال، والتسهيل أو التيسير) بمنع حدوث خطأ بشري Prevent occurrence of human error، في حين أن الاثنين الأخيرين (الكشف، والتخفيف) يتعلقان بتقليل التأثيرات بعد حدوث خطأ بشري Minimize effects after occurrence human error (Rashmi & Kulkarni,2021)، والمبادئ الستة هي:

- مبدأ الإزالة (Elimination): ويعني "لا تفعل ذلك بعد الآن"، " Don't do it Anymore " وهو ما يعني القضاء على إمكانية الخطأ عن طريق إعادة تصميم المنتج، بحيث لا يعد المهمة أو الجزء المسبب للخطأ ضروريا.

- مبدأ المنع (Prevention): ويعني "تأكد من أنه لا يمكن أن يتم القيام به بشكل خاطئ"، "Make sure it can never be done wrong"، أي عدم ارتكاب أي خطأ على الإطلاق، وهو تصميم وهندسة المنتج أو العملية بحيث يكون من المستحيل ارتكاب خطأ على الإطلاق.
- مبدأ الاستبدال (Replacement): ونعني بهذا المبدأ "استخدام شيء أفضل"،"Use something Better" أي استبدال عملية بعملية أفضل منها لتحسين الاتساق.
- مبدأ التسهيل أو التيسير (Facilitation): جعل المهام أسهل للأداء "Make tasks easier to Perform "، اي استخدام التقنيات الحديثة، والجمع بين الخطوات لتسهيل أداء العمل.
- مبدأ الكشف (Detection): ألاحظ الخطأ الذي حدث وأقوم بإيقافه "Notice what is going Wrong and Stop it"، ويعني تحديد الخطأ قبل حدوث المزيد من العمليات، حتى يتمكن المستخدم من تصحيح المشكلة بسرعة.
- مبدأ التخفيف (Mitigation): ويعني هذا المبدأ ألا تدع الموقف يصبح سيئًا للغاية بعد حدوثه، أي أن الخطأ حصل وتم هنا "Don't let the situation Get too Bad "، أي سعي الموظف لتقليل آثار الأخطاء.

الكفاءة الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية أداة قياس لكفاءة المنظمة، في حين تعد الكفاءة واحدة من المقاييس المهمة والمؤشرات القوية للأداء، وقد شاع استخدام المفهومين من قبل منظمات الأعمال نتيجة التوجهات الكبيرة لدى إدارة تلك المنظمات في تحقيق أكبر عائد ممكن من استخدام الموارد المادية البشرية، والمالية المتاحة، فضلا عن ندرة هذه الموارد (Barry, 2015)، ومع ذلك فإن هنالك فرقا بين المفهومين، ويشير (خميس، 2018) إلى أن من الباحثين من رأى أن الكفاءة مفهوم ضيق يتعلق بالمجموعة الثابتة من الموارد، بينما الإنتاجية تتعلق باستخدام الموارد الكلية..

يقصد بالكفاءة الإنتاجية الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة المتاحة وعناصر الإنتاج كافة؛ بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بجودة عالية، وفي الوقت المحدد، وبأقل الجهود والتكاليف الممكنة، أي إنها العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت وأسهمت في عملية الإنتاج، فهي تعني تحقيق أفضل نتائج من العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات، وتقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات، فكلما زادت هذه النسبة، كانت كفاءة المنظمة عالية (Sanjeev ,2018)، ولهذا فإن الباحثين يحصرون فوائد الكفاءة الإنتاجية Benefits OF Productivity Efficiency في: الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، ثم تقليل التكاليف عن طريق وقف أساليب الهدر، وهذا ينعكس إيجابا على أسعار المنتجات، ونتيجة لانخفاض الأسعار تزداد المبيعات، وبالتالي تزداد الأرباح.

وتقيّم الكفاءة الإنتاجية للمنظمة بالنتيجة النهائية لكفاءة استخدام عناصر الإنتاج مجتمعة وليس لكفاءة أحد العناصر، إذ إن الترابط بين عناصر الإنتاج المختلفة المستخدمة في تحقيق أهداف المنظمة يجعل من الصعب النظر إلى كل عنصر بصورة مستقلة عن العناصر الأخرى، وقد اختلف الباحثون في الاتفاق على تعريف الكفاءة الإنتاجية، إلا أنهم رأوا أنه يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات، هي:

أولا– أن الكفاءة الإنتاجية هي نسبة بين المدخلات والمخرجات، وثانيا– الكفاءة الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد إلى السلع والخدمات، وفي نطاق المشروع فإن الكفاءة الإنتاجية تعني تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من إمكانيات المشروع وموارده البشرية والمادية (العلي، 2018).

والعنصر البشري هو أهم عوامل تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا، محفزا، لديه ولاء وانتماء لعمله ومنظمته، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، ويتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات (INPUTS)، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، وآلات، وتكنولوجيا، ...الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات OUTPUTS (سلع، وخدمات)، بالكميات والمواصفات المطلوبة، وبأقل تكلفة ممكنة (العباس، 2017).

وتعد الكفاءة الإنتاجية والجودة مكونات أساسية من الاستراتيجية التشغيلية للمنظمات، وهما استراتيجيتان متلازمتان في منظمات الأعمال، وتزداد الإنتاجية او تنخفض وفقا لأسباب عديدة، أهمها أداء العاملين الذي يتأثر بالتحفيز والتواصل والرضا والانتماء والمتابعة، وفي حال تجاهل إدارة المنظمة لكل هذه الاحتياجات والاتجاهات فإنها تقبل بإنتاجية متوسطة أو ما دون ذلك (Okolie et al.,2018).

أدت الحاجة إلى التميز في الإنتاجية Productivity Excellence إلى استخدام تقنيات حديثة لقياس الأداء، واعتماد أفضل الممارسات الإدارية، واتباع سياسة التحسين المستمر، والتوجه نحو التصنيع الرشيق، وتبني مداخل الإنتاج الخالي من الهدر بطرقه وأساليبه، وأجهزته وأدواته، وتوجهاته ونماذجه وفلسفاته المختلفة، وأيضا أصبح الاهتمام بتحديث وتطوير وتغيير الماكنات والتقنيات، ومتابعة إدارة صيانتها أحد المهمات الرئيسية لإدارة المنظمة، التي تحرص على حركية عمال مريحة، وسلامة متوفرة، وجودة متحققة، وإنتاجية مرتفعة متزايدة (Prosvirina et al.,2021).

وهنالك عوامل عدة تؤثر على الكفاءة الإنتاجية، أهمها: العوامل الفنية التي تتمثل في مستوى التقدم الفني والتكنولوجي، والمواد الخام المستخدمة، وتصميم العمل وترتيبه، وطرق الإنتاج وأساليبه. والعوامل السلوكية وتتمثل في الأداء الوظيفي الذي يكون نتيجة تفاعل عاملي القدرة والدوافع التي ترتبط بالسلوك البشري. وهنالك عوامل أخرى تؤثر على الكفاءة الإنتاجية، منها: الخبرة، والفطنة، والتدريب، والعوامل الشخصية، وبيئة العمل، وتأثيرات البيئة الخارجية (إبراهيم، ومصطفى، 2020).

واحدة من العمليات المبذولة في المنشآت الصناعية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية تتمثل في اكتشاف الخطأ ومنع تكراره، والذي بدوره يعني وقف الهدر والفقدان والضياع للموارد وللجهد وللمال، وهذا يدفع المؤسسات لتطبيق المداخل الفنية والفلسفية كافة، التي تتعلق بهذه الرؤية، ومن أهم هذه المداخل تطبيق تقنية بوكا يوكي التي لها علاقة مباشرة برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية (Rommy & Siti, 2020).

طريقة الدراسة وإجراءاتها

1.5 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليل بياناتها كما هي في الواقع، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

2.5 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين لهم علاقة بالعملية الإنتاجية والممثل بالعمال كافة، الذين يديرون الآلات والمكائن، والمهندسين، والمديرين ومديري الدوائر والأقسام الذين يشرفون ويتابعون العملية الإنتاجية في شركة رويال التجارية الصناعية في الفترة الواقعة ما بين 1 / 5 / 2024 وحتى 23 / 7 / 2024، وقد تم تحديدهم من قبل مسؤول وحدة الجودة في شركة رويال، حيث بين لنا أن هؤلاء هم من لديهم معرفة بهذه التقنية، وحضروا محاضرات توعوية بخصوص هذه التقنية، وتصلهم إرشادات مكتوبة بخصوصها، ويتم حثهم على ضرورة الالتزام بها وبلغ عددهم (200) عامل/ ة، وتم توزيع 132 استبانة على عينة متاحة من مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (110) استبانات منها، أي ما نسبته (83.3) من مجمل الاستبانات التي تم توزيعها، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (10) استبانات لوجود خلل فيها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للدراسة (100) استبانة أي ما نسبته (75.8%) من مجمل الاستبانات التي تم توزيعها، وهذه تشكل 50% من مجتمع الدراسة، وتعد هذه نسبة مناسبة وفقا لقواعد البحث العلمي، إذ أشار (Fraenkel et al., 2012) إلى أن الحد الأدنى الذي يمكن القبول به في الدراسات الوصفية هو (100) مفردة من مجتمع الدراسة.

3.5 أداة الدراسة

تم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات المتعلقة بمستوى تطبيق تقنية بوكا يوكي وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية من وجهة نظر العاملين فيها، وبالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة ومنها: دراسة (Tarcisio et al.,2012) ودراسة (Rajat & Pradeep, 2016)، ودراسة رشوان (2021)، ودراسة (عزت، 2018) تم إعداد أداة الدراسة، وتصميمها، وتحكيمها، ثم توزيعها على المبحوثين بحيث تكونت الاستبانة من قسمين رئيسين، هما:

القسم الأول– تضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة: الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر، والمؤهل العلمي.

القسم الثاني– تضمن البنود المتعلقة بقياس متغيرات الدراسة والمقاسة من خلال (48) فقرة مقاسة وفقا لمقياس ليكرث الخماسي ((1) بدرجة غير موافق بشدة في حين (5) بدرجة موافق بشدة)، وذلك لقياس بعدين رئيسين، هما:

1. مبادئ تقنية بوكا يوكي، والمقاس من خلال (34) فقرة موزعة على (6) مبادئ: مبدأ الإزالة (Elimination)، ومبدأ المنع (Prevention)، ومبدأ الاستبدال (Replacement)، ومبدأ التسهيل (Facilitation)، ومبدأ الكشف (Detection)، ومبدأ التخفيف (Mitigation).
2. الكفاءة الإنتاجية: وقد تم قياسها من خلال (14) فقرة.

4.5 صدق أداة الدراسة

سيتناول هذا الجزء من الدراسة صدق أدوات الدراسة التي تم الاستعانة بها، وتم قياس صدق أداة الدّراسة بطريقتين: الأوّلى الصدق المتعلق بالمحتوى (Content validity) من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكِمين)، والثّانية صدق الاتساق الداخلي.

لقياس الصدق الظاهري، تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ذوي الخبرة لإبداء ملاحظاتهم حول أداة الدراسة، وشموليتها وتحقيقها للأهداف المرجوة من ذلك، وقد تم تعديل أداة الدراسة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة من قبلهم للحكم على درجة شموليتها وملاءمة فقراتها مع أهداف الدّراسة، بناءً على آراء المحكمين ومقترحاتهم، حيث تمّ تعديلٍ صياغة بعض فقرات الاستبانة لُغويًا، وحذف بعض منها وإضافة فقرات أخرى، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقًا لذلك.

للتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال طريقة الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، بحيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى أن معاملات الارتباط بين فقرات الدراسة والأبعاد التي تنتمي إليها جميعها ذات دلالة إحصائية، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (.574) و(.903) التي تشير لمعاملات صدق صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (1): صدق أداة الدراسة من خلال معامل الارتباط بين فقرات الدراسة والأبعاد التي تنتمي إليها

مبدأ الإزالة		مبدأ المنع		مبدأ الاستبدال		مبدأ التسهيل	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**.718	7	**.574	13	**.853	19	**.859
2	**.828	8	**.863	14	**.856	20	**.903
3	**.823	9	**.898	15	**.766	21	**.602
4	**.665	10	**.838	16	.830	22	**.842
5	**.744	11	**.821	17	.797	23	**.723
6	**.823	12	**.846	18	.760		

مبدأ الكشف		مبدأ التخفيف		الكفاءة الإنتاجية			
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
24	**.729	29	**.769	35	**.756	42	**.790
25	**.742	30	**.792	36	**.838	43	**.823
26	**.806	31	**.803	37	**.820	44	**.813

مبدأ الإزالة		مبدأ المنع		مبدأ الاستبدال		مبدأ التسهيل	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
27	**.775	32	**.824	38	**.749	45	**.659
28	**.667	33	**.862	39	**.801	46	**.628
		34	**.823	40	**.703	47	**.690
				41	**.791	48	**.606

5.5 ثبات أداة الدراسة

سيتناول هذا الجزء من الدراسة ثبات أداة الدراسة التي تم إعدادها، ولقياس ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل. تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى أن قيمة الثبات حسب معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة قد تراوحت ما بين (0.792) و (0.938)، حيث حصل البعد المرتبط بالكفاءة الإنتاجية على أعلى معامل ثبات في حين حصل بعد مبدأ الكشف على أدنى معامل ثبات، وأخيراً بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.901)، وهي بشكل عام معاملات ثبات جيدة مما يشير إلى دقة أداة القياس (George and Mallery, 2010).

جدول (2): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة حسب معاملات ثبات كرونباخ ألفا.

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مبدأ الإزالة	6	.862
مبدأ المنع	6	.880
مبدا الاستبدال	6	.893
مبدأ التسهيل	5	.849
مبدأ الكشف	5	.792
مبدأ التخفيف	6	.895
مبادئ التقنية	34	.864
الكفاءة الإنتاجية	14	.938
الاستبانة ككل	48	.901

تصحيح المقياس

لقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، الذي يعتبر من المقاييس الاكثر شيوعا حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى – المدى الأدنى) مقسوماً على خمسة مستويات (5-1) ÷5 =0.8 ويوضح الجدول (4) المستويات وهي:

جدول (4) المستويات المعتمدة في الدراسة

الطول	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1.80 – 1.00	36% فأقل	منخفض جداً
2.60 – 1.81	أكثر من 36% – 52%	منخفض
3.40 – 2.61	أكثر من 52% – 68%	متوسط
4.20 – 3.41	أكثر من 68% – 84%	مرتفع
5.00 – 4.21	أكثر من 84% – 100%	مرتفع جداً

7. تحليل البيانات وعرض النتائج

1.7 عرض نتائج سؤال الدراسة الرئيسي الأول

ينص سؤال الدراسة الرئيس الأول على "**ما مستوى تطبيق تقنية بوكا يوكي في شركة رويال الصناعية التجارية من وجهة نظر العاملين في فيها؟**"

للإجابة عن هذا السؤال، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق تقنية بوكا يوكي في شركة رويال الصناعية التجارية، الذي يشمل على ستة أبعاد، هي: مبدأ الإزالة، ومبدأ المنع، ومبدأ الاستبدال، ومبدأ التسهيل، ومبدأ الكشف، ومبدأ التخفيف. تشير النتائج الواردة في جدول (5) إلى أن مستوى تطبيق تقنية بوكا يوكي في شركة رويال الصناعية التجارية جاء مرتفعا جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.47)، كما وتشير النتائج إلى أن نسبة تطبيق تقنية بوكا يوكي في هذه الشركة قد بلغت (85.4%).

إضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى أن تطبيق شركة رويال الصناعية التجارية لمبدأ الكشف كان الأبرز بمستوى تطبيق مرتفع جدا وبنسبة تطبيق (87.6%)، تلا ذلك مبدأ الإزالة، ثم مبدأ المنع، ثم مبدأ التخفيف، ثم مبدأ الاستبدال بمستوى تطبيق مرتفع جدا وبنسبة تطبيق (86.2%)، (85.8%)، (85.6%) و(84.2%) على التوالي، بينما كان مبدأ التسهيل الأقل تطبيقا بمستوى تطبيق مرتفع وبنسبة بلغت (83.2%).

ويرى الباحث أن هذه النسب المرتفعة تعكس اهتمام الشركة الكبير بالجودة، حيث يوجد فيها وحدة جودة مستقلة تتولى متابعة مباديء الجودة الحديثة وتطبيقها، ولديها اهتمام كبير بتقنية Poka Yoky، حيث إن تعليمات التقنية مكتوبة ومعروضة أمام العاملين، وتقوم الشركة بعقد لقاءات إرشادية توعوية للعاملين لإلزامهم باتباع هذه التعليمات.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق بوكا يوكي

رمز البعد	مبادئ تطبيق تقنية بوكا يوكي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
E	مبدأ الإزالة	4.31	0.51	86.2	مرتفع جدا
P	مبدأ المنع	4.29	0.59	85.8	مرتفع جدا
R	مبدا الاستبدال	4.21	0.60	84.2	مرتفع جدا
F	مبدأ التسهيل	4.16	0.59	83.2	مرتفع
D	مبدأ الكشف	4.38	0.51	87.6	مرتفع جدا
M	مبدأ التخفيف	4.28	0.53	85.6	مرتفع جدا
	مبادئ تطبيق تقنية بوكا يوكي	4.27	0.47	85.4	مرتفع جدا

وفيما يأتي عرض وتحليل لنتائج فقرات أبعاد المتغير المستقل الموزعة على ستة أبعاد، من خلال حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس تلك الأبعاد، مرتبة ترتيبا تنازليا، حسب درجات الوسط الحسابي وهي:

1.1.7 عرض وتحليل نتائج فقرات بعد مبدأ الإزالة

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6) أن مستوى تطبيق مبدأ الإزالة من وجهة نظر العاملين في شركة رويال التجارية الصناعية مرتفع جدا بنسبة تطبيق بلغت (86.2%)، وتشير النتائج إلى أن أبرز ما تلتزم به هذه الشركة فيما يتعلق بمبدأ الإزالة هو إتلاف المنتجات كافة، التي تسببت الأخطاء في عدم مطابقتها للمواصفات بمستوى تطبيق مرتفع جدا وبنسبة تطبيق بلغت (88%)، تلاها مواكبة الشركة للتطورات التكنولوجية العالمية في مجال التصنيع، والعمل على إدخالها في عملياتها الإنتاجية، والذي يسهم في منع الوقوع في الخطأ بنسبة تطبيق مرتفعة جدا (87.6%)، في حين كان امتلاك العاملين في الشركة للمهارات التي تمكنهم من تحديد مكان وقوع الخطأ ومعالجته الأقل تطبيقا بمستوى مرتفع (82.4%).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق مبدأ الإزالة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
5	يتم إتلاف المنتجات التي تسببت الأخطاء في عدم مطابقتها للمواصفات	4.40	.64	88.0	مرتفع جدا
6	تواكب الشركة التطورات التكنولوجية العالمية في مجال التصنيع وتعمل على إدخالها في عملياتها الإنتاجية وهذا يسهم في منع الوقوع في الخطأ	4.38	.69	87.6	مرتفع جدا
4	يوجد داخل الشركة تعليمات واضحة مكتوبة ومعممة على الجميع للتصرف لحظة وقوع الخطأ	4.36	.56	87.2	مرتفع جدا
1	تتوفر في الشركة أجهزة حديثة قادرة على كشف أي خلل يحدث أثناء العملية الإنتاجية لحظة وقوعه	4.34	.65	86.8	مرتفع جدا
2	تقوم الشركة بتدريب الموظفين على كيفية تجنب الأخطاء التي وقعت سابقا	4.26	.69	85.2	مرتفع جدا
3	يمتلك العاملون المهارات التي تمكنهم من تحديد مكان الخطأ ومعالجته	4.12	.74	82.4	مرتفع
	تطبيق مبدأ الإزالة	4.31	.51	86.2	مرتفع جدا

2.1.7 عرض وتحليل نتائج فقرات بعد مبدأ المنع

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (7) أن مستوى تطبيق مبدأ المنع من وجهة نظر العاملين في شركة رويال التجارية الصناعية مرتفع جدا بنسبة تطبيق بلغت (85.8%)، وتشير النتائج إلى أن أبرز ما تلتزم به هذه الشركة فيما يتعلق بمبدأ المنع هو توقف مكنات الشركة وآلاتها ومعداتها تلقائيا في حالة حدوث خطأ بمستوى مرتفع جدا وبنسبة بلغت (87.6%)، تلاها تولي إدارة الشركة تحديد مصدر الخطأ لمنع تكراره، واتخاذ الشركة للإجراءات التي تحول دون تكرار الأخطاء بنسبة التزام مرتفعة جدا (86.8% لكل منهما)، في حين كان إخضاع موظفي الشركة الذين تسببوا في الأخطاء إلى تدريبات مهنية لمنع تكرار الأخطاء الأقل تطبيقا بمستوى مرتفع (81.6%).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق مبدأ المنع

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
7	مكنات الشركة وآلاتها ومعداتها تتوقف تلقائيا في حالة حدوث خطأ	4.38	.80	87.6	مرتفع جدا
9	تتولى إدارة الشركة تحديد مصدر الخطأ لمنع تكراره	4.34	.65	86.8	مرتفع جدا
8	تقوم الشركة باتخاذ الإجراءات التي تحول دون تكرار الأخطاء	4.34	.65	86.8	مرتفع جدا
10	يتم التدخل من خلال أصحاب مهارة وخبرة ومعرفة لمنع تكرار الأخطاء	4.32	.58	86.4	مرتفع جدا
11	تتبنى الشركة آلية اتصال منتظمة مع الدوائر والأقسام كافة لتوضيح أسباب الأخطاء والإجراءات المتخذة لمنع وقوعها	4.28	.78	85.6	مرتفع جدا
12	تُخضع الشركة الموظفين الذين تسببوا في الأخطاء إلى تدريبات مهنية لمنع تكرار الأخطاء	4.08	.96	81.6	مرتفع
	تطبيق مبدأ المنع	4.29	.59	85.8	مرتفع جدا

3.1.7 عرض وتحليل نتائج فقرات بعد مبدأ الاستبدال

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (8) أن مستوى تطبيق مبدأ الاستبدال من وجهة نظر العاملين في شركة رويال التجارية الصناعية مرتفع جدا بنسبة تطبيق بلغت (84.2%)، وتشير النتائج إلى أن أبرز ما تلتزم به هذه الشركة فيما يتعلق بمبدأ الاستبدال هو اهتمامها بمتابعة التغذية الراجعة من مستخدمي سلعها، وتعديل منتجاتها إذا ما كانت هنالك شكاوى بخصوص وجود أخطاء معينة بمستوى مرتفع جدا وبنسبة بلغت (86.8%)، تلاها قيام الشركة بإيقاف العملية الإنتاجية، حتى تتأكد من انتهاء أسباب الأخطاء كافة في حال حدوث أخطاء كبيرة بنسبة التزام مرتفعة جدا (84.4%)، في حين كان قيام الشركة بعمل تدوير وظيفي للعاملين عند وقوع الأخطاء الأقل تطبيقا بمستوى مرتفع (82.4%).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق مبدأ الاستبدال

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
17	تهتم الشركة بمتابعة التغذية الراجعة من مستخدمي سلعها، وتعدل منتجاتها إذا ما كانت هنالك شكاوى بخصوص وجود أخطاء معينة	4.34	.71	86.8	مرتفع جدا
15	في حال حدوث أخطاء كبيرة، تقوم الشركة بإيقاف العملية الإنتاجية، حتى تتأكد من انتهاء أسباب الأخطاء كافة	4.22	.76	84.4	مرتفع جدا
16	تتوفر مادة لدى المديرين والموظفين بالأخطاء السابقة والمتوقعة لتجنبها	4.20	.70	84.0	مرتفع جدا
18	تتعامل إدارة الشركة بطريقة أخلاقية عند وقوع الأخطاء واتخاذ إجراءات عقابية ضد العاملين بناء على تلك الأخطاء	4.18	.82	83.6	مرتفع
14	ضمن سياسات التحسين المستمر، تعمل الشركة على إدخال أنظمة ومكنات وآلات جديدة عند وقوع الأخطاء	4.18	.72	83.6	مرتفع
13	تقوم الشركة بعمل تدوير وظيفي للعاملين عند وقوع الأخطاء	4.12	.77	82.4	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
	تطبيق مبدأ الاستبدال	4.21	.60	84.2	مرتفع جدا

4.1.7 عرض وتحليل نتائج فقرات بعد مبدأ التسهيل

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (9) أن مستوى تطبيق مبدأ التسهيل من وجهة نظر العاملين في شركة رويال التجارية الصناعية مرتفع جدا بنسبة تطبيق بلغت (83.2%)، وتشير النتائج إلى أن أبرز ما تلتزم به هذه الشركة فيما يتعلق بمبدأ التسهيل هو استخدام الشركة في أماكن العمل صورا توضيحية للممارسات الصحيحة والخاطئة بمستوى مرتفع جدا وبنسبة بلغت (86.8%)، تلاها توافر أجهزة اكتشاف الأخطاء وتنوعها في أقسام الشركة كافة بنسبة توافر مرتفعة جدا (84%)، في حين كان تنظيم الشركة لمحاضرات توعوية حول آلية اكتشاف الأخطاء ومنع تكرارها الأقل تطبيقا بمستوى مرتفع (80%).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق مبدأ التسهيل

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
21	تستخدم الشركة في أماكن العمل صورا توضيحية للممارسات الصحيحة والخاطئة	4.34	.59	86.8	مرتفع جدا
22	تتنوع أجهزة اكتشاف الأخطاء، وتتوفر في أقسام الشركة كافة	4.20	.75	84.0	مرتفع جدا
23	يتلقى الموظف عند وقوعه في خطأ المساعدة المناسبة من الإدارة	4.16	.61	83.2	مرتفع
20	توفر الشركة متطلبات تطبيق تقنية بوكا يوكي	4.08	.77	81.6	مرتفع
19	تنظم الشركة محاضرات توعوية حول آلية اكتشاف الأخطاء ومنع تكرارها	4.00	.94	80.0	مرتفع
	تطبيق مبدأ التسهيل	4.16	.59	83.2	مرتفع

5.1.7 عرض وتحليل نتائج فقرات بعد مبدأ الكشف وتحليلها

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) أن مستوى تطبيق مبدأ الكشف من وجهة نظر العاملين في شركة رويال التجارية الصناعية مرتفع جدا بنسبة تطبيق بلغت (87.6%)، ونلاحظ من خلال النتائج أن استجابة أفراد عينة الدراسة عن جميع الفقرات التي تقيس مبدأ الكشف مرتفعة جدا، كما وتشير النتائج إلى أن أبرز ما تلتزم به هذه الشركة فيما يتعلق بمبدأ الكشف هو توفير الشركة لأنظمة إنذار تقوم بتحذير العاملين والإدارة عند وقوع خطأ في مكان العمل بمستوى مرتفع جدا وبنسبة بلغت (89.6%)، تلاها توفير الشركة لمكائن ومعدات وآلات مزودة بالمنبهات الضوئية التي تتفاعل في حالة حدوث خطأ بنسبة توافر مرتفعة جدا(88.8 %)، في حين كان توافر المكنات والمعدات والآلات المزودة بمؤشرات رقابية مرئية للإشارة إلى وجود أخطاء قد تضر بجودة المنتجات الأقل تطبيقا بمستوى مرتفع (84.8%).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق مبدأ الكشف

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
25	مكان العمل مزود بأنظمة إنذار تقوم بتحذير العاملين والإدارة عند وقوع خطأ	4.48	0.67	89.6	مرتفع جدا
26	مكنات الشركة ومعداتها وآلاتها مزودة بالمنبهات الضوئية التي تتفاعل في حالة حدوث خطأ	4.44	0.61	88.8	مرتفع جدا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
28	تعاون الشركة مع الجهات ذات العلاقة كافة لفحص الإجراءات المتبعة التي تضمن إنتاجا آمنا	4.38	0.60	87.6	مرتفع جدا
24	تتميز الأجهزة المتوفرة في شركة رويال بقدرتها على اكتشاف الأخطاء قبل إهدار كثير من الوقت والمواد الأولية	4.34	0.82	86.8	مرتفع جدا
27	المكنات والمعدات والآلات مزودة بمؤشرات رقابية مرئية للإشارة إلى وجود أخطاء قد تضر بجودة المنتجات	4.24	0.71	84.8	مرتفع جدا
	تطبيق مبدأ الكشف	4.38	0.51	87.6	مرتفع جدا

6.1.7 عرض نتائج فقرات بعد مبدأ التخفيف وتحليلها

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) أن مستوى تطبيق مبدأ التخفيف من وجهة نظر العاملين في شركة رويال التجارية الصناعية مرتفع جدا بنسبة تطبيق بلغت (85.6%)، ونلاحظ من خلال النتائج أن استجابة أفراد عينة الدراسة عن جميع الفقرات التي تقيس مبدأ التخفيف مرتفعة جدا، كما وتشير النتائج إلى أن أبرز ما تلتزم به هذه الشركة فيما يتعلق بمبدأ التخفيف هو توثيق الشركة للأخطاء كافة وأسبابها في ملفات خاصة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة بمستوى مرتفع جدا وبنسبة بلغت (87.2%)، تلاها تولي جهة مختصة في الشركة تحليل الأخطاء وتحديد أسبابها ومعالجة آثارها بنسبة توافر مرتفعة جدا (86%)، في حين كان تعديل الشركة لخططها الإنتاجية إذا ما حصل خطأ كبير الأقل تطبيقا بمستوى مرتفع (84.8%).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق مبدأ التخفيف

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
34	تعمل الإدارة على توثيق الأخطاء كافة وأسبابها في ملفات خاصة	4.36	.75	87.2	مرتفع جدا
29	تتولى جهة مختصة في الشركة تحليل الأخطاء وتحديد أسبابها ومعالجة آثارها	4.30	.67	86.0	مرتفع جدا
30	لدى الشركة خطة محكمة ومعروفة يتم اتباعها عند وقوع الأخطاء	4.28	.60	85.6	مرتفع جدا
31	تستخلص الشركة دروسا وعبراً من الأخطاء التي تقع؛ لمنع تكرارها	4.26	.56	85.2	مرتفع جدا
33	عند وقوع الأخطاء يتم تحديد مواطن الضعف سواء أكانت فنية، أو ميكانيكية، أو بشرية، ومعالجتها	4.24	.71	84.8	مرتفع جدا
32	تتولى الشركة تعديل خططها الإنتاجية إذا ما حصل خطأ كبير	4.24	.62	84.8	مرتفع جدا
	تطبيق مبدأ التخفيف	4.28	.53	85.6	مرتفع جدا

2.7 عرض نتائج سؤال الدراسة الرئيس الثاني

ينص سؤال الدراسة الرئيس الثاني على "ما مستوى الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية؟"

للإجابة عن هذا السؤال، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس مستوى الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية. تشير النتائج الواردة في جدول (12) إلى أن

مستوى الكفاءة الانتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية جاء مرتفعا جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.47)، كما وتشير النتائج إلى أن نسبة الكفاءة الإنتاجية في هذه الشركة قد بلغت (85.4%).

ونلاحظ من خلال النتائج أن توافر تقنية اكت شاف الأخطاء يـ سهم في توفير بيئة عمل منا سبة والتي كانت الأبرز في زيادة الكفاءة الإنتاجية بمستوى مرتفع جدا وبنسبة بلغت (88.8%)، تلا ذلك تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن آلية تعامل الشركة مع الأخطاء قد أ سهم في زيادة الحـ صة الـ سوقية لها بنـ سبة مرتفعة جدا (88%)، وتلاهما اهتمام الـ شركة بمعرفة المتعاملين من التجار والموزعين والمستخدمين لآليات التعامل مع الأخطاء والذي يزيد من ثقتهم بمنتجاتها بمستوى مرتفع وبنسبة (87.6%)، في حين كانت استجابة المبحوثين حول أهمية توافر تقنية اكتشاف الأخطاء (بوكا يوكي) في الشركة والتي تجعل جميع العاملين حريصين على صيانة الآلات والمكائن بشكل مستمر الأقل تطبيقا بمستوى مرتفع (82.8%).

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الكفاءة الإنتاجية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
48	تقنية اكتشاف الأخطاء تسهم في توفير بيئة عمل مناسبة تزيد من الكفاءة الإنتاجية	4.44	0.64	88.8	مرتفع جدا
47	آلية تعامل الشركة مع الأخطاء يسهم في زيادة الحصة السوقية لها	4.40	0.64	88.0	مرتفع جدا
45	معرفة المتعاملين من التجار والموزعين والمستخدمين آليات تعامل الشركة مع الأخطاء يزيد من ثقتهم بمنتجاتها	4.38	0.60	87.6	مرتفع جدا
46	معرفة المتعاملين من التجار والموزعين والمستخدمين آليات تعامل الشركة مع الأخطاء يزيد من معدلات أرباح الشركة	4.34	0.68	86.8	مرتفع جدا
39	تقنية اكتشاف الأخطاء (بوكا يوكي) تجعل الشركة تهتم بتكليف العاملين بالأعمال وفقا لخبراتهم العملية	4.34	0.65	86.8	مرتفع جدا
44	آلية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها (بوكا يوكي) تسهم في تعزيز الميزة التنافسية لمنتجات الشركة	4.26	0.63	85.2	مرتفع جدا
36	تعد تقنية اكتشاف الأخطاء (بوكا يوكي) المتبعة في الشركة إحدى أسس ضمان تحقيق الجودة الشاملة	4.26	0.69	85.2	مرتفع جدا
40	تقنية اكتشاف الأخطاء (بوكا يوكي) تملي على الشركة توفير وسائل الأمن من أخطار العمل، وهذا يسهم في رفع إنتاجية العامل	4.24	0.68	84.8	مرتفع جدا
43	تعامل إدارة الشركة بمرونة وتفهم لوقوع الأخطاء يسهم في تحقيق رضا العاملين، وهذا بدوره يشجع على تحسين الإنتاجية	4.22	0.61	84.4	مرتفع جدا
41	تقنية اكتشاف الأخطاء (بوكا يوكي) تجعل الشركة توزع المهام وفقا للاختصاصات العلمية، وهذا ينعكس إيجابا على رفع مستوى الإنتاجية	4.20	0.72	84.0	مرتفع جدا
35	تقنية اكتشاف الأخطاء (بوكا يوكي) تمنع عمليات الهدر والضياع والفقدان من المواد الأولية، وتوفر الاستخدام الأمثل لها	4.18	0.59	83.6	مرتفع
38	تقنية اكتشاف الأخطاء (بوكا يوكي) تسهم في زيادة العمليات الإنتاجية وكفاءتها وفاعليتها في الشركة	4.18	0.56	83.6	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
42	طريقة تعامل إدارة الشركة مع الأخطاء (بوكا يوكي) تحفز العاملين على المصارحة والشفافية وهذا يشجع على تحسين الإنتاجية لدى العاملين	4.16	0.58	83.2	مرتفع
37	تقنية اكتشاف الأخطاء (بوكا يوكي) تجعل جميع العاملين حريصين على صيانة الآلات والمكنات بشكل مستمر	4.14	0.60	82.8	مرتفع
	الكفاءة الانتاجية	4.27	0.47	85.4	مرتفع جدا

عرض نتائج سؤال الدراسة الثالث

سيتم الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث الذي نصه: ما أثر مستوى تطبيق مبادئ تقنية بوكا –يوكي (مبدأ الإزالة، ومبدأ المنع، ومبدأ الاستبدال، ومبدأ التسهيل، ومبدأ الكشف، ومبدأ التخفيف) على الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية؟ من خلال فحص الفرضية الثانية.

عرض نتائج الفرضيات

عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين مستوى تطبيق مبادئ تقنية بوكي يوكي والكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية.

لاختبار فرضية الدراسة الاولى، حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)، بحيث أشارت النتائج الى وجود علاقة ايجابية بين واقع تطبيق مبادئ تقنية بوكي يوكي ودورها في الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما (*0.567*)، وبلغت أيضا الدلالة الإحصائية (.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذه نتيجة منطقية توافقت مع الكثير من الدراسات السابقة ومنها دراسة (Maniyannan, 2007) التي أشارت إلى أن تطبيق نظام بوكا يوكي يمنع عيوب التصنيع، ويعزز السلامة المهنية والحفاظ على الآلات والمكنات ، وهذا يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسات، ودراسة (Vishal et al.,2015) والتي أكدت ان التطبيق الكامل لنظام بوكا يوكي يوفر الجهد، والوقت، وينعكس إيجابيا على الإنتاجية، ودراسة (Malega, 2018) التي بينت أن نظام بوكا يوكي يسهم في تحسين جودة المنتج، وأن هنالك علاقة طردية ما بين النظام والإنتاجية.

عرض نتائج فرضية الدراسة الثانية:

تنص فرضية الدراسة الرئيسة الثانية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى تطبيق تقنية بوكا يوكي (مبدأ الإزالة، ومبدأ المنع، ومبدأ الاستبدال، ومبدأ التسهيل، ومبدأ الكشف، ومبدأ التخفيف) على الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال التجارية الصناعية" ومن أجل تحديد أثر تطبيق تقنية بوكا يوكي على الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال التجارية الصناعية، تم استخدام نموذج انحدار خطي متعدد (Linear Regression Multiple) لدراسة ذلك الأثر وفقا للنموذج الآتي:

$$PE_i = B_0 + B_1 E_i + B_2 P_i + B_3 R_i + B_4 F_i + B_5 D_i + B_6 M_i + u_i$$

حيث مُثلت المتغيرات المستقلة الستة كالآتي: مبدأ الإزالة (E)، ومبدأ المنع (P)، ومبدأ الاستبدال (R)، ومبدأ التسهيل (F)، ومبدأ الكشف(D) ومبدأ التخفيف (M)، بينما تم تمثيل المتغير التابع بالكفاءة الإنتاجية (PE). وقبل تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد، ومن أجل الاجابة عن فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم حساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تشملها فرضية الدراسة كما هو موضح في مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) في جدول (13) لدراسة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ تطبيق تقنية بوكا يوكي والممثلة بمبدأ الإزالة، ومبدأ المنع ، ومبدأ الاستبدال، ومبدأ التسهيل، ومبدأ الكشف، ومبدأ التخفيف من جهة، والكفاءة

الإنتاجية للشركة من جهة أخرى، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقات المذكورة (0.636)، (0.623)، (0.766)، (0.681)، (0.519) و(0.582) على التوالي.

جدول (13): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات التي تشملها فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

	مبدأ الإزالة	مبدأ المنع	مبدأ الاستبدال	مبدأ التسهيل	مبدأ الكشف	مبدأ التخفيف	الكفاءة الإنتاجية
مبدأ الإزالة	1						
مبدأ المنع	.645**	1					
مبدأ الاستبدال	.674**	.761**	1				
مبدأ التسهيل	.605**	.753**	.837**	1			
مبدأ الكشف	.335**	.670**	.750**	.726**	1		
مبدأ التخفيف	.601**	.609**	.703**	.611**	.532**	1	
الكفاءة الإنتاجية	.636**	.623**	.766**	.681**	.519**	.582**	1

** تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

إن تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، يستلزم الإيفاء بمجموعة شروط يجب التحقق منها والممثلة باختبار التداخل الخطي (Multicollinearity)، واختبار توزيع الخطأ لتقدير النموذج (The distribution of estimation error)، واختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation)، واختبار ثبات تباين الأخطاء العشوائية (Homoskedasticity). وتشير النتائج الواردة في جدول (13) إلى أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة لم تتجاوز (80.)، إضافة إلى ذلك تشير النتائج الواردة في الجدول (14) إلى أن جميع قيم معاملات التضخم للمتغيرات المستقلة (VIF) كانت أقل من (10)، حيث يعد ذلك مؤشراً على عدم وجود مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة، كما وتشير نتائج اختبار كولموجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnove Test) في الجدول (14) إلى أن خطأ التقدير للنموذج يتوزع توزيعا طبيعيا، وتشير نتائج اختبار Durbin Watson إلى أن نموذج الدراسة لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي، بينما أظهرت النتائج أن نموذج الدراسة يعاني من مشكلة عدم ثبات تباين الأخطاء العشوائية وفقا لنتائج اختبار بروش–بيجين (Breusch-Pagan /Cook-Weisberg test)، وبالتالي سيتم التغلب على هذه المشكلة باستخدام خاصية Robust standard errors.

وبالاعتماد على ما سبق تشير النتائج الواردة في جدول (14) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق تقنية بوكا يوكي على الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال التجارية الصناعية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (000.) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (α=.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الاولى، كما ونلاحظ أن لتطبيق مبادئ تقنية بوكا يوكي الستة (مبدأ الإزالة، ومبدأ المنع، ومبدأ الاستبدال، ومبدأ التسهيل، ومبدأ الكشف، ومبدأ التخفيف) القدرة على تفسير (62.01%) من التباين في الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال التجارية الصناعية، إضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإزالة على الكفاءة الإنتاجية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (053.) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (α=.10)، فزيادة تطبيق الشركة لمبدأ الإزالة بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الكفاءة الإنتاجية بمقدار (156.) درجة، كما وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الاستبدال على الكفاءة الإنتاجية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (000.) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (α=.05)، فزيادة تطبيق الشركة لمبدأ الاستبدال بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الكفاءة الإنتاجية بمقدار (449.) درجة، في حين تشير النتائج إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المنع، ومبدأ التسهيل، ومبدأ الكشف، ومبدأ التخفيف على الكفاءة الإنتاجية.

جدول (14): نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Regression model)

المتغيرات	المعاملات B	دالة الاختبار t-statistic	الدلالة الإحصائية Sig.	VIF
ثابت الانحدار B_0	1.439	3.59	**.001	
مبدأ الإزالة (E)	.156	1.96	**.053	2.62
مبدأ المنع (P)	.021	.31	.754	3.12
مبدأ الاستبدال (R)	.449	5.04	**.000	5.65
مبدأ التسهيل (F)	.107	1.38	.171	3.98
مبدأ الكشف (D)	-.091	-1.01	.314	3.20
مبدأ التخفيف (M)	.030	.40	.690	2.13
اختبار نموذج الدراسة				
دالة الاختبار (الدلالة الإحصائية)			F(6,93)=27.27, (Sig.=0.000**)	
معامل التحديد (R^2)			$R^2 = 0.6201$	
اختبار بروش–بيجين			$\chi^2(1) = 16.58, Sig. = 0.000$ **	
قيمة اختبار Durbin Watson			1.616	
اختبار كولموجروف سميرنوف لتقدير الخطأ			test-statistic=0.090, Sig.=0.042	

المتغير التابع: الكفاءة الإنتاجية، يفيد بوجود دلالة إحصـــائية عند مســـتوى 5% و10%، χ^2 قيمة اختبار مربع كاي، F قيمة اختبار "ف"

إن هذه النتائج تعكس التوجهات الإدارية الحديثة المطبقة في الشركة، كما تعكس وعي العاملين وولاءهم للشركة، وهذا يتضح من خلال اقتناعهم بأن كفاءة إنتاجهم مرتبطة بمدى تطبيقهم لمبادئ تقنية *Poka Yoke* ، وقد تبين لنا من خلال مقابلاتنا للعديد من العاملين أنها تجاوزت كونها تعليمات ملزمة إلى ثقافة را سخة لديهم، وانعك ست في سلوكهم وت صرفاتهم أثناء عملهم في الشركة، وهذه النتائج تتوافق مع العديد من الدراسات السابقة، منها دراسة (Rommy & Siti, 2020)، ودراسة (Hernadewita et al.,2019)، وتأتي أهمية هذا التوافق من أن هذه الدراسات بحثت علاقة تقنية Poka Yoke بالإنتاجية في بيئات عمل مختلفة.

8. نتائج الدراسة الرئيسة

نستنتج من خلال الدراسة مجموعة من النتائج، هي:

1. أكدت الدراسة على نتيجة منطقية، حيث أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق مبادئ تقنية بوكي يوكي ودورها في الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية، وهذه النتيجة من شأنها أن تحفز الشركات الصناعية على التوسع في تطبيق هذه التقنية، حتى لو كانت أجهزتها مكلفة، فإنه على المدى البعيد ستسهم هذه التقنية في تخفيض التكلفة، بالإضافة إلى غيرها من الإيجابيات.
2. مستوى تطبيق تقنية بوكا يوكي في شركة رويال الصناعية التجارية جاء مرتفعا جداً، ونسبة تطبيق هذه التقنية قد بلغت (85.4%).

3. تطبيق شركة رويال الصناعية التجارية لمبدأ الكشف كان الأبرز، بمستوى تطبيق مرتفع جدا وبنسبة تطبيق (87.6%)، تلا ذلك مبدأ الإزالة، فمبدأ المنع، فمبدأ التخفيف، فمبدأ الاستبدال بمستوى تطبيق مرتفع جدا، بينما كان مبدأ التسهيل الأقل تطبيقا بمستوى تطبيق مرتفع.
4. مستوى الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال الصناعية التجارية جاء مرتفعا جداً، ونسبة الكفاءة الإنتاجية في هذه الشركة قد بلغت (85.4%).
5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق تقنية بوكا يوكي على الكفاءة الإنتاجية في شركة رويال التجارية الصناعية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الازالة ومبدأ الاستبدال على الكفاءة الإنتاجية في الشركة، بينما عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المنع، ومبدأ التسهيل، ومبدأ الكشف، ومبدأ التخفيف على الكفاءة الإنتاجية.

التوصيات

من خلال نتائج الدراسة، وضع الباحث مجموعة من التوصيات الإجرائية التي تزيد من فاعلية تطبيق نظام بوكا–يوكي، وهي كما يأتي:

1. الاستمرار في تطبيق مبادئ تقنية بوكا–يوكي؛ لما لذلك من تأثير مباشر على زيادة الكفاءة الإنتاجية في الشركة، وتحقيق التفوق التنافسي، وتعظيم الأرباح، وتخفيض التكاليف، من خلال منع الهدر، والتحسين المستمر في جودة الإنتاج، وتخفيض نسب التالف والوحدات المعيبة إلى درجة الصفر، وخفض التكاليف، وزيادة رضا المتعاملين عن المنتجات.
2. ضرورة عقد ورش تدريبية للموظفين الجدد، بحيث تطمئن الشركة إلى تدني الفروق في الوعي تجاه تقنية البوكا يوكي بين العاملين كافة، وضرورة أن يكون التدريب مستداما، بخاصة إذا ما جرى أدخال أنظمة أو أجهزة جديدة تتعلق بالبوكا يوكي، بحيث يكون الجميع مؤهلا للتعامل مع كل ما هو جديد.
3. مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال أجهزة التحكم، والتقنيات، والمعدات، والأدوات التي تسهم في تفعيل تطبيق نظام بوكا–يوكي، وإدخالها إلى ميدان العمل؛ لمنع حدوث العيوب والأخطاء في كافة مراحل العمليات الإنتاجية، وفي بيئة العمل أيضا.
4. الاهتمام بأبعاد تقنية البوكا يوكي الثلاث، وهي: المادية (Physical) بحيث يتم التركيز على التقنيات الفيزيائية خاصة أجهزة الاستشعار، والتشغيلية (Operational) وتتضمن تركيب الأجهزة التي تضبط العمليات الإنتاجية دون عيوب، والفلسفية (Philosophical) وتتعلق بتحديد المواقف وتبني الثقافة التي لا تقبل وقوع الخطأ أو تكراره ونتائجه.
5. الاهتمام بنشر ثقافة الإنتاج الخالي من الهدر، لتصبح اليقظة والذكاء والفطنة إحدى فضائل السلوك الأخلاقي السامي لدى العاملين؛ لمنع الأخطاء غير المقصودة.
6. يوصي الباحث بضرورة إجراء أبحاث ودراسات حول سبل تطبيق نظام Poka Yoke في الشركات الصناعية؛ لإثراء هذا الموضوع، باعتباره أحد المداخل الرئيسية لتحقيق الجودة وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

المصادر والمراجع باللغة العربية

- إبراهيم، محمد خليل، ومصطفى، علاء عبد السلام (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان، مجلة الكويت الجامعية للعلوم الإنسانية، 1(2)، 11–27.
- العلي، وجيه عبد الرسول (2018)، الإنتاجية مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فها، مطبعة دار الطليعة، بيروت، لبنان.
- الداؤودي، رياض جميل وهاب. (2011). مدى مساهمة وسائل منع حدوث الأخطاء في تحقيق العيوب الصفرية استطلاع آراء المهندسين والفنين والمشغلين في معمل الألبسة الولادية في الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد–جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين 102(33) 121–144.
- الربيعي، محمد سمير دهيرب، المعموري علي، العامري، سعود (2019). التفكير الرشيق في محاسبة التكاليف–إطار نظري وتطبيقي عملي–، الطبعة الأولى، جامعة بغداد، العراق.
- العباس، محمد تركي عبد (2017). دور أساسيات أنظمة التصنيع في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 13(21) 333–368.

- خميس، هناء نصر الله. (2018). السمات القيادية للمدير وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، دراسة في شركات التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، 13(44)، 260–283.
- رافع م.د علي عباس، م.د علي صلاح كريم، م.د تحسين علي زعلان (2024)، إدارة الشركات المساهمة، بين اعتبارات الحوكمة، ومقتضيات الكفاءة الإنتاجية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، 1(14) 1146 –1167.
- رشوان، أحمد عبدالعال. (2021). أثر ممارسات التصنيع الخالي من الفاقد على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية في قطاع إنتاج الأجهزة المنزلية والهندسية في مصر، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (58)، العدد الأول، ص: 55– 81.
- عزت، حسن نور الدين. (2018). إمكانية تطبيق نظام منع الأخطاء (*Poka-Yoke*) في المنظمات الصناعية، دراسة ميدانية على مجموعة شركات الكرونجي، مجلة جامعة بابل للعلوم الهندسية، 26(9)، 268–286.

References

- Aishwarya J. Kurhade. (2015). Review on Poka-Yoke Technique to Prevent defects, International Journal of Engineering science & research technology, Kurhade, 4. (11): ISSN: 2277-9655.
- Al-Abbas, Muhammad Turki Abdul (2017). The Role of Manufacturing Systems Fundamentals in Achieving Production Efficiency and Effectiveness, (in Arabic): Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume (13), Issue (51), Page 333-368.
- Al-Ali, Wajih Abdul-Rasoul (2018), Productivity, its concept, measuring the factors affecting it, Dar Al-Tali'ah Press, (in Arabic): Beirut, Lebanon.
- Al-Dawoodi, Riyadh Jamil Wahab. (2011). The extent of the contribution of error prevention methods in achieving zero defects. A survey of the opinions of engineers, technicians and operators in the Mosul newborn clothing factory, College of Administration and Economics - University of Mosul, (in Arabic): Rafidain Development Journal, Issue 102, Volume 33, 2011, pp: 121-144.
- Alexandre Brito, Ricardo Cerqueira, Marcelo Dorneles, Luis Trabasso. Use of Poka-Yoke and Design for Manufacturing and Assembly on New Products development, 20th International Congress of Mechanical Engineering, November 15-20, 2009. Gramado, RS, Brazil.
- Alex Magdouu & Constantin Operand (2014). Broadening The Concept of Poka Yoke Beyond Automotive Industry, "Lucian Blaga" University of Sibiu, Vol. LXV, PP: 50-57.
- Al-Rubaie, Muhammad Samir Dahrib, Al-Maamouri Ali, Al-Amri, Saud (2019). Lean Thinking in Cost Accounting - A Theoretical and Practical Framework -, First Edition, University of Baghdad, Iraq.
- Barry P. Haynes (2015). Office productivity: a shift from cost reduction to human contribution, Facilities, Vol. 25 No. 11/12, pp. 452-462, *q* Emerald Group Publishing Limited, DOI 10.1108/02632770710822562.
- David Romero, Paolo Gaiardelli, Daryl Powell, Matteo Zanchi. (2022). Conference: APMS - Smart Manufacturing and Logistics Systems: Turning Ideas into Action at: Gyeongju, South Korea Volume: D.Y. Kim et al. (Eds.), IFIP, AICT 664, Part II, Springer, pp. 595-603.
- Dudek-Burlikowska*, D. Szewieczek. (2009). Quality continuous improvement of the company's Poka-Yoke methods, PSKN 7/2006, 57-64, (in Polish).
- Emilia Balan, Lavinia Maria. (2019). Solving Quality Programs with The Poka-Yoke assistance, Case Study, Annals of the Academy of Romanian Scientists, Series on Engineering Sciences, Volume 11, Number 1, ISSN 2066-8570.
- Ezzat, Hassan Nour El-Din. (2018). The possibility of applying the error prevention system (Poka-Yoke) in industrial organizations, a field study on the Al-Karonji Group of Companies, (in Arabic): Journal of the University of Babylon for Engineering Sciences, Volume (26), Issue (9), pp: 268-286.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. Helen H. Hyun (2012). How to Design and Evaluate Research in Education (8thed.). Boston: McGraw-Hill, P:138.
- George, D., & Mallery, P. (2010). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Hernadewita, Feri Ali Tosa, Yadi Santoso, Lien Herliani Kusumah, Hermiyetti. (2019). "Application Poka-Yoke to Capture Defect (A Case Study in Industry Component Automotive)," *SSRG International Journal of Industrial Engineering*, vol. 6, no. 1, pp. 14-17, https://doi.org/10.14445/23499362/IJIE-V6I1P103.

- Ibrahim, Muhammad Khalil, and Mustafa, Alaa Abdul Salam (2020). The role of strategic thinking in improving production efficiency from the point of view of administrative leaders in Mayson Oil Company, Kuwait University, (in Arabic): Journal for Humanities, Volume (1), Issue (2), pp: 11-27.
- Ivan Fantin. (2014). Applied Problem Solving. Method, application, root causes, countermeasures, Poka-Yoke, and A3. How to make things happen to solve problems? Milan, Italy; Create Space, an Amazon company. ISBN 9781499122282.
- Khamis, Hanaa Nasrallah. (2018). Leadership traits of the manager and their impact on production efficiency, a study in Iraqi public insurance companies, (in Arabic): Journal of Financial and Accounting Studies, Volume (13), Issue (44), pp: 260-283.
- Kurhade, A. J. (2015). Review on "Poka-Yoke: Technique to Prevent Defects." *International Journal Of Engineering Science & Research Technology*, *4*(11), 652–659.
- Jalal Possik, Anne Zouggar-Amrani, Bruno Vallespir (2022). Grégory Zacharewicz. Lean techniques impact evaluation methodology based on a co-simulation framework for manufacturing systems. International Journal of Computer Integrated Manufacturing. 35 (1), pp.91-111. 1080/0951192X.2021.1972468. hal-03340975.
- Kannan V.K., R. Shanmuga Prakash and R. Velavan. (2017). Guidelines to Implementation of Poka-yoke in an Assembly Line Journal of Chemical and Pharmaceutical Sciences ISSN: 0974-2115 JCHPS Special Issue 3, P. 143. www.jchps.com.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610Manivannan, Subramanian (2007). Improve Productivity with Poka-yoke Assembly, March. Pp. 34-39.
- Martinelli, M.; Lippi, M.; Gamberini, R. Poka Yoke Meets Deep Learning: A Proof of Concept for an Assembly Line Application. Appl. Sci. 2022. 12, 11071. https://doi.org/ 10.3390/app122111071.
- Malega, P. (2018). Poka – Yoke – solution to human errors in the production process. International Journal of Business Management and Technology, 2(5), 207–213.
- Noreen Sarai, Eng. Hosana Nhosana Sarai. (2018). Impact of Using Computerized Shingio Shingo Poka- Yoke On Risk Management in Zimbabwe's Petroleum Industry, International Journal of Scientific Research of Computer Science, Engineering And Information technology, Volume 3, Issue 6. P (85-91).
- Okolie P. Chukwulozie Member, IAENG, Obika E. Nnaemeka, Nwuzor I. Chigoziri Member, IAENG. (2018). Quality and Productivity Management, Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science 2018 Vol II WCECS 2018, San Francisco, USA.
- Parikshit S. Patil, Mr. Sangappa P. Parit, Y.N. Burali. (2013). Review Paper On "Poka Yoke: The Revolutionary Idea in Total Productive Management", International Journal of Engineering and Science Issn: 2278-4721, Vol. 2, Issue 4 (February 2013), Pp 19-24.
- Prosvirina, A. I. Tikhonov, and H. I. Okagbueb. (2021). Lean Production Principles in Production Management Russian Engineering Research, 2021, Vol. 41, No. 12, pp. 1263–1268, ISSN 1068-798X.
- Puvanasvaran, A. P., Jamibollah, N. & Norazlin, N. (2014). Integration of Poka-yoke Into Process Failure Mode And Effect Analysis: a case study. American Journal of Applied Sciences, 11(8), 1332-1342. https://doi.org/10.3844/ajassp.2014.1332.1342.
- Rafeh E.D. Ali Abbas, E.D. Ali Salah Karim, E.D. Tahseen Ali Zalan (2024), Management of joint-stock companies, between governance considerations and the requirements of production efficiency, Anbar University, (in Arabic): Journal of Legal and Political Sciences, Issue (1), Volume (14), Page: 1146-1167.
- Rajat Tomar, Pradeep Soni (2016). A Survey on Implementation of Poka-Yoke in Industries of Some Indian States, International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, Vol. 5, Issue 6, Pp (1652-1660).
- Rashmi C. Sattigeri, Dr.D.G. Kulkarni. (2021). Principles of Poka-Yoke, International Journal of New Innovations in Engineering and Technology, Volume 16 Issue 3 April 2021 17 ISSN: 2319-6319.
- Rashwan, Ahmed Abdel Aal. (2021). The Impact of Lean Manufacturing Practices on Organizational Performance, an Applied Study in the Home Appliances and Engineering Production Sector in Egypt, (in Arabic): Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Volume (58), Issue 1, pp: 55-81.
- Rommy Febri Prabowo & Siti Aisyah. (2020). Poka-Yoke Method Implementation in Industries: A Systematic Literature Review, IJIEM (Indonesian Journal of Industrial Engineering & Management) Vol 1 No 1 February 2020, 12-24.

- Sanjeev Kumar (2018). Industrial Productivity and Its Measurement, International Journal of Management, Technology and Engineering, Volume 8, Issue VI, PP: 286-291.
- Sugiri Widjajanto, Humiras Purba, Sansuri Jaqin (2020). Novel Poka-Yoke approaching toward Industry: A literature Review, Operational Research in Engineering Sciences Theory and Applications, Vol. 3, Issue 3, pp. 65-83, DOI: https://doi.org/10.31181/oresta20303065w.
- Syahril Ardi1, Muhammad Abdul Rahman Nurdin1, and Agus Ponco (2018). Design of poka-yoke system on the process of mounting actuator bracket based on the programmable logic controller in the automotive manufacturing industry, MATEC Web of Conferences 197, 14014 (2018), https://doi.org/10.1051/matecconf/201819714014.
- Tarcisio Abreu Saurin, José Luis Duarte Ribeiro, Gabriel Vidor. (2012). A framework for assessing poka-yoke devices, Journal of, The Society of Manufacturing Engineers. Published by Elsevier Ltd. PP 358-366, http://dx.doi.org/10.1016/j.jmsy.2012.04.001.
- Trojanowska, J., Husár, J.; Hrehova, S.; Knapˇcíková, L. (2023) Poka Yoke in Smart Production Systems with Pick-to-Light Implementation to Increase Efficiency. Appl. Sci. **2023**, 13, 11715. https://doi.org/10.3390/app132111715.
- Vishal Raut, Pranjal Patil, Harshad Patil, Ramanand Talwadekar, Ram Prakash. (2015). Productivity Improvement Using Poka-Yoke Concept, International Engineering Research Journal (IERJ) Volume 1 Issue 1 Page 18-21, ISSN: 2395-1621.
- Yuvika Singh & Rupinder Kaur Tiwana (2018), Process Improvement by Poka-Yoke: A Tool for Zero Defects, Biz and Bytes (Vol. 9. Issue: 1, March 2018), E-ISSN: 0976 0458, Print ISSN: 2320 897X.
- Zhang Abraham (2014). Quality improvement through Poka-Yoke: from engineering design to information system design, International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage, Vol.8 No.2, Pp 147-159.

- Ministry of Higher Education and Scientific Research, Data on the number of graduates in technology majors, 2018-2019.
- Morrar, N. (2022). Inequalities in Education And Sustainable Development Goals: A Case Study Of Palestine. Vegueta. Anuario de la Facultad de Geografía e Historia, 22, 11.
- Muchtar, N. H., Palar, M. R. A., & Amirulloh, M. (2023). Development of a Valuation System of Technology for the Enhancement of Innovation in Indonesia. Heliyon, 9(2).
- Murat, D. (2020). The Measurement of Innovation Performance in OECD Countries. Journal of Management & Economics Research, 18(4).
- Nihal, G., Mounia, C., Hussain, M., Humayun, S., Perveen, N., Yousaf, N. R., & Akhtar, S. (2023). Impact of innovation on economic growth of G8 countries-analysis over 1996-2020. International Journal of Professional Business Review, 8(5), e01413-e01413.
- OXFAM (2015). 20 Facts: 20 Years since the OSLO Accords, Oxfam International, Oxford: England.
- Pelsa, I., & Balina, S. (2022, February). Development of economic theory–from theories of economic growth and economic development to the paradigm of sustainable development. In DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting (Vol. 7, No. 1, pp. 91-101). Sveučilište u Dubrovniku.
- Petrariu Ioan Radu And Robert Bumbac And Radu Ciobanu.(2013).Innovation: a path to competitiveness and economic growth: The case of CEE countries, Theoretical and Applied Economics, Vol (5(582)): p 15-26.
- Prime Minister's Office National Development Plan, Technology and Public Administration Cluster 2021-2023
- Qumsiyeh, M., & Isaac, J. (2012). Research and development in the Occupied Palestinian Territories: challenges and opportunities. Arab Studies Quarterly, 34(3), 158-172.
- Rada, Codrina, Daniele Tavani, Rudiger von Arnim, & Luca Zamparelli. (2023). Classical and Keynesian models of inequality and stagnation. Journal of Economic Behavior & Organization 211, 442-461.
- Reis, D. A., Moura, F. R. D., & Aragão, I. M. D. (2023). Aspirations and intellectual property in the worldwide entrepreneurship ecosystem. International Journal of Business Innovation and Research, 30(1), 102-128.
- Sebti, L. (2021). The Impact of the Global Innovation Index on Economic Growth in Some Arab Countries: A Standard Study for the Period 2011-2019. Journal of Economic Research, 2(1), 212-222.
- Solow, R. M. (1956). "A contribution to the theory of economic growth". The quarterly journal of economics,70(1),65-94.
- The Global Innovation Index 2011: Accelerating Growth and Development is the result of a collaboration among INSEAD and Knowledge Partners**.**
- Tkachuk, I. (2023). Schumpeter's theory of economic development and modern civil society: Points of interaction. Access Journal, 4(2), 182-193.
- UNCTAD (2017). New Innovation Approaches to Support the Implementation of the Sustainable Development Goals, United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD/DTL/STICT/2017/4, New York: NY.
- Wang, S., Li, J., & Razzaq, A. (2023). Do environmental governance, technology innovation and institutions lead to lower resource footprints: An imperative trajectory for sustainability. *Resources Policy*, *80*, 103142.
- Woldai, T. (2020). The status of earth observation (EO) & geo-information sciences in Africa–trends and challenges. Geo-spatial Information Science, 23(1), 107-123.
- World Bank Group. 2021. Palestinian Digital Economy Assessment. Washington, DC: World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 4.0.
- World Intellectual Property Organization (WIPO) (2022). Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? Geneva: WIPO. DOI 10.34667/tind.46596.

Website:

- World Bank (2024). Retrieved from West Bank and Gaza Overview: Development news, research, data | World Bank.
- IMF (2024). Retrieved from IMF Staff Concludes Visit to West Bank and Gaza.
- EC (2017). The 2030 Agenda for Sustainable Development and the SDGs, European Commission (EC), Retrieved from http://ec.europa.eu/environment/sustainable-development/SDGs/index_en.htm.

knowledge, best practices, and policy development in innovation.

References

- Aghaei, M., Rezagholizadeh, M., & Bagheri, F. (2023). The effect of human capital on economic growth: The case of Iranâ's provinces. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, 19(1), 21-44.
- Alaeddine, S. O. (2022). ROLE OF KNOWLEDGE ECONOMY IN ECONOMIC GROWTH: "AN EMPIRICAL STUDY" ON SELECTED ARAB COUNTRIES. BAU Journal-Creative Sustainable Development, 4(1),2.
- Alani, J., Yawe, B., & Mutenyo, J. (2023). Effects of Technological Progress and Productivity on Economic Growth in Uganda: A Generalized Least Squares Approach. Arab Economic and Business Journal, 15(2), 4.
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Requirements for applying strategic entrepreneurship as an entry point to enhance technical innovation: case study-Palestine technical college-Deir al-Balah. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), 9(3), 1-17.
- Amorós, J. E., Poblete, C., & Mandakovic, V. (2019). R&D transfer, policy, and innovative ambitious entrepreneurship: evidence from Latin American countries. The Journal of Technology Transfer, 44, 1396-1415.
- Andreea Maria Pece and Olivera Ecaterina Oros Simona and Florina Salisteanu. (2015). Innovation and economic growth: An empirical analysis for CEE countries, Procedia Economics and Finance, 26, 461-467.
- Awwad, B. S. A. L. (2024). Governance with the relationship between entrepreneurship and economic growth in Palestine. International Journal of Law and Management, 66(2), 259-287
- Callegari, B., & Nybakk, E. (2022). Schumpeterian theory and research on forestry innovation and entrepreneurship: The state of the art, issues and an agenda. Forest Policy and Economics, 138, 102720.
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2017). Global Innovation Index 2017: Innovation feeding the world. WIPO.
- Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S., & León, L. R. (Eds.). (2022). Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? (Vol. 2000). WIPO.
- Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M. N. (2022). The Influence of Systematic Strategic Planning and Strategic Business Innovation on the Sustainable Performance of Manufacturing SMEs: The Case of Palestine. Sustainability, 14, 13388.
- Ezbidi, B. (2020). Is Sustainable Development Possible Under Occupation? The Case of Palestine. In Routledge Handbook of Middle East Politics. Ed. Larabi Sadiki. 2020.
- Guerron-Quintana, P. A., Hirano, T., & Jinnai, R. (2023). Bubbles, crashes, and economic growth: Theory and evidence. American Economic Journal: Macroeconomics, 15(2), 333-371.
- GUPW (2018). Leaving No One Behind: The Implementation of Inclusive Development in Palestine, General Union of Palestinian Women (GUPW), with support from International Women's Rights Action Watch Asia Pacific (IWRAW AP), Ramallah: Palestine.
- Hammer, A. B., & Yusuf, S. (2020). Is China in a high-tech, low-productivity trap? US International Trade Commission.
- Hawajri, O., Natural disasters and complex humanitarian emergencies in the Occupied Palestinian Territories, Emergency and Disaster Reports, Vol.3, No. 1, pp.4-51, 2016.
- Ikeshita, K., Uchida, H., & Nakamura, T. (2023). Automation and economic growth in a task-based neoclassical growth model. Metroeconomica.
- Judeh, A. (2016). Innovation Status in Palestine.
- Jun, Y. S., Zhu, Y., Wang, Y., Ghim, D., Wu, X., Kim, D., & Jung, H. (2022). Classical and nonclassical nucleation and growth mechanisms for nanoparticle formation. Annual Review of Physical Chemistry, 73, 453-477.
- Komninos, N. (2009). Intelligent cities: Towards interactive and global innovation environments. International Journal of Innovation and Regional Development, 1(4), 337-355.
- Lipieta, A., & Lipieta, A. (2022). Adjustment processes within economic evolution—Schumpeterian approach. Journal of the Knowledge Economy, 1-39.
- Ma, C., Chishti, M. F., Durrani, M. K., Bashir, R., Safdar, S., & Hussain, R. T. (2023). The Corporate Social Responsibility and Its Impact on Financial Performance: A Case of Developing Countries. Sustainability, 15(4), 3724.
- Makridis, C. A., & McGuire, E. (2023). The quality of innovation "Booms" during "Busts". Research Policy, 52(1), 104657

group to ensure effective dissemination and promotion of the GII in Palestine. Creating the Global Innovation Index will boost spending and inventiveness, increase the competitiveness of national industries and the economy, and boost productivity. This will boost economic growth in Palestine.

Recommendations

Having GII in Palestine will improve economic growth, and then it will affect the living standards of citizens, reducing unemployment rates, and empowering youth and women financially. Strengthening local and international partnerships in the fields of technology, innovation, and startups. Also, engage in networking activities such as conferences, seminars, and workshops to connect with potential partners with foster collaboration through joint research projects, and technology transfer agreements. Governments play a crucial role in facilitating international partnerships for sharing ideas, expertise, and resources to address common challenges. Furthermore, provides supportive policies, incentives, and funding mechanisms to encourage collaboration between domestic and foreign entities. Also, encourages joint ventures and investments between companies from different countries to leverage complementary strengths and resources. This will lead to the development of innovative products and technologies with global market potential. Therefore, it is necessary to establish the position of Palestine within the global technological map. Unifying efforts among all parties to enhance investment in the innovative and technical sector through plans to launch initiatives and attract, enable, and support international companies and emerging and innovative companies. Attracting regional and international investment houses. Need to support and encourage digital industries technology, promote digital content, and provide an incubating environment for creativity, innovation, and startups Encouraging scientific research and development to improve the quality of life in the Palestinian society, building and growing a knowledge-based economy. Hence, the importance of establishing this indicator is linked to the Global Innovation Index. So, based on the findings from previous literature, the research recommends:

- Urging the development of a national team that should get to work as soon as possible with a Palestinian collaboration. The team studies every indication, its accessibility, value, and the prerequisites needed to include Palestine in the Global Innovation Index. The team considered: The Palestinian Central Bureau of Statistics, Ministry of National Economy, Ministry of Higher Education and Scientific Research, Ministry of Telecom & Information Technology, Ministry of Finance, Higher Council for Innovation & Excellence, Ministry of Labor, and some private sector institutions like universities, incubators, or accelerators that are related to the innovation.
- Increase spending on research and development on the global innovation index, as there is no information and data available on the global innovation index in Palestine.
- Providing a legal, stimulating, and supportive environment for innovation and creativity, especially with the global innovation index.
- Studying various countries' experiences to learn from them regarding this subject, such as Switzerland's experience, which for the 12th year in a row tops the GII 2022 rankings, followed by Malaysia, Turkey, the United Arab Emirates, Kuwait, Tunisia, and Jordan. These nations exceed others in innovation relative to their degree of development, as shown by their rapid economic expansion and prominent rankings in the Global Innovation Index (WIPO, 2022).
- Due to the Global Innovation Index's significance for Palestine's economy, there should be funding, maybe from incubators or accelerators.
- Strengthening the innovation system's structure across various sectors involves supporting institutions dedicated to innovation, enhancing their institutional capacities, and promoting coordinated and integrated efforts to maximize collective impact. This approach aims to eliminate duplication and fragmentation of efforts. Additionally, it is essential to encourage the private sector in Palestine to increase its investment in innovation and creativity. Establishing multi-party partnerships that include public and private sectors, civil society, universities, and other relevant institutions will create an organizational framework that stimulates and enhances innovation, thereby facilitating economic growth outcomes.
- The formalization of cooperation agreements with expert countries, alongside the organization of bilateral and multilateral workshops and conferences on innovation, is crucial. Such efforts will foster collaboration among relevant stakeholders in developing legislative projects related to innovation and improving performance on the global innovation index. These initiatives will enhance the exchange of

These startups not only drive innovation but also rejuvenate the Micro, Small, and Medium Enterprises (MSME) sector, while also laying the groundwork for the growth of established digital firms (World Bank Group. 2021).

Analysis of the Patent in Palestine

The data is available from 1994 to 2023. The sources of the literature reviews of data consist of a wide range of national and international reports, articles, and other secondary and published materials. The main sources are the Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS), The Ministry of National Economy (MNE), The World Bank, and the Council for Innovation and Excellence.

The total number of patents in Palestine until the end of 2023 is 394 (Ministry of National Economy, 2024) with the highest year of patent filing being in 2023. The highest count of number of patents is 137 are specialized in Engineering, then 99 patents are specialized in Medical Sciences.

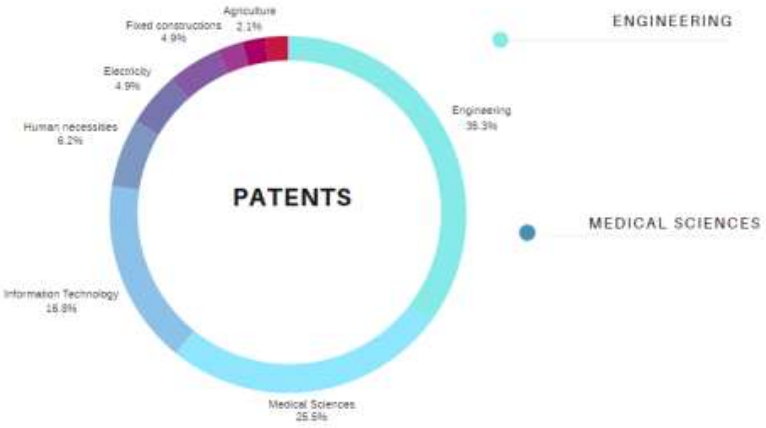


Figure (3): The specialization of patents in Palestine from 1994 – 2023

Relating to Figure 3, the most of patents that are registered in Palestine are specialized in engineering related to the innovative students from the universities are from engineering colleges. Moreover, special attention and emphasis can be directed towards graduation projects for students enrolled in engineering programs at Palestinian universities and educational institutions. Among these students, numerous inventors demonstrate remarkable creativity in their projects, to the extent that their graduation endeavors may qualify for patents. A higher number of engineering-related inventions and, as a result, a higher number of patent registrations in this field may result from this concentration on engineering education. There might be a sizable market need for engineering solutions in the local and regional areas, which would encourage businesses to spend money on R&D to produce innovative technologies that would eventually result in patent registrations.

As of the conclusion of 2023, a minority of international patents originating from Jordan, the United States, and France were recorded within the General Directorate of Intellectual Property at the Ministry of National Economy. However, Palestinian inventors held the majority, accounting for 80% of the patents (Ministry on National Economy, 2024).

Relating to Khudhair's (2014) article that presented several important recommendations, most notably the need for middle- and semi-middle-income countries (developing countries) to begin to have the Global Innovation Index and begin providing and compiling indicators for raising the country's gross domestic product, which affects economic growth. In addition, it emphasizes the need for developing countries to move towards a knowledge-based economy, rooted in creativity and innovation, within the framework of global competition. This transformation is considered necessary to enhance human development capable of absorbing and developing all technological innovations. Since these low-income countries lack resources,

Fund (PIF), the Palestinian Investment Promotion Agency (PIPA), the Palestine Information and Communication Technology Incubator (PICTI), the Palestinian Information Technology Association of Companies (PITA), Sharek Youth Forum, Expotech, and INJAZ Palestine. These centers maintain robust linkages and interactions with the industry, focusing their research on areas of significant interest to this sector (Judeh, 2016).

Palestine possesses experience from university graduates at an average rate of 2,270 annual graduates in the field of technology (Technology and Public Administration Cluster, 2021-2023). This is in addition to 20 business incubation programs Leadership and empowerment institutions and start-up companies (Technology and Public Administration Cluster, 2021-2023). On the other hand, there is a need to make more efforts to qualify university graduates and create an environment that stimulates creativity and leadership for companies, and individuals, and supports and stimulates funds for investment. There are about (700) Palestinian companies specializing in the field of information and communication technology (Technology and Public Administration Cluster, 2021-2023). The current size of Palestine's information and communication technology market is estimated at (651) million dollars, which constitutes about (4%) of the Palestinian GDP. Human capabilities and energies are the most important features of this sector (Technology and Public Administration Cluster, 2021-2023).

Furthermore, as mentioned in Dwikat et al., (2022), the pivotal role of Small and Medium Enterprises (SMEs) in driving economic growth is widely recognized. In developing nations characterized by unstable and turbulent business landscapes, such as Palestine, the potential of manufacturing SMEs can be significantly bolstered through innovative approaches. Drawing upon data from a sample comprising 377 manufacturing SMEs in Palestine, this study reveals a positive correlation between strategic business innovation (SBI) and the sustainable performance of these enterprises. These findings underscore the significance of SBI as a vital management instrument for firms navigating highly competitive and volatile environments.

Table (1): Number of Innovation Projects

Year	Total of Innovation Project
2013-2017	776
2018	53
2019	172
2020	79
2021	33
2022	32
Total	1,145

Source: Higher Council for Innovation and Excellence, 2023

Despite the challenges posed by the migration of skilled labor and resources from Palestine due to its status as an occupied territory, characterized by numerous checkpoints and roadblocks, as well as restricted movement of people, goods, and services across regions, and limited access to local markets and essential resources, there has been a notable surge in innovation activities. Over the past decade, a total of 1,145 innovation projects spanning various domains such as technology, new and renewable energy, among others, have been initiated (Council for Innovation and Excellence, 2023)

The Ministry of National Economy, in the "Sectoral Strategy for the Development of the National Economy 2021-2023", addressed the importance of supporting and developing the industrial sector. The vision of the National Strategy for Industry is based on “a competitive industry with benefits based on creativity and innovation that exploits available resources and integrates with local and global economies.”

The digital economy offers developing countries significant opportunities for rapid advancement and expanded market access. Digital startups are characterized by their provision of technology solutions and delivery of innovative services. While the technology startup in Palestine is still in its infancy, it shows promising signs. According to World Bank data from 2017, there were approximately 250 tech startups in Palestine (Kuester & Arya, 2021). The emergence of disruptive technologies within the service sector highlights a potential avenue for competitive advantage for Palestine. Moreover, digital startups serve as catalysts for job creation, with estimates suggesting up to 8,500 jobs linked to startup activities in Palestine.

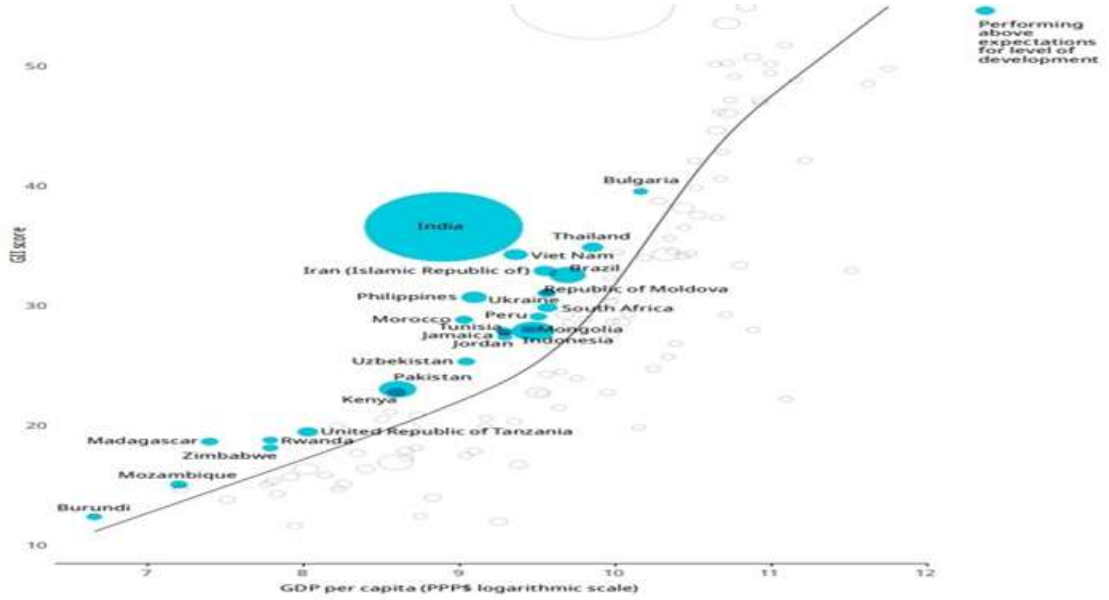


Figure (1): The Positive Relationship between Innovation and Development

Source: Global Innovation Index Database, WIPO, 2022.

Analysis of the Situation and the Reality of Technology and Innovation in Palestine

As of late 2023, the economic situation in the Palestinian territories, particularly following recent aggression in Gaza and the West Bank, remains highly challenging. GDP growth in these territories is expected to decelerate to approximately 3% in 2023, with real GDP growth stagnating due to population growth trends. The unemployment rate continues to be high, with significant disparities between the West Bank and Gaza. As of late 2023, the unemployment rate in the West Bank is about 13.1%, while in Gaza it is around 45.3% (World Bank). Additionally, inflation is projected to ease to approximately 3.4% in 2023, indicating a slight improvement from previous years (IMF). The conflict in Gaza has resulted in a severe humanitarian crisis, with significant loss of life and extensive infrastructure damage. By early 2024, over 34,000 Palestinians have been killed in Gaza since October 2023, with the majority being women and children. In the West Bank, including East Jerusalem, more than 370 Palestinians have been killed during the same period (IMF). The ongoing conflict has further strained economic conditions, exacerbating existing challenges. Restrictions on movement and access imposed by Israel continue to limit economic activity, particularly in Gaza, creating conditions akin to a nearly closed economy (World Bank). International organizations, such as the World Bank, are mobilizing resources to support urgent relief efforts in Gaza, focusing on providing emergency medical supplies, food, and water through UN agencies like UNICEF, WHO, and WFP (World Bank). Despite improvements in revenue collection, the Palestinian Authority faces tight policy space and unsustainable public debt. Efforts to boost economic growth and stabilize public finances will require easing constraints from Israel and ambitious structural. Donor aid is expected to remain at historically low levels, below 2% of GDP, further tightening economic conditions (World Bank). In summary, the Palestinian territories continue to face significant economic and humanitarian challenges, exacerbated by recent conflicts. Recovery and growth prospects are heavily dependent on political stability, easing of restrictions, and continued international support.

Both the public and private sectors, higher education institutions, and civil society organizations have launched numerous innovation and entrepreneurship initiatives in Palestine. These initiatives include awards, incubators, accelerators, and centers of excellence. Key public sector contributors are the Ministry of National Economy and the Higher Council for Innovation and Excellence. Prominent initiatives and organizations include the Palestine Academy for Science and Technology (PALAST), Al Nayzak, the Palestine Investment

discussed the importance of joining this index, and how it will affect an increase in the economic growth of the country. Relating to Cornell University et al., (2019) the indicator includes two sub-indicators, namely (1) the innovation inputs sub-indicator and (2) the creativity outputs sub-indicator. The first sub-indicator is based on five main pillars, namely: human capital and research, infrastructure, institutions, market development, and business development. The second sub-indicator is based on two main pillars: knowledge and technology outputs and creative outputs. Each pillar, in turn, is divided into a list of sub-pillars, where each sub-pillar consists of individual indicators. The researcher emphasizes that the inclusion of Palestine in the future in the Global Innovation Index will be very important in measuring innovations' success and progress.

The Economist Intelligence Unit index employs the innovation inputs and outputs methodology. The innovation environment is assessed using nine variables, including foreign trade and exchange controls, whereas direct innovation inputs are assessed using six metrics, including workforce education (Hammer & Yusuf, 2020). The only metric for gauging outputs is the total number of patents issued by the European, Japanese, and US Patent Offices (EPO, JPO, and USPTO, respectively) (EIU, 2009).

There are 12 pillars in the World Economic Forum's (WEF) Global Competitiveness Index (GCI), which measures competitiveness and shares some enabling components for innovation in the GII (MURAT, 2020). The World Economic Forum (2010) claims that the GCI contains a separate pillar for innovation that covers metrics normally related to R&D, the protection of intellectual property, and patents, all of which are crucial for innovation. Amorós et al., (2019) found that the indicator's value varies from 0 to 100 and that the degree of innovation increases as the indicator gets closer to 100. The Global Innovation Index (GII), which has seven levels and multiple sub-areas at each level, is the economic profile of the 81 indicators included in the index (Reis & Aragó, 2023).

When compared to their level of economic growth, several developing economies are beating expectations in terms of innovation. The 26 economies that are the GII innovation achievers are surpassing GII 2022 forecasts for their level of development (Figure 1) (Ma et al, 2023). For instance, India continues to hold the record for the most years as an innovation achiever, as shown by the large bubble (Dutta et al., 2022).

The Global Innovation Index serves as a crucial benchmark for evaluating the innovation performance of economies on an annual basis. Notably, the inclusion of a positive sign here underscores the pressing need for adequate funding for innovation, particularly in consideration of the extensive global human and economic losses resulting from the global COVID-19 pandemic. This index is instrumental in drawing business and policy leaders from around the globe, underscoring the significance of preserving innovation efforts despite facing challenges. As progress is made toward managing the spread of the Coronavirus COVID-19, it becomes increasingly important to ensure that our support for innovation transcends the confines of the health sector and encompasses environmental considerations as well. Ultimately, the Global Innovation Index underscores the necessity for enduring investment in innovation to counteract detrimental effects on our economies and societies.

Figure 1 illustrates the GII scores plotted against GDP per capita in natural logarithms and in PPP US dollars. The central feature of the figure is the trend line, which delineates the anticipated levels of innovation performance for a given economy concerning its GDP per capita. The figure encompasses all economies featured in the GII, positioned against this trend line. Economies situated near the trend line exhibit innovation performance commensurate with expectations based on their developmental stage.

development activities, and activities that would enhance the global innovation index and achieve high and positive growth rates.

In summary, Schumpeter's Theory of Economic Growth and the Global Innovation Index are interconnected concepts that emphasize the critical role of innovation in driving economic progress. The GII provides a framework for assessing a country's innovation capacity and performance, reflecting key aspects of Schumpeterian growth theory such as entrepreneurship, R&D investment, intellectual property protection, and global competitiveness (Callegari & Nybakk, 2022).

The Significance of the Study

The study focuses on the importance of the Global Innovation Index (GII) and its impact on economic growth in Palestine. The study aims to conduct a comprehensive literature review on the definition and significance of the GII. This involves exploring existing studies and economic theories related to the GII and its influence on economic growth. The study seeks to analyze how the GII affects economic growth in Palestine. This involves highlighting the importance of global innovation indicators for countries and assessing the role of the GII in evaluating a country's development and economic growth. Also, the study aims to underscore the significance of innovation in driving economic growth. It focuses on the need for education and investment in research and development to promote innovation and stimulate economic progress. One of the specific goals is to advocate for the establishment of a GII for Palestine. This would enable the country to assess its economic growth and innovation capabilities, providing valuable insights for policymakers and stakeholders. By addressing these specific goals, the study aims to shed light on the critical relationship between the GII, innovation, and economic growth in Palestine. It seeks to provide a comprehensive analysis of how enhancing innovation through initiatives like the GII can contribute to economic development and prosperity in the region.

Problem Statement

The study problem centers on understanding the significance of the Global Innovation Index (GII) and its impact on economic growth in Palestine. Specifically, the study aims to investigate how the GII influences economic development in the region and the role of innovation in driving sustainable growth. There is a lack of comprehensive understanding of how the GII affects economic growth in Palestine and the specific mechanisms through which innovation contributes to economic progress. Furthermore, the study problem emphasizes the crucial role of innovation in fostering economic development and underscores the need for countries, including Palestine, to prioritize education, research, and innovation to enhance their competitiveness and productivity. Another aspect of the study problem is the necessity of establishing a GII for Palestine to assess its innovation capabilities and economic growth compared to other countries, thereby providing valuable insights for policymakers and stakeholders. The research aims to elucidate the relationship between the GII, innovation, and economic growth in Palestine by addressing these aspects of the study problem. The study will offer recommendations for enhancing innovation and driving economic progress in the region.

Methodology

This study begins with a comprehensive literature review of existing literature related to the topic. This literature review provides a theoretical foundation and contextual understanding of the subject matter. Then, the research has integrated statistical analysis centered on patent data by providing empirical evidence through quantitative analysis of patent data. By combining theoretical insights from the literature review with empirical evidence from statistical analysis, the researcher aims to gain a deeper understanding of the impact of the Global Innovation Index on economic growth in Palestine. This methodological approach ensures a well-rounded analysis of the subject matter and helps draw meaningful conclusions based on theoretical and empirical perspectives.

Palestine is not listed as an independent entity in the Global Innovation Index. The GII, indeed, is an annual ranking that assesses the innovation capabilities and performance of countries worldwide. It includes 132 countries in the report for the year 2023 that have data to evaluate their innovation. As mentioned before, Palestine faces unique challenges due to its political status, which may limit its participation in global rankings and indices. Nevertheless, efforts are being made to promote innovation and entrepreneurship within Palestine, and there are initiatives to support startups, research, and technological development, the researcher

scenario where the economy operates at full capacity, the anticipation is that economic growth will decelerate as the population expands (Nihal et al., 2023). This proposition is an extension of the theory's premise that a temporary increase in real GDP per capita inevitably triggers a population surge, depleting a nation's resources and diminishing real GDP. Consequently, the pace of economic growth begins to diminish. However, the conventional growth model downplays the critical role of technological innovation in fostering the efficient functioning of a nation's economy. Technological advancements have the potential to mitigate diminishing returns (Rada et al., 2023). Furthermore, since the traditional growth model assumes that wages consistently hover around the subsistence level, the calculation of total earnings may be inaccurately assessed. Changes in the industrial structure and significant economic developments may result in total wages fluctuating above or below the subsistence level. Moreover, the conventional growth theory fails to account for the influence of trade unions in determining wage levels (Jun et al., 2022).

- **Neoclassical Growth Theory**

According to the neoclassical growth theory, achieving a steady rate of economic growth hinges on the synergy of three economic forces: labor, capital, and technology and innovation (Alani et al., 2023). Neoclassical growth theory expounds upon the influence of capital accumulation and technological advancements on the economy, with a focus on Solow's neoclassical growth model. This theory asserts that sustainable economic growth arises from the interplay of labor, capital, and technical innovation (Solow, 1956; Romer, 1990). It underscores the pivotal role of these factors in fostering enduring economic growth and stability. Moreover, technological progress is considered indispensable in propelling economic development within the neoclassical growth framework, highlighting its profound impact on shaping economic trajectories toward sustained growth and long-term viability.

A scrutiny of key principles within neoclassical theory - Solow's model, Romer's endogenous approach, and Freeman's evolutionary growth theory - converges on the recognition that technological advancements constitute a primary driver of economic growth. This consensus has prompted numerous governments to allocate significant resources to scientific research and development to foster innovation creation and dissemination (Alaeddine, 2022). Advocates of the endogenous theory stress the importance of externalities, such as technological spillovers and research and development endeavors, in generating and diffusing innovation, deviating from the neoclassical emphasis. Additionally, recent research by Ikeshita et al. (2023) reinforces the assertions of neoclassical growth theory, identifying labor, capital, and technological innovation as foundational elements for a thriving economy. Their findings underscore the critical importance of these components in promoting economic well-being and adaptability, thereby further validating the principles advocated by the neoclassical growth paradigm.

- **Joseph Schumpeter's Theory of Economic Growth**

Joseph Schumpeter (1883–1951) is familiar with his economic cycles and growth theories. Growth is dependent on two fundamental factors: the regulator and bank credit, which gives the regulator the opportunity for renewal and innovation (Tkachuk, 2023). He introduced the concept of "creative destruction" in his seminal work "Capitalism, Socialism and Democracy" (1942). This theory suggests that economic growth is spurred by the process of entrepreneurial innovation, which disrupts existing markets, destroys old industries, and creates new ones. Schumpeter argued that innovation, particularly in the form of technological advancements and new methods of production, is the primary driver of economic growth. He emphasized the importance of entrepreneurs in introducing new products, processes, and business models, which lead to increased productivity, efficiency gains, and ultimately economic expansion. Schumpeter's theory implies that economic growth is not a smooth, linear process but rather a series of discontinuous changes driven by technological breakthroughs and entrepreneurial initiatives. This perspective contrasts with neoclassical theories of economic growth, which often focus on factors like capital accumulation and labor productivity (Lipieta & Lipieta, 2022).

Furthermore, a recent study conducted by Sebti (2021) provides additional evidence in favor of the Schumpeter growth theory by defining the fundamental elements necessary for a prosperous economy. The research highlights the crucial significance of the global innovation index in promoting economic growth. Schumpeter view offers a useful insight into the innovation that drives sustainable economic growth. The study recommended the need for the Arab countries under study to increase spending on research and

economic activity (Aghaei et al., 2023). The accumulation of knowledge and innovation will fuel economic growth under the conditions of full functioning and effective privatization.
The annual GDP growth rate for Palestine has shown some variation over recent years. Figure (2) shows the GDP growth annual percentage.

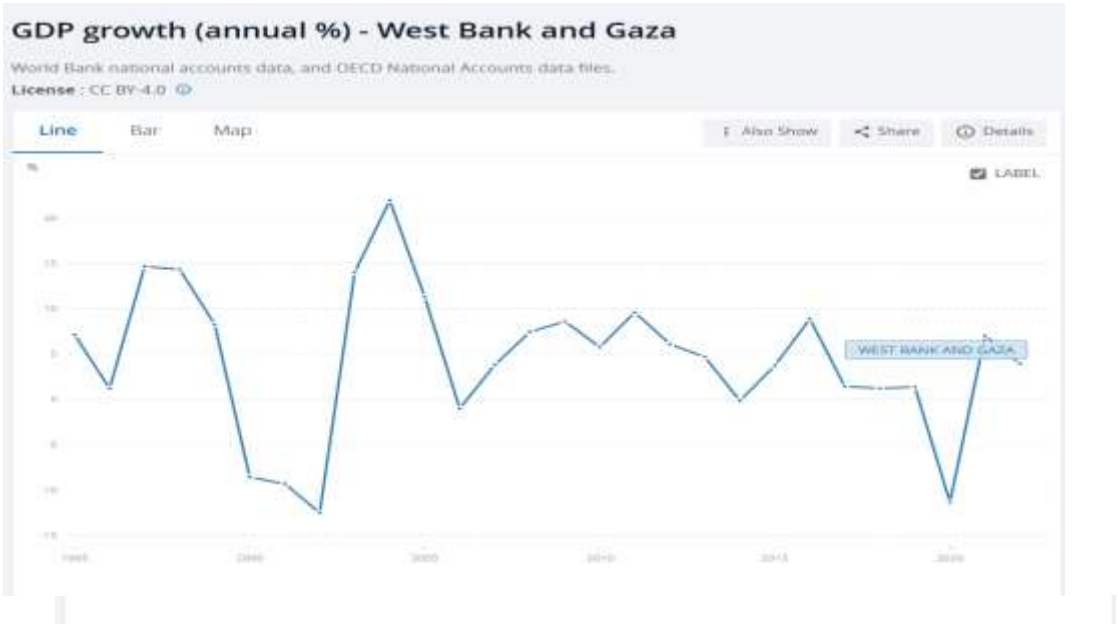


Figure (2): The GDP Growth (annual %) in Palestine from 1995 – 2022

Source: The World Bank GDP growth (annual %) - West Bank and Gaza | Data (worldbank.org).

The figure showing GDP growth (annual %) for Palestine from 1995 to 2022 highlights the economic volatility in the region. The early 2000s saw one of the steepest declines, with GDP growth rates dropping nearly 15%. This period coincides with the height of the Second Intifada, leading to extensive economic damage due to conflict, movement restrictions, and reduced investor confidence. In addition, between 2015 and 2020 the growth rates during this period were subdued. This can be linked to ongoing political and economic pressures, including reduced international aid, and internal political divisions. In 2020, there was a sharp economic downturn due to the COVID-19 pandemic, severely affecting global and local economies causing widespread economic disruptions, lockdowns, and reduced economic activity.
In summary, the GDP growth rate in Palestine has been highly volatile due to political conflicts, external economic pressures, and global events such as the pandemic. However, this indicator can be increased when focusing on innovation, attention to scientific research, striving for technological development, protecting innovators, and encouraging them. Economic Growth Theories; comprehensive review of numerous theories aiming to elucidate economic growth was undertaken. Additionally, this endeavor sought to address any ambiguities or uncertainties inherent in the subject matter by drawing upon insights gleaned from these diverse theoretical frameworks. Furthermore, the researcher supplemented this analysis by incorporating perspectives from other scholars and formulating arguments that corroborate viewpoints espoused by classical, neoclassical, and Schumpeterian economic theories. By integrating perspectives aligned with the economic theory upon which the study is predicated, a comprehensive understanding of the subject matter is achieved.

- **Classical Growth Theory**

One of the pivotal factors influencing economic growth, often overlooked by classical economic theory, is technological advancement (Pelsa & Balina, 2022). This theory operates on several fundamental assumptions that underpin economic thought. Firstly, it advocates for market freedom, positing that in the absence of government intervention, market forces determine the equilibrium quantity and price. Secondly, it espouses the neutrality of money, suggesting that money solely functions as a medium of exchange. Thirdly, it upholds Say's law, which posits that supply creates its demand. Moreover, according to Classical Growth Theory, in a

To support the Sustainable Development Goals (SDGs) in Palestine, United Nations institutions and the Palestinian government can utilize the Global Innovation Index (GII) as a comprehensive framework for measuring innovation performance across various sectors, including education, technology, and infrastructure. The GII comprises around 80 indicators, covering aspects such as the political environment, education, infrastructure, and knowledge creation (Site homepage) Enhancing the quality of education is crucial for fostering a skilled workforce, which is essential for innovation and economic growth. Improving literacy rates and increasing school enrollment can significantly contribute to knowledge creation and technological development. An educated populace drives innovation, leading to the development of new products, services, and technologies that can boost the economy.

Technology indicators, ICT usage through increasing the use of information and communication technology (ICT) enhances connectivity and access to information, thereby fostering innovation. R&D expenditure and patent applications through these indicators reflect the level of innovation activity, which is a critical driver of economic growth. Infrastructure quality, internet connectivity, and electricity availability upgrading infrastructure improve the business environment, making it easier for companies to operate and innovate. Reliable internet connectivity and electricity are essential for digital innovation and the operation of modern businesses. High-quality infrastructure facilitates trade, attracts investment, and enables the adoption of new technologies, all of which are vital for economic growth. By leveraging the GII indicators, United Nations institutions and the Palestinian government can identify areas for improvement and develop targeted strategies to enhance innovation in education, technology, and infrastructure. This approach can significantly contribute to achieving the SDGs in Palestine and driving economic growth (EC, 2017).

The Global Innovation Index (GII) is foundational in advancing sustainable development objectives by encouraging innovation across governance, social, and environmental spheres. Prior research indicates that innovation propels sustainable development by elevating Environmental, Social, and Governance (ESG) performance. Companies that allocate resources to research and development (R&D) and secure patents generally display superior ESG performance, thereby bolstering their competitive edge and sustainability credentials. Innovation is instrumental in fortifying governance by advocating for transparency, accountability, and operational efficiency within public administrations. The GII framework underscores the significance of sound institutional frameworks and regulatory climates in nurturing innovation. Well-structured governance mechanisms are pivotal for the execution of sustainable policies, prudent resource allocation, and fostering equitable expansion. Furthermore, innovation exerts a profound influence on the social domain by tackling educational disparities, healthcare accessibility, and social integration. In Palestine, there is an acute requirement to bolster investments in education and research to stimulate innovation and augment human capital. The GII incorporates metrics that gauge the caliber of education and the extent of human capital investment, both of which are indispensable for sustainable societal advancement (OECD, 2024). Environmental sustainability is increasingly intertwined with innovation via the cultivation of green technologies and sustainable methodologies. The GII integrates eco-innovation and the embrace of environmentally benign technologies as fundamental aspects of its framework. In Palestine, confronting environmental hurdles like water scarcity and soil erosion necessitates inventive approaches and technologies. Research has underscored that innovation in environmental governance can result in more sustainable resource stewardship and diminished environmental footprint (Wang & Razzaq, 2023).

Economic growth, which is the relative change in gross domestic product, which reflects the volume of final goods and services produced by a particular economy in a country and over a specific period, is theoretically thought to be one of the most important issues related to economic development. Despite the objections raised against the economic growth criterion as a gauge of development, it is a quantitative measure that ignores the qualitative dimensions of development, particularly those about social and political aspects. The pursuit of high growth rates is one of the most crucial issues that economic growth is concerned with (Guerron-Quintana et al, 2023).

Economic growth is the long-term increase in a nation's capacity to offer people different types of economic products focusing on changes to institutions and ideologies as well as technical advancement. According to Schumpeter, economic growth results from an increase in the following fundamental variables: the pace of knowledge and invention, the growth of the factors of production, and the efficiency of privatization via

both developed and developing nations. A crucial component of the GII methodology is maintaining high data quality standards. Each GII indicator undergoes an annual, rigorous quality control and audit process, including mean analysis, outlier identification, rank change analysis, and management of missing or outdated data. These stringent measures ensure the reliability and accuracy of GII data. The GII methodology is divided into two equally important sub-indices: The Innovation Input Sub-Index and the Innovation Output Sub-Index. The Input Sub-Index assesses factors within an economy that support and facilitate innovative activities, while the Output Sub-Index evaluates the outcomes of these activities. Both sub-indices are equally weighted in calculating the overall GII score, highlighting the balance between innovation inputs and outputs (Muchtar et al., 2022).

The GII methodology is periodically updated to reflect the evolving nature of innovation and to integrate new data sources or methodologies. For instance, the 2023 edition of the GII introduced changes to three indicators, added a new indicator, and removed two indicators from the framework. These adjustments ensure that the GII stays relevant and accurately reflects current innovation environments. The GII is based on a comprehensive dataset comprising 81 indicators from international public and private sources. This extensive range of indicators enables the GII to provide a more holistic view of innovation ecosystems, extending beyond traditional innovation metrics. The indicators encompass various dimensions of innovation, including the political environment, education, infrastructure, and knowledge creation (Global Innovation Index 2023, WIPO). By utilizing this methodology, the researcher effectively assessed the innovation performance of economies, identified their strengths and weaknesses, and gained insights into the factors that drive or hinder innovation.

According to Dutta, Lanvin, and Wunsch-Vincent (2017), increasing productivity immediately raises economic production relative to the population, which raises living standards. Innovation can be seen as a major contributor to the relative economic prosperity of societies. Originating from a system that can turn a concept into something genuinely valuable for enhancing innovation. Innovation and the drive for research and development are two of the most important factors in building a strong economy that advances and satisfies sustainable development goals.

A study of Petrariu et al., (2013) endeavor sought to examine the correlation between innovation and economic advancement within Eastern and Central European nations, regions often beset by economic turmoil. The study deployed a comprehensive array of metrics to gauge innovation, including expenditures on research and development, patent filings, and the representation of researchers, alongside corporate attributes such as mergers and acquisitions. Significantly, the findings underscored that innovation serves as a potent catalyst in augmenting a nation's competitiveness, fostering economic expansion, thereby emphasizing the imperative of investing in innovation.

Seventeen sustainable development goals (SDGs) were set by the UN in a resolution (A/RES/70/1) with the aim of meeting present needs without sacrificing those of future generations. Innovation is not just a primary goal for the successful implementation of the SDGs, but it also serves as a vital enabler for the accomplishment of all 16 of the other goals. It is difficult to anticipate the 2030 agenda in the absence of sustainable innovation. Innovation is interpreted as new or enhanced technology products and processes, as well as new or improved organizational and social practices. Furthermore, by boosting productivity and generating wealth and economic well-being, innovation and technological diffusion play a crucial part in a nation's economic progress and improve a country's ability to compete (UNCTAD, 2017).

GII relates to the 9^{TH} of SDGs which focuses on industry, and innovation, and 8^{TH} goal holds significant importance for economic growth. The most important of which is the promotion of scientific research and the improvement of technological capabilities in the industrial sectors in all countries, especially developing countries, encouraging innovation and increasing percentage in the number of workers in the field of research and development, and an increase in public and private sector spending on research and development. By promoting research and development, fostering entrepreneurship, and supporting technological advancements, Palestine can spur innovation within its economy. Innovation can lead to the creation of new products, services, and processes, thereby boosting productivity and enhancing competitiveness on a global scale. By prioritizing fostering innovation, Palestine can overcome economic challenges, and promote sustainable development, this goal encourages Palestine to take the first step and add to the report of GII (Morrar, 2022).

Introduction

Palestine exists under a unique and challenging reality, enduring a long-term Israeli occupation that imposes arbitrary control systems and restrictions on the flow of goods and raw materials. The movement of people and control of resources in over 60% of occupied lands severely limit development (Ezbidi, 2020). For over 70 years, Palestine has faced extraordinary political, economic, and security challenges, culminating in significant economic and humanitarian fragility. The enduring Israeli occupation, coupled with resource scarcity and inadequate transportation and technological infrastructure, makes Palestine particularly vulnerable to continuous financial crises (Hawajri, 2016).

By the end of 2016, statistics indicated that about 42% of Palestinian refugees resided in 27 camps within Palestine, relying on aid from the United Nations Relief and Works Agency (GUPW, 2018). Currently, the isolation of East Jerusalem from the rest of the occupied West Bank and the Israeli siege and blockade on the Gaza Strip pose substantial barriers to survival, particularly following conflicts like the Gaza War. These measures result in severe economic and social consequences, such as high unemployment rates and limited opportunities for innovation, especially among the youth (Palestine Cabinet, 2018).

Economic development in Palestine faces considerable impediments due to restrictions imposed by the Israeli occupation regime. These restrictions include a lack of control over borders, limitations on production inputs, imports and exports, land confiscation, Israeli exploitation of natural resources (such as controlling approximately 80% of Palestinian water resources), the Israeli wall, and the physical destruction of Palestinian economic infrastructure (Oxfam, 2015). Consequently, these constraints lead to increased costs for imports, exports, production, and transportation, significantly impeding Palestinian economic growth and competitiveness.

The study of Awwad (2024) mentions that dimensions of public sector governance, including voice and accountability, political stability, government effectiveness, regulatory quality, rule of law, and corruption control, also impact economic growth. Enhancing entrepreneurship elements through public governance evaluation in Palestine can aid economic growth, with a focus on supporting women's entrepreneurial projects. The study emphasizes the importance of cooperation between government and entrepreneurial institutions to foster economic development.

The process of economic empowerment and improving the level of well-being of the individual and society depends primarily on the ability of the economy to increase and grow the productivity of physical and human capital. Without sustainable economic growth, the economy may enter a recession and weaken its competitiveness with other economies (Qumsiyeh, & Isaac 2012). With the great spread of globalization and the accompanying revolution in communication and information technology, there is an urgent need to move from the traditional economy to an economy based on knowledge and innovation, without which modern economies cannot grow and develop, especially in light of wide economic openness and high competitiveness between countries. In Palestine, efforts to invest in innovation and technological development promise positive results, especially since Palestine relies heavily on human capital, which is considered the main pillar of the knowledge economy if it possesses the capabilities and skills necessary to produce knowledge and transform it into goods and services. Economic growth is primarily driven by innovation. Productivity has increased by innovation, making things more effective (Qumsiyeh & Isaac 2012).

The World Intellectual Property Organization (WIPO) releases an annual report on the Global Innovation Index (GII). Launched in 2007, the GII serves as a reference tool for policymakers, businesspeople, and the public sector, providing insights into the state of innovation in various nations (Dutta et al., 2017). It aims to identify metrics and methods that capture the diversity of innovation in society, moving beyond traditional metrics like the number of PhDs, research articles, research centers, patents, and R&D expenditures. The GII fosters a global dialogue about the role of innovation in addressing these challenges (Woldai, 2020). Recognizing innovation as a key driver of economic growth, the GII offers an innovation ranking and detailed analysis of approximately 132 economies. Over the years, it has become a leading source of information on innovation and a catalyst for action among countries incorporating it into their innovation agendas. The GII evaluates the effectiveness of innovation ecosystems, highlighting strengths, weaknesses, and specific metrics gaps.

To meet the study's objectives, the researcher employed a comprehensive methodology based on the GII framework, underscoring the importance of innovation in fostering economic growth and competitiveness in

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (9) No – (21) .November 2024
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

The Importance of Having the Global Innovation Index and its Effect on Economic Growth in Palestine

Mr. Faten Zahi Shahin[1], Prof. Zurina Binti Kefeli[2]*
1Phd student, Faculty of Economics and Muamalat, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), Malaysia
2Faculty of Economics and Muamalat, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), Malaysia
Oricd No: 0009-00 00-5513-2180
Email: fatenshahen890@gmail.com
Oricd No: 0000-0003-4514-8714
Email: zurina@usim.edu.my

Received:
27/03/2024
Revised:
27/03/2024
Accepted:
10/07/2024

***Corresponding Author:**
fatenshahen890@gmail.com

Citation: Shahin, F. Z., & Binti Kefeli, Z. The Importance of Having the Global Innovation Index and its Effect on Economic Growth in Palestine. Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 9(21). https://doi.org/10.33977/1760-009-021-006

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: The study aimed to conduct a literature review on the definition and significance of the Global Innovation Index (GII). Also, to investigate the impact of the GII on economic growth by highlighting the importance of global innovation indicators for countries. The study emphasizes the role of the GII in assessing a country's development and economic growth.

Methods: The study adopted the descriptive analytical approach, including a literature review of published studies and economic theories related to the GII and its impact on economic growth. Then analyze the findings and data presented in patents and analysis of the reality of technology and innovation in Palestine in promoting innovation and economic development.

Results: The GII has a significant impact on economic growth and development. Education and investment in research and development are crucial in promoting innovation and driving economic growth. Establishing a GII for Palestine is necessary to assess its economic growth and innovation capabilities.

Conclusions: The study underscores the importance of the GII in driving economic growth through innovation. It emphasizes the need for Palestine to establish its own GII to evaluate its development and position compared to other countries, which would provide valuable insights for policymakers and stakeholders.

Keywords: Global Innovation Index (GII), economic growth, innovation.

أهمية وجود مؤشر الابتكار العالمي وتأثيره على النمو الاقتصادي في فلسطين

أ. فاتن زاهي شاهين[1]، أ. د. زورينا بنت خليفي[2]*
[1]طالبة دكتوراة ، كلية الاقتصاد والمعاملات، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا، مكان العمل وزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين.
[2]كلية الاقتصاد والمعاملات، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا.

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة للأدبيات حول تعريف وأهمية مؤشر الابتكار العالمي. أيضاً، دراسة تأثير مؤشر الابتكار العالمي على النمو الاقتصادي من خلال تسليط الضوء على أهمية مؤشرات الابتكار العالمية للبلدان. تؤكد الدراسة على دور مؤشر الابتكار العالمي في تقييم التنمية والنمو الاقتصادي للبلد.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بما في ذلك إجراء مراجعة أدبية للدراسات المنشورة والنظريات الاقتصادية المتعلقة بمؤشر الابتكار العالمي وتأثيره على النمو الاقتصادي. ثم تحليل النتائج والبيانات في براءات الاختراع وتحليل واقع التكنولوجيا والابتكار في فلسطين في تعزيز الابتكار والتنمية الاقتصادية.

النتائج: مؤشر الابتكار العالمي له تأثير كبير على النمو الاقتصادي والتنمية. والتعليم والاستثمار في البحث والتطوير أمران حاسمان في تشجيع الابتكار ودفع عجلة النمو الاقتصادي. إن إنشاء مؤشر عالمي شامل لفلسطين أمر ضروري لتقييم نموها الاقتصادي وقدراتها على الابتكار.

الخلاصة: تؤكد الدراسة على أهمية مؤشر الابتكار العالمي في دفع النمو الاقتصادي من خلال الابتكار. ويشدد على ضرورة قيام فلسطين بإنشاء مؤشر الابتكار العالمي الخاص بها لتقييم تطورها وموقفها مقارنة بالبلدان الأخرى ، مما يوفر رؤى قيمة لصانعي السياسات وأصحاب المصلحة.

الكلمات الدالة: مؤشر الابتكار العالمي، النمو الاقتصادي، الابتكار.

Journal of Al-Quds Open University

for Administrative & Economic Research

Research:

No.	*Research Title*	*Researcher/ Researchers*	*Page No.*
1	*The Importance of Having the Global Innovation Index and its Effect on Economic Growth in Palestine*	*Mr. Faten Zahi Shahin* *Prof. Zurina Binti Kefeli*	*1*

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/recources/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,

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. Ibraheem Mahmoud Al-Sha'er

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

Dr. Mahmoud Sabri Ali Odeh

EDITOR FOR ENGLISH LANGUAGE RESEARCHES

Deanship of Graduate Studies And Scientific Research